

NUEVOS RETOS DEL MERCADO ASEGURADOR

PAGOS  
DIGITALES

ASPECTOS CLAVE DEL CRECIMIENTO BURSÁTIL

# Forbes

REPÚBLICA DOMINICANA

LEERLA ES NEGOCIO | OCTUBRE-NOVIEMBRE 2026

## LA GRAN APUESTA

CORALIA, UNA CIUDAD VERTICAL DE SIETE TORRES, CON UNA INVERSIÓN DE 1,300 MILLONES DE DÓLARES, ES EL PLAN DE NOVAL PROPERTIES PARA CONVERTIR A SANTO DOMINGO ESTE EN EL BRICKELL DEL CARIBE.

**MÁS:** CÓMO EL 'HARD DISCOUNT' REVOLUCIONA EL RETAIL.

**César Latrilla**  
CEO DE NOVAL  
PROPERTIES

“YA NO BASTA VENDER  
UNA BUENA UBICACIÓN;  
HAY QUE DEMOSTRAR  
PLANIFICACIÓN Y CAPACIDAD  
A LARGO PLAZO”

FORBES REPÚBLICA DOMINICANA

RD\$ 300.00





# PORSCHE



**Listo para llevarte cuando quieras.  
Porsche Center Santo Domingo**

Av. Bolívar 965

Santo Domingo, República Dominicana

809 472 7562 Ext. 2251

[www.porschecentersantodomingo.com](http://www.porschecentersantodomingo.com) - [@porschecentersantodomingo](https://www.instagram.com/porschecentersantodomingo)





Conoce más de nosotros

• **CONTENIDO** •PÁG.  
**42****INMOBILIARIA  
TURÍSTICA DE LUJO**

**CÉSAR LATRILLA LIDERA EL PROYECTO CORALIA, QUE SE PERfila COMO UN CATALIZADOR PARA CONVERTIR A SANTO DOMINGO ESTE EN UN NUEVO POLO DE INVERSIÓN VERTICAL Y DE TURISMO DE CONVENCIONES FRENTE AL MAR.**

FOTOGRAFÍA TOMADA POR BAYOÁN FREITES EN LAS OFICINAS DE NOVAL PROPERTIES. DISTRITO NACIONAL, SEPTIEMBRE 2026.

**FRONTAL**

**14 • EL MAPA DE RIESGOS DE LAS EMPRESAS.** Cuáles son los retos de las compañías hoy y cómo deben prepararse para enfrentarlos.

**16 • EL IMPULSO DE LOS PAGOS DIGITALES.** Las prioridades que debe asumir el país para estar a la altura de los hubs financieros globales.

**OPINIÓN**

**18 • NUESTRA MANERA DE CRECER /** Eduardo Valcárcel.

**20 • ECONOMÍA DE LA GUERRA /** Miguel Collado.

**REPORTAJE**

**22 • LA OFERTA BURSÁTIL QUE FALTA.** El Mercado de Valores enfrenta el desafío de convertir el capital en nuevas oportunidades de inversión y financiamiento.

**38 • LA TRANSFORMACIÓN DEL MERCADO ASEGURADOR.** Los aspectos que mueven una nueva era en el ecosistema de las aseguradoras.

**34 • FORO FORBES ECONOMÍA Y NEGOCIOS.** Reseña del evento Forbes República Dominicana realizado en alianza con la Asociación de Industrias de la República Dominicana.

**56 • 'HARD DISCOUNT' SIN VITRINA.** Las nuevas reglas del sector retail.

**FORBES LIFE**

**74 • EL VIAJE MÁS ALLÁ DEL HOYO 18.** A la experiencia del juego de golf se incorporan gastronomía, descanso, bienestar, cultura y tiempo para compartir.



# Descubre el mundo de las **inversiones excelentes**

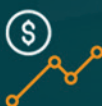
Invierte en el **Fondo Dinámico Excel en pesos y dólares** una alternativa diseñada para avanzar con flexibilidad.



Disponibilidad programada



Rendimientos atractivos



Diversificación inteligente



Conecta con  
nosotros aquí



@excel\_rd  
excel.com.do

Avancemos juntos,  
hagamos inversiones excelentes.

EXCEL



## • DIRECTORIO •

Directora Editorial para  
República Dominicana

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

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

Periodista senior  
**JOAN SEBASTIAN VALLEJO**  
jvallejo@forbes.do

Editora de video  
**ARIADNA CASTRO**

Coordinadora redes sociales  
**JANE DENNISE AGREDA**

Community Manager  
**MARÍA PAULA ABREU**

Director de fotografía  
**PACO GRAMONTI**

Editor de fotografía  
**NAIM BARRUETA**

Director de arte LATAM  
**RAYMUNDO RÍOS VÁZQUEZ**

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

### Colaboradores

**BAYOÁN FREITES, ALAIN PRIETO, ANASELLA ACOSTA, SUSANA GOITIA, GIUSEPPE STIGLIANO, JULIAN PISTONE, CHRISTIAN FARIOLI, SILVIA LEAL Y JOSÉ LUIS DÍAZ RIVERA.**

CEO  
**DANTE ACEVEDO RICARDEZ**

Managing Director  
**MARIANO BENÍTEZ**

CFO  
**MARTÍN CELAYA**

Director de Operaciones  
**FELIPE SAVALA SAGAHÓN**

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

Administración  
**ANNY JOHNSON**  
ajohnson@forbes.com.mx

Gerente de Ventas  
**VERUSCHKA SANTANA**  
vsantana@forbes.do

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

### FORBES MEDIA, LLC

**Steve Forbes**  
Chairman & Editor-in-Chief  
**Sherry Phillips**  
President & CEO  
**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. 109

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.





**AFI POPULAR**

# ***Diversifica tu portafolio de inversión***

*Con AFI Popular, amplía tus posibilidades de inversión y construye una estrategia alineada con tus metas*



**AFI Popular, S. A.**  
**Sociedad Administradora de Fondos de Inversión**

Torre Corporativa Hábitat Center, Local 1001, Av. Winston Churchill, Esq. Paseo de los Locutores,  
Ens. Piantini, Santo Domingo, D.N., Rep. Dom.

Tel: (809) 544-5756

afipopular.com.do



afipopular

# LA METAMORFOSIS DEL LITORAL ESTE

FRONTAL • EDITORIAL | 6

**L**lama la atención cómo el desarrollo urbano, turístico y comercial de Santo Domingo prioriza el crecimiento hacia el interior, en vez de aprovechar al máximo las bondades de su fachada marítima, que le bordea unos 60 kilómetros de este a oeste. Una dinámica que contrasta con la tendencia en muchas ciudades del mundo, donde los frentes costeros concentran los desarrollos inmobiliarios de mayor valor y exclusividad.

Los ejecutivos de Noval Properties han tomado la acción de revertir esa tendencia y nos invitan a volver la vista al mar con su propuesta Coralia, una ciudad vertical compuesta por siete torres que integran residencias, un hotel, amenidades enfocadas al visitante turístico, comercio, entretenimiento, áreas recreativas y un centro de convenciones, con una inversión proyectada de 1,300 millones de dólares, en diferentes etapas.

César Latrilla, CEO de Noval Properties, nos cuenta en la historia principal de esta edición que Coralia es un proyecto transformador no solo para la desarrolladora de inmobiliaria turística que él lidera, porque posiciona a la compañía como pionera de una vanguardia arquitectónica; sino que también lo es aún más revolucionario para Santo Domingo Este porque, dice, tiene el potencial de convertir a ese municipio en el Brickell de Miami, en el Caribe, o en una emulación de las zonas de altura de mayor lujo de Dubái.



*Felivia Mejía*

**FELIVIA MEJÍA**

Directora editorial para  
República Dominicana



fmejia@forbes.com.mx

Coralía refleja la tendencia a la que apunta la inmobiliaria turística hoy, cada vez más enfocada en proyectos mixtos en los que el visitante pueda alojarse, reunirse, comer y participar en actividades dentro de un mismo entorno.

Esa es la parte del relato que ya se sostiene con datos duros. Los proyectos de uso mixto en el país crecieron en valor un 47.6% entre 2021 y 2025, según cifras de la Oficina Nacional de Estadísticas, aun cuando el número de obras se mantuvo prácticamente plano. El mercado ya estaba premiando este tipo de desarrollo antes de que Coralia existiera. Noval no inventó la tendencia; más bien la leyó a

tiempo y apostó a montarla a una escala que no se había experimentado antes en Santo Domingo.

Aunque ese tipo de proyectos abre oportunidades para impulsar el turismo de reuniones y eventos, la infraestructura por sí sola no basta para lograr el éxito. Como indica Latrilla, serán determinantes la gestión del recinto, la conectividad, la coordinación con hoteles y operadores, y una agenda comercial internacional. Retos que quedan en la mesa de las autoridades que ejecutan la estrategia para afianzar el turismo. Sumado a eso, está el desafío de aligerar los procesos para que los desarrolladores e inversionistas puedan lograr en menor tiempo los permisos de construcción.

Fabio La Rosa, fundador de Noval Properties, se suma a Latrilla para exponer esa dificultad que ralentiza el progreso de obras que representan impulso económico para el país. Ningún capital, por disciplinado que sea en su análisis de viabilidad, puede sostener por sí solo la velocidad que un proyecto de esta escala necesita.

Entre otros temas, compartimos cómo vivimos nuestro Foro Forbes Economía & Negocios, realizado en alianza con la Asociación de Industrias de la República Dominicana. Muchas gracias a quienes nos acompañaron en el propósito de conectar las ideas con la acción, para lograr las condiciones de competitividad que el país necesita para pasar de destino a plataforma de inversión. **F**





Playa  
Nueva Romana

Tu estilo de vivir  
en una villa tan segura como exclusiva



Lotes, villas y apartamentos

**809 623 0869**

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

  @playanuevaromana  @playanuevaromanard

# 671,866

**MILLONES DE PESOS (MDP)  
EN IMPUESTOS,**

recaudó el Estado dominicano en los primeros  
ocho meses de este año,

**PARA UN CRECIMIENTO DE  
8.5% CON RELACIÓN A LO PERCIBIDO  
EN IGUAL PERIODO DE 2025,**

equivaliendo a un incremento de 52,877.6 mdp.

Fuente: Dirección General de Impuestos Internos



# Cuando tu salud importa, **se nota.**

Se nota en la atención, el respaldo y la experiencia.



Seguro médico internacional, respaldo dentro y fuera de tu país.

Estás con **Bupa**,  
estás seguro.



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

# HACIA UNA MAYOR PROSPERIDAD

LA LIBERTAD ECONÓMICA DE UN PAÍS, ENTENDIDA COMO EL ESTADO DE DERECHO DE LA PROPIEDAD Y LA LIBERTAD PARA GENERAR RIQUEZA, PROPICIA “SOCIEDADES MÁS SANAS, ENTORNOS MÁS LIMPIOS, MAYOR RIQUEZA PER CÁPITA, DESARROLLO HUMANO, DEMOCRACIA Y ERRADICACIÓN DE LA POBREZA”. ASÍ LO ANALIZA EL ÍNDICE DE LIBERTAD ECONÓMICA, ELABORADO POR THE HERITAGE FOUNDATION, A PARTIR DEL CUAL PRESENTAMOS EL PANORAMA DE LAS NACIONES CENTROAMERICANAS.

## LOS MÁS LIBRES EN EL MUNDO

Se califican cuatro categorías en una escala de 0 a 100, que posteriormente se promedian. (La posición se determina entre 184 naciones).

| POSICIÓN | PAÍS      | CALIF. | ESTADO           |
|----------|-----------|--------|------------------|
| 1        | Singapur  | 84.4   | Libre            |
| 2        | Suiza     | 83.7   | Libre            |
| 3        | Irlanda   | 83.3   | Libre            |
| 4        | Australia | 80.1   | Libre            |
| 5        | Taiwán    | 79.8   | Mayormente libre |

# 59.7

puntos, es el promedio de la libertad económica regional, que toma en cuenta 32 países de las Américas.

# 59.9

puntos, es el promedio global de la libertad económica, de un máximo de 100 puntos.

## ALGUNOS LATINOAMERICANOS

| POSICIÓN | PAÍS                 | CALIF. | ESTADO              | VARIACIÓN EN PUNTOS (AÑO ANT.) |
|----------|----------------------|--------|---------------------|--------------------------------|
| 17       | Chile                | 74.3   | Mayormente libre    | sube 1.1                       |
| 56       | Perú                 | 66.3   | Moderadamente libre | sube 0.4                       |
| 71       | República Dominicana | 63.8   | Moderadamente libre | baja 0.5                       |
| 91       | Colombia             | 59.8   | Mayormente no libre | sin cambios                    |
| 92       | México               | 59.8   | Mayormente no libre | baja 1.5                       |

## EN CENTROAMÉRICA

| POSICIÓN | PAÍS        | CALIF. | ESTADO              | VARIACIÓN EN PUNTOS (AÑO ANT.) |
|----------|-------------|--------|---------------------|--------------------------------|
| 37       | Costa Rica  | 69.1   | Moderadamente libre | sube 0.5                       |
| 63       | Panamá      | 64.9   | Moderadamente libre | baja 0.6                       |
| 72       | Guatemala   | 63.5   | Moderadamente libre | sube 0.1                       |
| 95       | Honduras    | 59.1   | Mayormente no libre | baja 0.5                       |
| 103      | El Salvador | 57.7   | Mayormente no libre | sube 1.1                       |
| 125      | Nicaragua   | 53.6   | Mayormente no libre | baja 0.4                       |



EVALUACIÓN DE LOS DERECHOS

ESTADO DE DERECHO

|                         | Costa Rica | Panamá | Guatemala | El Salvador | Honduras | Nicaragua |
|-------------------------|------------|--------|-----------|-------------|----------|-----------|
| Derecho de propiedad    | 66.0       | 56.7   | 39.1      | 42.7        | 35.7     | 23.8      |
| Eficacia judicial       | 76.9       | 49.6   | 26.1      | 15.3        | 27.6     | 8.8       |
| Integridad del gobierno | 64.1       | 37.4   | 25.2      | 31.5        | 24.6     | 13.4      |

TAMAÑO DEL GOBIERNO

|                  | Costa Rica | Panamá | Guatemala | El Salvador | Honduras | Nicaragua |
|------------------|------------|--------|-----------|-------------|----------|-----------|
| Carga tributaria | 78.6       | 86.1   | 91.3      | 76.8        | 83.1     | 74.5      |
| Gasto público    | 89.3       | 85.5   | 94.3      | 72.7        | 80.3     | 77.7      |
| Salud fiscal     | 75.6       | 51.8   | 95.9      | 59.4        | 95.2     | 96.9      |

EFICIENCIA REGULATORIA

|                      | Costa Rica | Panamá | Guatemala | El Salvador | Honduras | Nicaragua |
|----------------------|------------|--------|-----------|-------------|----------|-----------|
| Libertad empresarial | 79.9       | 72.6   | 65.7      | 65.7        | 59.4     | 54.4      |
| Libertad laboral     | 55.9       | 60.9   | 52.5      | 51.6        | 37.9     | 47.3      |
| Libertad monetaria   | 78.2       | 78.2   | 77.3      | 70.6        | 70.1     | 69.4      |

MERCADOS ABIERTOS

|                       | Costa Rica | Panamá | Guatemala | El Salvador | Honduras | Nicaragua |
|-----------------------|------------|--------|-----------|-------------|----------|-----------|
| Libertad comercial    | 75.0       | 80.2   | 74.6      | 76.4        | 69.8     | 67.0      |
| Libertad de inversión | 50.0       | 60.0   | 70.0      | 70.0        | 65.0     | 60.0      |
| Libertad financiera   | 40.0       | 60.0   | 50.0      | 60.0        | 60.0     | 50.0      |

INDICADORES ECONÓMICOS

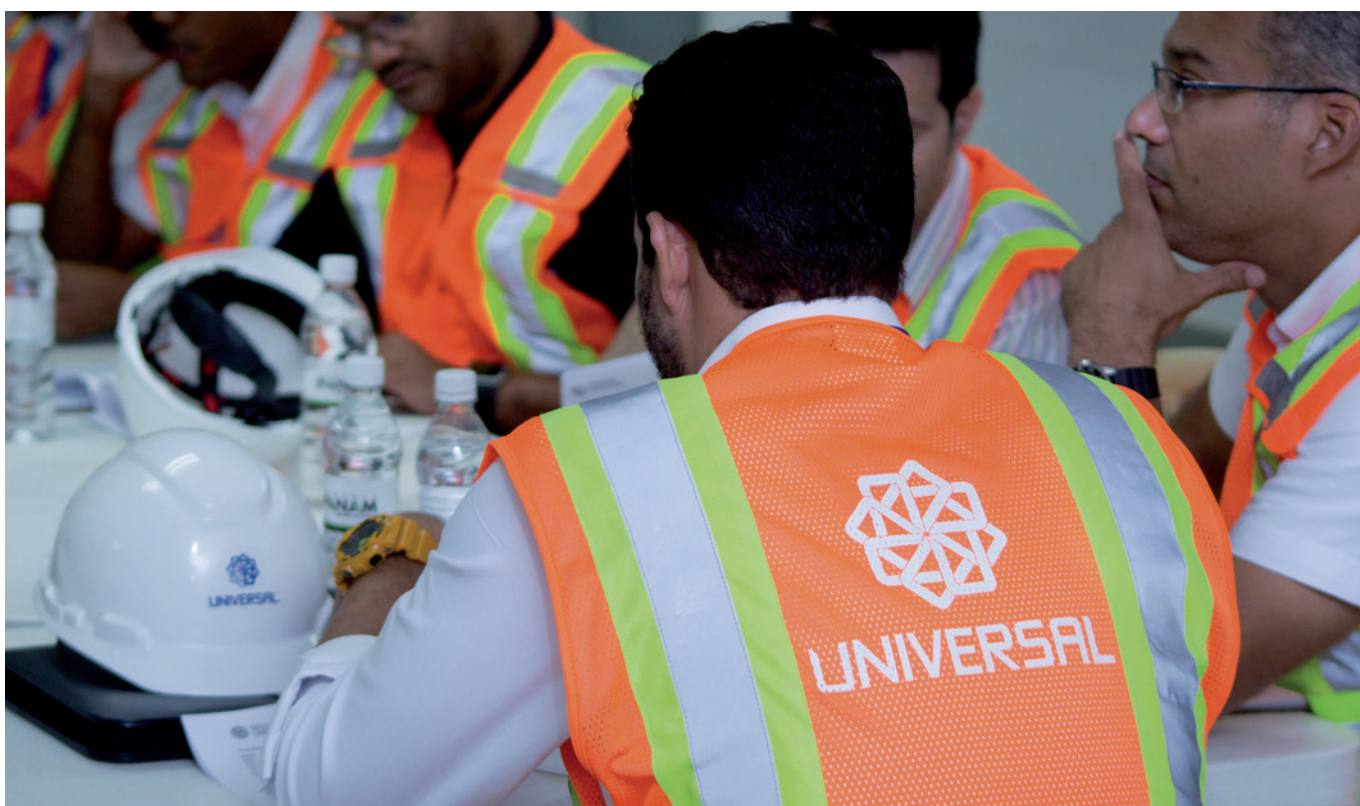
(Datos a junio de 2025)

|                                    | Costa Rica | Panamá | Guatemala | El Salvador | Honduras | Nicaragua |
|------------------------------------|------------|--------|-----------|-------------|----------|-----------|
| Población (millones)               | 5.3        | 4.5    | 17.6      | 6.4         | 10.5     | 6.7       |
| PIB per cápita (dólares)           | 31,485     | 43,651 | 15,100    | 13,877      | 7,956    | 9,082     |
| Crecimiento promedio (a 3 años, %) | 4.3        | 4.6    | 3.7       | 2.9         | 3.6      | 3.7       |
| Desempleo (%)                      | 7.9        | 6.6    | 2.3       | 2.9         | 6.1      | 4.6       |
| Inflación (%)                      | -0.4       | 0.8    | 2.9       | 0.9         | 4.6      | 4.6       |
| Comercio como % de PIB             | 71.3       | 89.5   | 47.3      | 84.7        | 91.1     | 98.5      |
| Deuda pública del PIB (%)          | 59.8       | 57.4   | 26.3      | 87.5        | 47.1     | 39.2      |

FUENTE: 2026 Index of Economic Freedom, de The Heritage Foundation.

# SEGUROS UNIVERSAL: CUANDO LA PREVENCIÓN SE CONVIERTE EN LA MEJOR ESTRATEGIA DE PROTECCIÓN

Con más de seis décadas de trayectoria en el mercado dominicano, Seguros Universal ha desarrollado una propuesta de valor que trasciende la póliza tradicional, contribuyendo a construir un futuro más resiliente, competitivo y sostenible para el país.



“El programa de Promoción y Prevención de Riesgos (PPR) es reconocido local e internacionalmente como una buena práctica empresarial, especialmente, con los reaseguradores”

**D**urante décadas, la industria aseguradora fue vista principalmente como el mecanismo que respondía cuando ocurría una pérdida. Sin embargo, el entorno actual ha transformado esa realidad. Las empresas enfrentan fenómenos climáticos más intensos, avances tecnológicos acelerados, interrupciones operativas,

ciberamenazas, cambios regulatorios y riesgos emergentes cada vez más complejos. En este contexto, la verdadera diferencia ya no radica únicamente en la capacidad de reaccionar ante un siniestro, sino en la posibilidad de anticiparse a él. Esa visión ha guiado la evolución de Seguros Universal hacia un modelo que combina protección financiera, conocimiento

técnico y prevención estratégica para fortalecer la resiliencia empresarial. Esta visión tomó forma de manera estructurada con la creación, en 2018, del Programa de Promoción y Prevención de Riesgos, una iniciativa pionera en el sector asegurador dominicano. El programa nació con el propósito de ayudar a las organizaciones a desarrollar culturas



preventivas y fortalecer sus capacidades de respuesta frente a amenazas que pueden comprometer la estabilidad de sus operaciones. Su filosofía radica en que la mejor reclamación es aquella que nunca ocurre porque el riesgo fue identificado, evaluado y gestionado a tiempo. A partir de ese principio, la prevención deja de ser un gasto y se convierte en una inversión estratégica.

Para lograrlo, Seguros Universal ha diseñado un modelo integral que combina inspecciones técnicas, evaluaciones especializadas, diagnósticos preventivos, recomendaciones de mejora, acompañamiento profesional y programas de formación continua. Esta metodología permite a las organizaciones comprender mejor sus riesgos, priorizar acciones y fortalecer sus mecanismos de protección. Más allá del cumplimiento regulatorio, el programa impulsa una cultura organizacional basada en la preparación, la mejora continua y la toma de decisiones informadas. Como resultado, las empresas adquieren herramientas prácticas para reducir pérdidas potenciales, proteger recursos críticos y aumentar su capacidad de adaptación frente a contextos de incertidumbre.

## LOS RESULTADOS POR DELANTE

A lo largo de los años, el programa se ha consolidado como una de las principales plataformas de capacitación y acompañamiento preventivo para el sector empresarial dominicano.

Miles de participantes han sido impactados mediante talleres, jornadas técnicas, asesorías especializadas y espacios de intercambio de conocimientos orientados al fortalecimiento de capacidades.

Solo en 2025 se desarrolló una amplia agenda de iniciativas enfocadas en responder a los desafíos actuales de la gestión de riesgos, contribuyendo a elevar los estándares de protección y preparación de organizaciones pertenecientes

a diversos sectores productivos del país. Entre los hitos más destacados figura la participación de más de 230 profesionales y representantes empresariales en jornadas especializadas sobre diseño de rutas de evacuación y seguridad humana, desarrolladas conforme a los lineamientos de la NFPA, referencia internacional en materia de protección y seguridad. Asimismo, se impulsaron múltiples actividades relacionadas con continuidad del negocio, riesgos operacionales, protección contra incendios, seguridad industrial y resiliencia organizacional. Estas áreas son hoy prioridades estratégicas para las empresas que buscan preservar la estabilidad de sus operaciones, minimizar interrupciones y garantizar entornos más seguros para colaboradores, clientes y grupos de interés.

Otro avance relevante fue la realización del Diplomado en Riesgos Operacionales y Continuidad del Negocio, desarrollado junto al Instituto IADES y la Academia Universal. Esta iniciativa fortaleció las competencias de profesionales y ejecutivos responsables de identificar, evaluar y mitigar riesgos dentro de sus organizaciones. El programa proporcionó herramientas prácticas para gestionar escenarios complejos, fortalecer procesos críticos y mejorar la capacidad de respuesta ante contingencias. Paralelamente, Seguros Universal ha ampliado una red de aliados estratégicos integrada por expertos y proveedores de soluciones preventivas, facilitando a sus clientes acceso a conocimientos especializados, tecnologías innovadoras y mejores prácticas.

## PREVENCIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Más allá de sus indicadores de alcance, el principal aporte del programa reside en el cambio de paradigma que promueve. Durante mucho tiempo, la gestión de riesgos fue considerada una función asociada al cumplimiento normativo. Hoy es reconocida como un elemento estratégico para preservar valor, proteger

inversiones y fortalecer la competitividad. Sectores como manufactura, construcción, salud, logística, hotelería, comercio y servicios financieros enfrentan desafíos que pueden generar pérdidas significativas cuando las operaciones se interrumpen. Por ello, las acciones impulsadas por Seguros Universal abarcan desde evaluaciones de infraestructuras críticas y sistemas eléctricos hasta capacitación especializada en evacuación, seguridad ocupacional y continuidad operativa.

Existe un consenso creciente sobre la relación entre resiliencia, gestión de riesgos y creación de valor a largo plazo. Las organizaciones sostenibles son aquellas capaces de proteger a las personas, garantizar la continuidad de servicios esenciales y adaptarse a entornos cambiantes. En ese sentido, el Programa de Promoción y Prevención de Riesgos ha sido reconocido por su contribución al fortalecimiento de la competitividad empresarial y la generación de valor compartido. Su impacto fue destacado en la iniciativa Prácticas Prometedoras, impulsada por el CONEP y el PNUD, al integrar la sostenibilidad dentro del modelo de negocio y generar beneficios tangibles para las organizaciones participantes.

Mirando hacia adelante, los riesgos continuarán evolucionando. La transformación digital, el incremento de los eventos climáticos extremos, la interconexión de los mercados y el surgimiento de nuevas amenazas exigirán organizaciones cada vez más ágiles, preparadas y resilientes. Frente a este escenario, Seguros Universal reafirma su compromiso de seguir fortaleciendo sus capacidades preventivas mediante nuevas herramientas, programas especializados y alianzas estratégicas que permitan a sus clientes anticiparse a los desafíos del futuro.



# CÓMO CAMBIÓ EL MAPA DE RIESGOS DE LAS EMPRESAS

**LAS COMPAÑÍAS ENFRENTAN UNA COMBINACIÓN AMPLIA DE RIESGOS QUE PUEDE AFECTAR SUS OPERACIONES, YENDO DESDE TERREMOTOS E INUNDACIONES HASTA PROVEEDORES CRÍTICOS, TENSIONES GEOPOLÍTICAS, CIBERSEGURIDAD Y LA CAPACIDAD DE SU PROPIO TALENTO PARA ADAPTARSE A LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL.**

Un terremoto puede detener una planta. Una inundación puede interrumpir una operación. La caída de un proveedor puede paralizar una cadena de producción. Un cambio en los aranceles puede alterar los costos. Y una empresa que incorpora inteligencia artificial sin contar con el talento necesario para utilizarla puede encontrarse con un nuevo problema en lugar de una solución.

El riesgo empresarial se ha vuelto más amplio y, sobre todo, más conectado. Para Vivian Acra, CEO de Marsh para Centroamérica y el Caribe, esto está cambiando la manera en que las compañías deben prepararse.

“Ya no es necesariamente hablar de cómo yo compro un seguro y con eso estoy protegido, y ya”, ejemplifica. La conversación, dice, está pasando hacia cómo identificar los riesgos antes de que ocurran, prevenirlos y decidir cuáles deben ser transferidos mediante un seguro.

La dimensión de esa exposición tiene una expresión concreta, pues el 74% de las empresas consultadas en el informe de adaptación climática de Marsh afirma haber vivido un evento natural que le produjo pérdidas económicas. Huracanes, terremotos e inundaciones dejan de ser, bajo esa perspectiva, acontecimientos externos que simplemente ocurren, convirtiéndose, en cambio, en situaciones capaces de afectar directamente las cuentas y la operación de una compañía.

Por eso, Acra insiste en cambiar la forma de hablar del riesgo climático: “Ya esto no es una conversación ambiental”, plantea. “El riesgo climático ya es un riesgo operativo y financiero”.





La diferencia está en lo que ocurre después del evento. Una empresa puede tener un seguro, pero también necesita saber cómo continuará operando, cuánto tiempo puede permanecer detenida, qué proveedores puede activar y de dónde obtendrá liquidez para recuperarse. La aseguradora puede aportar capital después de un siniestro, pero la velocidad de recuperación también dependerá de la preparación previa.

No existe —advierte Acra— un tiempo estándar para que una empresa asegurada vuelva a operar frente a otra que no lo está. Una compañía puede tener liquidez y planes de contingencia robustos; otra puede estar más comprometida financieramente. También puede ocurrir que el problema no esté dentro de la empresa. En turismo, por ejemplo, una infraestructura puede estar lista para operar después de un evento, pero la recuperación puede tardar si los visitantes pierden la confianza en el destino.

La continuidad del negocio se convierte así en el punto donde empiezan a conectarse riesgos que tradicionalmente se analizaban por separado.

## CONTINUIDAD

Si una empresa se plantea qué ocurriría si un terremoto interrumpe su operación, la siguiente pregunta es: ¿qué pasa si el proveedor que necesita para recuperarse tampoco puede operar? Ahí la conversación pasa del riesgo físico al riesgo de la cadena de suministro.

Es también donde entra la geopolítica. Acra señala que la geoeconomía aparece como la principal amenaza para las empresas y gestores de riesgo en el *Global Risk Report*, citado durante la entrevista. Los cambios en las relaciones entre países, los aranceles y la reducción del peso del multilateralismo hacen más difícil anticipar las condiciones en las que una compañía tendrá que operar.

“Casi parece que la economía ha sido tomada de los cuernos por la política”, dice. Para las empresas, eso se traduce en preguntas bastante concretas: ¿qué ocurre si falla mi proveedor principal?, ¿tengo otra fuente?, ¿puedo cambiar de ruta logística?, ¿cuánto aumenta mi costo si cambia una condición comercial?

La respuesta que plantea Acra pasa por autonomía y diversificación. No significa dejar de depender del comercio internacional, sino evitar que un único proveedor o insumo pueda comprometer toda la operación. Como referencia empresarial, señala que una dependencia de más de 50% de un proveedor o insumo ya representa un riesgo.

Ese principio también ayuda a entender la discusión sobre el posicionamiento de República Dominicana como hub logístico. Acra considera que el país ha avanzado por su ubicación geográfica, sus relaciones comerciales y su

## LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO AMENAZA

Según el reporte de riesgos de personas que menciona Vivian Acra, la IA es el riesgo que más ha escalado en severidad como amenaza futura para las organizaciones en los próximos 10 años.

El problema no es únicamente tecnológico. “Tenemos que ver cómo nuestro talento está preparado para acompañar nuestras empresas”, explica. La tecnología puede convertirse en un acelerador de productividad, pero si las personas no tienen las habilidades necesarias para adoptarla, también puede convertirse en una barrera.

Eso coloca al talento dentro de una conversación que tradicionalmente estaba reservada para huracanes, terremotos, infraestructura o proveedores. Capacitación, nuevas habilidades, bienestar y capacidad de adaptación empiezan a ser variables que una empresa también necesita medir.

Lo mismo ocurre con la ciberseguridad y la desinformación. Acra las identifica entre los riesgos tecnológicos relevantes porque pueden afectar la confianza y reputación de una organización y, con ello, su continuidad. La recomendación vuelve a ser la misma: entender el riesgo, medirlo, dimensionarlo, establecer planes y probarlos.

capacidad de adaptación, pero advierte que las empresas tienen que operar en un escenario donde las reglas pueden cambiar con rapidez.

Y mientras algunos riesgos vienen de fuera, otros se están generando dentro de las propias organizaciones.

## ACCIONES

Para una empresa pequeña o mediana, la escala cambia, pero no el principio. No necesita necesariamente un plan de contingencia de decenas de páginas, plantea Acra. Necesita saber qué haría si ocurre aquello que puede detener su negocio.

Ese cambio de enfoque lleva nuevamente a la data. Para gestionar riesgos, sostiene, primero hay que saber dónde están. “Lo que no se mide no se gestiona”, repite.

Medir permite decidir dónde invertir, qué prevenir, qué diversificar y qué transferir. El seguro continúa siendo parte de la respuesta, pero deja de ser el punto de partida y se convierte en una herramienta dentro de una gestión más amplia.

En un entorno donde una empresa puede verse afectada simultáneamente por un fenómeno natural, una interrupción de suministro, un cambio geopolítico o una brecha de talento, la ventaja ya no está en saber exactamente qué ocurrirá. Está en tener alternativas cuando ocurra algo que no estaba previsto.

Para Acra, esa capacidad de adaptación termina teniendo una consecuencia empresarial concreta: “El riesgo no es un freno. Realmente es el camino para crecer con confianza”. **P**

# EL IMPULSO DE LOS PAGOS DIGITALES AL DESARROLLO ECONÓMICO

**DURANTE SU PARTICIPACIÓN EN EL FORO FORBES DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS, EL GERENTE GENERAL DE VISA EN REPÚBLICA DOMINICANA, GUSTAVO TURQUIA, HABLÓ SOBRE LOS DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES QUE TIENE EL PAÍS PARA POSICIONARSE COMO UNA PLATAFORMA FINANCIERA DE LA REGIÓN.**

**L**a conectividad de una nación que aspira a convertirse en un hub regional no depende sólo de aeropuertos, puertos, carreteras o infraestructura turística. También se mide por la manera en que circula el dinero, la facilidad con que los turistas realizan sus pagos, el flujo de las remesas, la capacidad de las empresas para efectuar y recibir transacciones y la integración del país con la economía global.

Este planteamiento fue expuesto por Gustavo Turkia, gerente general de Visa en República Dominicana, durante su participación en el Foro FORBES Economía y Negocios 2026, organizado junto a la Asociación de Industrias de la República Dominicana (AIRD).

Turkia expuso que este país muestra avances concretos en este ámbito. Entre los que destacó el crecimiento del comercio electrónico, el uso de billeteras digitales y la adopción de pagos sin contacto, que ya representan cerca del 90% de las transacciones, según datos de Visa al cierre de junio.

Sin embargo, entiende que para competir al nivel de otros hubs financieros globales es necesario avanzar en estas tres prioridades: ampliar la aceptación digital por parte de las pequeñas y medianas empresas, el gobierno,



**Gustavo Turkia**

Gerente general de Visa RD

el sistema de transporte y otros segmentos del día a día de la gente; fortalecer la seguridad con tecnologías como la tokenización, passkey y el uso de IA en modelos de gestión de riesgo; y remover fricciones y barreras de la conectividad global para seguir aprovechando el turismo, las remesas y el comercio internacional.

## IMPACTO A LA COMPETITIVIDAD

En la apuesta de República Dominicana por convertirse en un hub regional, los pagos transfronterizos desempeñan un papel relevante desde diferentes dimensiones. Estos proporcionan una experiencia de pago simple y segura para los turistas, agilizando el flujo de las remesas y creando una infraestructura de pagos moderna que permita a más empresas dominicanas

—incluidas las micro, pequeñas y medianas— vender, cobrar y pagar globalmente con menos fricción.

“Los pagos transfronterizos son mucho más que una infraestructura financiera; son una infraestructura para la competitividad del país”, expuso Turkia.

Sin embargo, planteó que, si bien República Dominicana ha avanzado mucho en materia de digitalización, todavía existen limitaciones y oportunidades para generar mayor productividad y crecimiento a través de los pagos digitales.

Entre las principales fricciones que existen identificó la dependencia del efectivo en algunas actividades económicas; el hecho de que muchos procesos todavía son manuales, y la falta de datos para tomar mejores decisiones.

Turkia destacó que Visa apuesta a seguir contribuyendo a la construcción de una infraestructura de pagos cada vez más segura, interoperable y conectada con el mundo en el país.

Desde su visión, el desafío en el mercado local no necesariamente es incorporar más tecnología porque gran parte de ella ya existe, sino acelerar su adopción y ampliar su alcance.

“República Dominicana tiene todo lo necesario para convertirse en una verdadera plataforma financiera y comercial para la región”, afirmó. **P**



# CCI PUESTO DE BOLSA: UNA NUEVA PUERTA AL MERCADO DE VALORES EN SANTIAGO

La firma abre nuevas oficinas en Metropolitan Garden Plaza, reforzando una presencia que mantiene desde 2014 en la Zona Norte y acompañando desde Santiago a empresarios e inversionistas en sus decisiones financieras.



**E**n el sector financiero, inaugurar un nuevo espacio trasciende la simple expansión física. Para CCI Puesto de Bolsa, la apertura de sus instalaciones en Metropolitan Garden Plaza representa una forma de acercar su propuesta de servicio a una región con una actividad empresarial e inversionista que ha acompañado la trayectoria de la firma durante más de una década.

Desde agosto de 2014, CCI mantiene operaciones en Santiago de los Caballeros. Ahora, sus nuevas instalaciones, ubicadas en el primer nivel de la plaza, amplían el espacio destinado a la atención y asesoría de clientes en la Zona Norte.

La apertura coincide además con los 15 años de trayectoria de CCI Puesto de Bolsa en el mercado de valores dominicano. En ese recorrido, la firma ha desarrollado servicios de intermediación de títulos valores, estructuración de emisiones y gestión de portafolios de inversión, mientras construía una cartera vinculada al empresariado y los inversionistas de la región.

Para José Antonio Fonseca, presidente ejecutivo de CCI Puesto de Bolsa, la nueva oficina representa la continuidad de ese camino en Santiago.

“Hoy, como parte de la celebración de nuestros 15 años en el mercado de valores dominicano, damos un paso trascendental en nuestro plan de expansión. Esta nueva oficina refleja nuestra solidez y la confianza que la Zona Norte ha depositado en nosotros”, expresó.

El espacio fue concebido alrededor de una idea: que la relación entre el cliente y su asesor financiero tenga un lugar que facilite la conversación y el acompañamiento. Jorge Rodríguez, vicepresidente de Negocios, explica que la ubicación y el diseño responden precisamente a esa intención.

“Hemos diseñado un espacio en el primer piso que no solo es más moderno y accesible, sino que está pensado exclusivamente para ofrecer una atención de primer nivel, más cercana y personalizada”, señaló.

La propuesta de CCI parte de entender que detrás de cada decisión financiera existen objetivos distintos. Una inversión, la estructuración de un portafolio o el

acceso a soluciones del mercado de valores deben relacionarse con la realidad y los planes de cada cliente.

“Conectamos las soluciones del mercado con la realidad y los planes de cada persona, aportando la guía y criterio necesarios para que puedan darle una dirección clara a sus decisiones y seguir avanzando hacia lo que quieren lograr”, puntualizó Fonseca.

Desde esa perspectiva, Santiago representa tanto un punto físico como una extensión de la relación que CCI ha construido con la Zona Norte. La nueva oficina permite ampliar los espacios de atención y asesoría sin perder de vista el componente personalizado que la firma identifica como parte de su propuesta.

Quince años después de iniciar su trayectoria en el mercado de valores dominicano y más de una década después de llegar a Santiago, CCI Puesto de Bolsa abre así una nueva etapa en la ciudad: una oficina desde la que continuará conectando las alternativas del mercado de valores con las decisiones financieras de empresarios e inversionistas de la región.

# NUESTRA MANERA DE CRECER

**H**ay principios

que no sólo describen nuestra forma de trabajar, sino también nuestra manera de enfrentar la vida y los retos de nuestro negocio. Son valores que se construyen con el tiempo, a través de las experiencias, los desafíos, los logros y también de momentos difíciles. Les comparto mis cinco principios para crecer, y que resumen quiénes somos y cómo queremos continuar avanzando.

**Somos familia, estamos juntos en esto.** El primero, y quizás el más importante, es creer en el poder de ser *una familia*. Esto significa mucho más que compartir un espacio o trabajar por objetivos comunes. Significa que todos los que formamos parte de un equipo debemos apoyarnos, respetarnos, reconocer diferentes puntos de vista y traer a los mejores a nuestro seno. Cuando asumimos que “estamos juntos en esto”, los logros dejan de ser individuales y se convierten en colectivos. En mi experiencia, este enfoque eleva considerablemente los niveles de compromiso.

**Crecemos fuera de la zona de confort.** El crecimiento rara vez ocurre cuando permanecemos haciendo aquello que conocemos y dominamos.

Creer significa tener la valentía de salir de la zona de confort, aceptar nuevos retos y a estar dispuestos a aprender. Muchas veces lo desconocido genera incertidumbre. Sin embargo, cada desafío representa también una oportunidad. Equivocarnos forma parte de ese proceso. Lo importante es aprender, corregir y continuar.

**No nos rendimos: peleamos cada proyecto.**

No todos los proyectos son fáciles. Algunos avanzan rápidamente y otros requieren paciencia, creatividad y perseverancia. Nuestro principio es claro: “no nos rendimos fácilmente”. Pelear por cada proyecto significa buscar alternativas cuando aparece un obstáculo. La perseverancia no garantiza que siempre consigamos exactamente lo que buscamos; pero sí que mejora considerablemente nuestros recursos, conocimientos y capacidades.

**50% de algo es mejor que 100% de nada.** Este principio nos recuerda la importancia de actuar. Muchas oportunidades se pierden esperando las condiciones perfectas, y eso no es real. Avanzar parcialmente puede ser mucho más valioso que permanecer inmóviles esperando la perfección. El 50% representa movimiento, experiencia, astucia y posibilidad. El 100% de nada representa algo que nunca comenzó; significa parálisis por análisis, y eso nunca es recomendable.

**Somos curiosos y tenemos ambición.** Finalmente, creemos profundamente en la curiosidad y la ambición. La curiosidad nos lleva a preguntar, investigar, descubrir y abrirnos a nuevas oportunidades. La ambición nos impulsa a convertir esas posibilidades en resultados. Queremos saber qué podemos hacer mejor, qué oportunidades todavía no hemos descubierto y hasta dónde podemos llegar.

Estos cinco principios están conectados entre sí. Somos familia porque sabemos que juntos somos más. Salimos de nuestra zona de confort porque queremos crecer. Peleamos cada proyecto porque creemos en lo que hacemos. Preferimos avanzar antes que quedarnos esperando la perfección. Y mantenemos viva nuestra curiosidad y nuestra ambición porque sabemos que siempre existe una nueva oportunidad de hacer las cosas.

Al final, nuestra mayor fortaleza no está únicamente en lo que hacemos, o en las prácticas y procesos propios, sino en la manera en que decidimos hacerlo: juntos, con valentía, perseverancia, curiosidad y deseos de seguir creciendo. **P**

**EDUARDO**  
**VALCÁRCEL B.**

Managing partner de Newlink Dominicana.



# BRUGAL PRESENTA EL CAPÍTULO FINAL DE LA SERIE DE EDICIÓN LIMITADA COLECCIÓN VISIONARIA

Con la tercera edición de Colección Visionaria, Ron Brugal cierra una serie de ediciones limitadas que exploran entrañables productos profundamente vinculados a la identidad dominicana, a través de una técnica exclusiva de Tostado Aromático de Barricas.



La República Dominicana cuenta con frutos que trascienden el aspecto gastronómico para formar parte de la memoria, el paisaje y la vida cotidiana. El coco es uno de ellos. Su presencia en la gastronomía y en distintas escenas de la vida dominicana lo convierte en un elemento estrechamente ligado a la identidad de la isla.

Esa conexión es el punto de partida de **Colección Visionaria Edición 03**, el capítulo final de la serie de ediciones limitadas de Ron Brugal, creada por Jassil Villanueva, maestra ronera de la Quinta Generación.

La propuesta lleva esa identidad a una nueva expresión del ron mediante el Tostado Aromático de Barricas, una técnica exclusiva de Brugal. El proceso comienza con pulpa fresca de coco dominicano, utilizada para tostar nuevas barricas de roble francés. Posteriormente, el destilado envejece en ellas bajo nuestro radiante

sol, dando lugar a un perfil que combina notas tropicales con la complejidad característica de la colección.

El resultado es un ron de color ámbar dorado brillante, con aromas de vainilla cremosa, azúcar caramelizada, limón dulce, agua de coco y matices tostados y ahumados. En boca aparecen cáscara de naranja, vainilla, caramelo y madera, mientras que el final deja recuerdos de especias, roble tostado y una delicada dulzura.

“Colección Visionaria nació del deseo de capturar la esencia y belleza de nuestro país a través de productos 100% dominicanos”, afirma Villanueva. “Para esta edición final elegimos el coco porque es una parte esencial de nuestra identidad”.

La elección de cada producto refleja la forma en que Ron Brugal ejerce el arte de hacer ron: partiendo de un elemento de la cultura dominicana y elevándolo hacia una experiencia distinta, sin perder la

relación con su origen.

Para Augusto Ramírez, presidente de Casa Brugal, ese ejercicio combina el legado acumulado por la compañía con su capacidad de innovación.



**LA CASA CUENTA CON MÁS DE 135 AÑOS DE TRAYECTORIA Y CINCO GENERACIONES DEDICADAS A LA ELABORACIÓN DE RON DESDE 1888.”**

En esta última edición, esa historia también está presente en el líquido. Cada botella de Colección Visionaria Edición 03 luce la icónica malla de Brugal en azul marino, es sellada manualmente, incorpora su número de lote y lleva la firma de Villanueva, convirtiendo cada unidad en una pieza destinada a coleccionistas y aficionados a los grandes destilados.

Con esta tercera edición de **Colección Visionaria**, Ron Brugal llega al capítulo final de una serie que exploró productos vinculados al territorio dominicano. Más que cerrar una serie, la edición reúne en una botella tres elementos que han acompañado la historia de Ron Brugal: el conocimiento transmitido entre generaciones, la búsqueda de nuevas formas de expresión y una identidad profundamente arraigada en República Dominicana.

El coco es, en esta ocasión, el vehículo para contar esa historia.

# LA ECONOMÍA DE LA GUERRA

# M

**ientras más largos** y destructivos son los conflictos armados, mayor es la pobreza que sufren los habitantes de los países en los cuales se producen esas guerras. Esto es algo que explica la ciencia económica y que no soporta ningún argumento en contrario. Recientemente, el Fondo Monetario Internacional (FMI) presentó un informe que aporta al análisis con datos, y con la lógica económica, a las consecuencias de las guerras.

La edición de abril de Perspectivas de la economía global se titula *La economía mundial bajo la sombra de la guerra*. Uno de los gráficos que más llaman la atención presenta el número de conflictos armados y las muertes relacionadas con estos. Los datos de las muertes provienen del Uppsala Conflict Data Program (UCDP). Mientras en 2005 el estimado fue de 20,445 muertes, en 2025 el número rondó los 244,579 fallecidos. Las guerras afectan las vidas y la propiedad de las personas.

El número de conflictos entre estados ha aumentado en la última dos décadas. Son más sonoras las guerras internacionales, por su escala y la cantidad de países involucrados. Sin embargo, muchas de las muertes y pérdidas de propiedad privada se están produciendo en países donde existen guerras civiles.

El informe contiene estimados interesantes que ayudan a poner en perspectiva la magnitud de los

daños que pueden producir los conflictos en las economías. De forma agregada, tomando en cuenta la producción, las guerras causan mayor destrucción que los desastres naturales, que las crisis bancarias o las crisis de deuda. Los conflictos armados impactan la producción de los países, elevan la inflación, tienen efectos fiscales y, uno muy importante, que dependerá mucho de cada guerra, destruyen capital físico. Esfuerzo humano previo, que se convirtió en ahorro e inversión, llega a desaparecer. Una reducción en el capital de una economía equivale a llevar a los habitantes de ese país a un estadio de atraso material.

Parte relevante del análisis de los economistas del FMI corresponde a las pérdidas que se extienden más allá de los territorios en los cuales se producen los conflictos. Hay efectos sobre los territorios en guerra, sobre sus vecinos y sobre países ajenos a las conflagraciones. La República Dominicana, como la mayoría de los países del mundo, ha experimentado el efecto último. En la actualidad tenemos que destinar más ingresos, como personas, a la compra de bienes y servicios que se han encarecido a causa del conflicto en el Golfo Pérsico. También es necesario destinar recursos, como individuos, al pago de nuevos impuestos para cubrir los gastos en los que han decidido incurrir los funcionarios del sector público tras la guerra. Ciudadanos ajenos al conflicto están pagando más a causa de interrupciones de suministros y por costos logísticos y de transporte. Pero, también, por decisiones políticas locales.

Luego de la guerra viene la recuperación económica. Esa recuperación dependerá del proceso de paz que se logró. Si la estabilidad es confiable, es más fácil que vuelvan a ingresar capitales. La confianza hacia el futuro la proporcionará el clima que se logre internamente, en particular si el conflicto fue civil. Si la guerra fue entre estados, los acuerdos y garantías que se negocien incidirán sobre la paz percibida y real. La confianza a futuro estará determinada por las políticas que se implementen y las reformas estructurales que se establezcan.

El corolario es que nadie desea perder su propiedad; sin embargo, las guerras provocan destrucción colectiva de la propiedad. Reducen la riqueza de personas en los países involucrados y en otros ajenos a los conflictos. Esto, sin contar la pérdida de vidas humanas. **1**

**MIGUEL**  
COLLADO DI FRANCO

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

LinkedIn: Miguel Collado / X: @miguelcdf



# BANCO POPULAR DOMINICANO Y SU ESTRATEGIA PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL.

**E**l desarrollo de una empresa está marcado por decisiones, oportunidades y desafíos que evolucionan con el tiempo. Desde un emprendimiento hasta una gran corporación, cada negocio requiere soluciones oportunas, conocimiento especializado y un acompañamiento cercano.

En Banco Popular Dominicano entendemos que apoyar al sector empresarial va más allá de ofrecer productos y servicios financieros. Implica comprender las necesidades de cada empresa, acompañar sus procesos de crecimiento y poner a su disposición herramientas, conocimiento y capacidades que fortalezcan su gestión y competitividad.

Con esta visión, contamos con diferentes plataformas y modelos de atención diseñados para responder a las características de cada segmento empresarial, facilitando el acceso a soluciones financieras, asesoría, tecnología y servicios especializados.

## IMPULSA POPULAR: APOYO PARA LAS MIPYMES

Impulsa Popular es nuestra plataforma orientada a las micro, pequeñas y medianas empresas. A través de una propuesta integral, ofrece acompañamiento cercano mediante gerentes de negocios y recursos diseñados para fortalecer la gestión empresarial.

Asimismo, mediante el portal web Impulsa Popular, los clientes pueden acceder a herramientas digitales, contenidos especializados, consultorías y oportunidades de capacitación en áreas clave como finanzas, mercadeo, innovación y planificación empresarial.

Actualmente, más de 78,000 clientes pymes forman parte de esta plataforma, reafirmando el compromiso de Banco Popular con el desarrollo y fortalecimiento de las pymes dominicanas.



## BANCA 360°: ACOMPANIAMIENTO ESPECIALIZADO PARA EMPRESAS Y CORPORACIONES

Para las empresas y corporaciones, Banco Popular cuenta con Banca 360°, un modelo de atención que combina el acompañamiento personalizado de gerentes y especialistas con soluciones financieras, tecnología y el respaldo de las empresas del Grupo Popular.

Uno de sus principales diferenciadores es la cercanía de sus gerentes de negocios, quienes conocen la realidad de cada empresa, identifican oportunidades y facilitan el acceso a soluciones alineadas con sus objetivos de crecimiento, inversión y operación.

Como parte de esta propuesta de valor, se desarrollan encuentros empresariales y espacios de aprendizaje que permiten a los clientes acceder a tendencias, mejores prácticas y conocimientos para fortalecer la competitividad de sus organizaciones.

Este modelo se complementa con Xpertos Popular, una plataforma digital que facilita el conocimiento y aprovechamiento de las soluciones empresariales del Banco mediante contenidos, recomendaciones, experiencias y herramientas prácticas orientadas al crecimiento sostenible de los negocios.

## DIFERENTES MODELOS DE ATENCIÓN, UN MISMO COMPROMISO

Impulsa Popular y Banca 360° responden a segmentos empresariales distintos, pero comparten un mismo propósito: acompañar a cada negocio según sus necesidades y etapa de crecimiento.

Ambas iniciativas reflejan el compromiso de Banco Popular con el desarrollo del sector empresarial dominicano, ofreciendo un ecosistema de apoyo que integra soluciones financieras, atención personalizada, conocimiento y tecnología para impulsar el crecimiento sostenible de las empresas y contribuir al progreso del país.

Por Joan Sebastian

# LA OFERTA QUE LE FALTA AL MERCADO BURSÁTIL

LA BOLSA DE VALORES DOMINICANA HA GANADO ESCALA EN PATRIMONIO, CUENTAS E INFRAESTRUCTURA, PERO SUS PRINCIPALES ACTORES IDENTIFICAN COMO PRÓXIMO DESAFÍO AMPLIAR LA PARTICIPACIÓN, DIVERSIFICAR LA OFERTA Y FORTALECER LA LIQUIDEZ DEL MERCADO SECUNDARIO.

# E

El mercado de valores dominicano atraviesa una etapa en la que el crecimiento ya no se mide únicamente por la cantidad de recursos que logra captar, sino por la capacidad de convertir ese capital en nuevas oportunidades de inversión y financiamiento. Detrás de la expansión del patrimonio, las cuentas y las operaciones hay un mercado que ha incorporado nuevos participantes, instrumentos y formas de acceso, mientras sus actores buscan cómo hacer que ese crecimiento llegue a más inversionistas y se traduzca en una mayor circulación de los recursos.



PEXELS



A julio de 2026, los valores de oferta pública bajo custodia alcanzaron 3.37 billones de pesos, un 11.6% más que un año antes. El crecimiento ha ampliado el patrimonio y la participación, pero el mercado aún enfrenta el reto de sumar inversionistas, diversificar la oferta y aumentar la liquidez. Ese proceso también está cambiando la relación de los inversionistas con el mercado: abrir una cuenta es ahora más sencillo, pero comenzar a invertir implica decisiones sobre plazo, liquidez, riesgo y diversificación que no siempre ocurren al mismo tiempo.

### CAPITAL ACUMULADO

El incremento del patrimonio custodiado en el Depósito Centralizado de Valores de la República Dominicana (Cevaldom) responde a la expansión de las emisiones estatales y al aumento de los recursos que inversionistas institucionales y particulares canalizan a través del mercado. “El crecimiento de los valores bajo custodia refleja, en primer lugar, la propia expansión del mercado de valores dominicano y el aumento sostenido de los recursos que los inversionistas institucionales y particulares canalizan a través de instrumentos registrados”, señala Carmelly Morel, directora de Servicios y Desarrollo de Clientes de Cevaldom.

Parte de esos valores corresponde a emisiones del sector público. “Cevaldom custodia los valores emitidos por el Banco Central en el marco de sus operaciones de política monetaria y los títulos de deuda pública del Estado dominicano. Por eso, una parte importante de la expansión debe verse asociada al crecimiento del saldo de valores en circulación y a la acumulación de posiciones de inversión”, explica Morel.

Los fondos de inversión forman parte de ese proceso de canalización del ahorro hacia el mercado y muestran, a su vez, una distribución del patrimonio concentrada en vehículos de mayor plazo. Al 24 de julio de 2026, las Administradoras de Fondos de

### ESTÁNDARES INTERNACIONALES

Cevaldom ha ampliado su función de depósito centralizado hacia una infraestructura que integra servicios de post-negociación. Durante 2025 incorporó 31 cambios a sus sistemas y más de 60 APIs para integrar participantes. Su core registró 99.96% de disponibilidad y 100% de cumplimiento de los SLA. La entidad utiliza el Modelo 1 de Entrega contra Pago (DVP) y cuenta con las certificaciones ISO/IEC 27001:2022 e ISO/IEC 27701:2019. Además, dispone de un centro de contingencia internacional y obtuvo una calificación A+ de riesgo de depósito de Thomas Murray.

Inversión (AFI) gestionaban 473,545 millones de pesos (MDP), de los cuales 75.8% correspondía a fondos cerrados y 24.2% a fondos abiertos.

Santiago Sicard, presidente ejecutivo de la Asociación Dominicana de Administradoras de Fondos de Inversión (Adosafi), explica la concentración del patrimonio en fondos cerrados por el horizonte de inversión. Según el ejecutivo, los inversionistas con mayor capital suelen tener mayor capacidad para mantener recursos a mediano y largo plazo, mientras destinan a fondos abiertos una porción del dinero que pueden necesitar en el día a día.

Esta dinámica también está vinculada, dice Sicard, con el papel de los fondos de pensiones como participantes de largo plazo en los mercados de valores y con el financiamiento de empresas y proyectos productivos: “Los fondos cerrados se enfocan en la financiación de empresas y proyectos productivos que dan rentabilidad y mitigan riesgos para los inversionistas, y además generan crecimiento económico, empleos, productos y servicios”. Sin embargo, los fondos abiertos, aunque menores en capital, agrupan el 95% del total de las

cuentas de inversión en fondos. Más que centrarse en las administradoras que lideran por patrimonio o número de cuentas, Sicard destaca la diferencia entre ambos indicadores: los fondos cerrados concentran alrededor del 75% del dinero gestionado, mientras los abiertos reúnen cerca del 95% de las cuentas. Esa composición muestra que los fondos interesan a distintos perfiles de inversionistas y que las personas pueden acceder a ellos desde montos pequeños.

### INVERSIÓN EFECTIVA

Aun así, el acceso al mercado experimentó un salto cualitativo. En la última década la industria de fondos creó 90,000 cuentas y los puestos de bolsa automatizaron el enrolamiento (onboarding) desde dispositivos móviles. A pesar de esto, la proporción de cuentas con saldos y operaciones efectivas disminuyó en relación con las cuentas abiertas.

Para Jorge Rodríguez, vicepresidente de Negocios de CCI Puesto de Bolsa, el principal obstáculo está en pasar de una lógica de ahorro a una de inversión. La cultura bancaria, explica, acostumbró a los dominicanos a cuentas de ahorro y certificados con tasas y plazos fijos, una práctica que mantiene el foco en retornos preestablecidos y horizontes de corto plazo.

Rodríguez señala que invertir requiere definir objetivos y perfil de riesgo, mientras el mercado incorpora renta variable, acciones, fideicomisos y fondos, además de productos de renta fija con distintas condiciones de liquidez y precio. “Esta variedad hace que algunos clientes se sientan abrumados”, sostiene.

La distancia entre abrir una cuenta y comenzar a invertir también forma parte del proceso. Aunque la apertura digital toma sólo unos minutos, transferir el capital para la primera compra requiere confianza y asesoría. Para Rodríguez, es habitual que un cliente abra una cuenta para conocer

el mercado y que la decisión de inversión llegue meses o incluso años después. “Para convertir a un usuario registrado en un inversionista activo se requiere acompañamiento consultivo inmediato”, afirma.

Desde Alpha Puesto de Bolsa, la respuesta a esta brecha radica en humanizar la experiencia digital y centrar la estrategia en la educación sobre objetivos reales. “La tecnología nos permite quitar muchas de las barreras que antes existían, pero no puede sustituir la confianza ni el entendimiento. Por eso hemos procurado que la experiencia digital no sea simplemente más rápida, sino también más sencilla y acompañada”, señalan desde la entidad.

Asimismo, explican que el paso decisivo ocurre cuando el cliente comprende el propósito de su capital: “Educar no es sólo explicar productos, sino ayudar al cliente a entender qué puede lograr con una inversión y encontrar una alternativa que responda a sus objetivos. Ese es el verdadero reto del mercado dominicano: pasar de tener más cuentas a tener más inversionistas que encuentren en el mercado una herramienta para construir patrimonio a través del tiempo”.

Desde Adosafi, Sicard coincide en el tramo pendiente de la inclusión financiera y aporta una métrica regional: “Las cuentas de los inversionistas de los fondos en República Dominicana apenas representan un poco menos del 1% de nuestra población. Deberíamos aspirar a alcanzar por lo menos un 4% o 5%. Es decir, cuadruplicar el número

de cuentas activas y sobrepasar las 300,000 cuentas para democratizar las inversiones”, expresa.

Esta inactividad parcial coincide con una desaceleración en el ritmo de circulación del capital custodiado. La rotación de activos descendió de 2.22 a 2.16 veces en el último año. Carmelly Morel matiza el dato desde la función de custodia de Cevaldom. “Lo interpretamos como una combinación de dos dinámicas: un aumento del inventario de activos mantenidos por los inversionistas y una velocidad de rotación ligeramente menor. Parte importante de los inversionistas, especialmente los institucionales, mantienen posiciones con horizontes de mediano y largo plazo (*buy and hold*). Por tanto, un incremento del saldo custodiado puede producirse sin un crecimiento proporcional en el número de veces que esos valores cambian de manos”.

No obstante, Morel reconoce el dilema operativo: “El reto hacia adelante es que el crecimiento de la base de activos venga acompañado también de una mayor profundidad y liquidez del mercado secundario”.

#### LA TRAMPA DE LA OFERTA

El bajo dinamismo minorista no obedece únicamente a razones culturales. La concentración de la oferta en deuda soberana también limita el margen de maniobra de los intermediarios. Jorge Rodríguez señala que, para los inversionistas pequeños y medianos, la oferta disponible suele concentrarse en instrumentos de renta fija de

emisores gubernamentales, como los bonos del Banco Central y del Ministerio de Hacienda. “El principal cuello de botella está en la oferta de productos y la liquidez del mercado secundario para el segmento retail”, afirma.

Frente a este desafío, Antonio Jorge, presidente de Excel Puesto de Bolsa, destaca el potencial de la estructuración privada para diversificar la oferta del mercado y abrir espacio a nuevos emisores corporativos. “El amplio rango operativo que ofrece el mercado de valores ha demostrado ser una vía efectiva para clientes corporativos que necesitan capital para fortalecer sus balances y materializar sus planes de expansión”, sostiene el ejecutivo.

Desde Excel, la clave está en la capacidad de estructurar soluciones de financiamiento acordes con las necesidades del sector productivo: “Su alta capacidad de personalización diferencia a este sector como un gran impulsor de nuevos negocios, al permitir estructurar esquemas de financiamiento adaptados a todo tipo de emisor e inversionista, organizando combinaciones de capital y deuda con condiciones y plazos que se ajustan a las necesidades de cada proyecto”.

Al mismo tiempo, el inversionista ha ampliado sus demandas. Desde CCI sostienen que “hoy exige retornos atractivos, liquidez y diversificación”, por lo que considera necesario acelerar la llegada de emisiones corporativas, fondos y otros vehículos colectivos que amplíen el volumen transaccional. Rodríguez destaca que la comunicación

### INDICADORES CLAVE DEL MERCADO DE VALORES

3.37

BILLONES  
DE PESOS  
VALORES BAJO  
CUSTODIA (+11.6%)

473,545

MDP  
PATRIMONIO  
ADMINISTRADO  
POR LAS AFI

75.8%

PATRIMONIO  
EN FONDOS  
CERRADOS

95%

CUENTAS DE  
INVERSIÓN  
EN FONDOS  
ABIERTOS

83%

OPERACIONES  
REALIZADAS OTC

2.16

VECES  
ROTACIÓN DE  
LA CUSTODIA



financiera debe alinearse con el pragmatismo del cliente. “El inversionista dominicano no toma decisiones basándose en fórmulas complejas, sino en metas de vida y relaciones de confianza. Busca entender cómo su inversión va a proteger su patrimonio, financiar su retiro o dar la educación a sus hijos. La tecnología facilita la operatividad, pero la empatía del asesor es lo que genera permanencia”.

Al respecto, Sicard señala que las Safi buscan complementar las alternativas tradicionales y atraer recursos que permanecen en depósitos bancarios, mediante mecanismos de inversión con gestión profesional y regulada. Para el ejecutivo, el objetivo es llegar a quienes aún no cuentan con herramientas eficientes para aprovechar nuevas oportunidades de inversión.

#### INFRAESTRUCTURA DE POST-NEGOCIACIÓN

El 83% del volumen negociado en el país se procesa en el mercado extrabursátil (OTC). Esta cifra responde a acuerdos directos entre contrapartes institucionales por fuera de los calces de la Bolsa. Lourdes Frías, gerente de Relaciones Interinstitucionales y Mercado de la Bolsa de Valores de la República Dominicana (BVRD), desestima que la prevalencia OTC constituya una métrica de atraso.

La elevada participación de operaciones OTC no implica, por sí sola, un bajo nivel de desarrollo, sostiene Frías. En un mercado dominado por inversionistas institucionales y renta fija, la

negociación bilateral forma parte de su estructura: “La verdadera medida de liquidez está en qué tan fácilmente puede negociarse un instrumento, con qué frecuencia, profundidad e impacto sobre el precio”, explica.

Frías plantea que, en lugar de trasladar operaciones de forma forzosa a la Bolsa, deben crearse condiciones para que los mercados organizados sean una alternativa eficiente para determinados instrumentos, con emisiones de suficiente tamaño, estandarización e información oportuna. La renta fija soberana y las emisiones corporativas con adecuada dispersión tienen espacio para ello.

En renta variable, el desafío tampoco consiste únicamente en listar más empresas. “Un mercado secundario robusto requiere tamaño, circulación y participantes con distintas estrategias”, señala Frías.

Por su parte, Morel explica el rol técnico de Cevaldom para garantizar trazabilidad a las transacciones bilaterales. “El peso del mercado OTC ha requerido que la infraestructura evolucione. Cevaldom administra el Sistema de Registro de Operaciones sobre Valores para divulgar en tiempo real las condiciones y precios de las operaciones OTC, además del Sistema de Compensación y Liquidación”.

Morel puntualiza que ambas modalidades operan de forma distinta, pero convergen en la etapa posterior a la negociación. En el mercado bursátil, las órdenes se canalizan a través de los mecanismos de la bolsa; en el OTC, las

condiciones se acuerdan directamente entre las partes y se remiten al sistema de registro. “A partir de ahí, ambas modalidades convergen en procesos de post-negociación que requieren seguridad y eficiencia”, explica.

#### EL PRÓXIMO SALTO

Con esta infraestructura y el crecimiento de los activos bajo administración, las fuentes consultadas ubican el siguiente desafío en la profundidad del mercado. Sicard plantea elevar los activos de fondos desde casi 6% del PIB hasta 12% y superar las 300,000 cuentas, junto con agilizar la oferta de productos y facilitar la llegada de capital extranjero de largo plazo.

Desde CCI, Jorge Rodríguez sitúa otra parte del reto en convertir la apertura de cuentas en inversión efectiva, mediante una oferta con liquidez y diversificación y un mayor acompañamiento al inversionista.

Para la BVRD, el objetivo es que la escala alcanzada se traduzca en una negociación más recurrente y profunda, con mayor interacción entre compradores y vendedores y mejores referencias de precios. Cevaldom, por su parte, apunta a seguir fortaleciendo la automatización, la conectividad y la capacidad de incorporar nuevas tecnologías. En conjunto, las fuentes coinciden en que la siguiente etapa no depende únicamente de aumentar el patrimonio del mercado, sino de ampliar su participación, sus instrumentos y las posibilidades de negociación de los valores que ya están dentro del sistema. **F**

<1%  
POBLACIÓN  
CON CUENTAS  
EN FONDOS

4%-5%  
META DE  
PARTICIPACIÓN  
EN FONDOS

~6%  
ACTIVOS  
DE FONDOS  
SOBRE EL PIB

12%  
META DE  
ACTIVOS DE  
FONDOS SOBRE  
EL PIB

99.96%  
DISPONIBILIDAD  
DEL SISTEMA DE  
CEVALDOM

A+  
CALIFICACIÓN  
DE RIESGO DE  
DEPÓSITO

Fuente: CEVALDOM, SIMV, ADOSAFI y BVRD.

# NUEVAS TERAPIAS PARA OPTIMIZAR LAS CÉLULAS QUE NOS AYUDAN A VIVIR MÁS Y MEJOR

Ben Pfeifer y Mathias Kraft analizan el papel de las Terapias de Renovación Celular en una medicina que ya no solo busca tratar enfermedades, sino preservar la función, anticiparse al deterioro y favorecer una vida más larga y saludable.



**En la foto, de izq. a der.:** Dr. Ben Pfeifer, director de Integrative Cancer Care of Switzerland, y Dr. Matthias Kraft, especialista en medicina interna – Swiss Medical.

La medicina atraviesa un cambio de perspectiva. Frente a un modelo históricamente centrado en diagnosticar y tratar la enfermedad una vez que aparece, nuevas aproximaciones buscan intervenir también sobre los procesos que determinan cómo envejece el organismo, cómo conserva su capacidad funcional y de qué manera puede recuperarse después de periodos de desgaste significativo.

Durante una conversación entre el Dr. PhD. Ben Pfeifer, oncólogo y director de Integrative Cancer Care of Switzerland, y el Dr. Mathias Kraft, internista especializado en medicina regenerativa, ambos especialistas abordaron esta evolución desde la perspectiva de las Terapias de

Renovación Celular (TRC) y su posible integración dentro de estrategias orientadas a la recuperación funcional, la prevención y la longevidad.

“La medicina moderna ya no se limita a tratar las enfermedades. Su objetivo es preservar la función celular, retrasar el deterioro y mejorar la calidad de vida”, señaló Pfeifer, quien considera que recuperar la calidad de vida puede llegar a ser tan importante como tratar la enfermedad que inicialmente llevó al paciente a consulta.

Para el especialista, esta transformación exige observar al paciente de manera integral y comprender que la ausencia de una enfermedad diagnosticada no necesariamente equivale a un estado óptimo de salud.

## DE TRATAR LA ENFERMEDAD A PRESERVAR LA FUNCIÓN

Dentro de esta visión, Pfeifer sitúa las Terapias de Renovación Celular como herramientas de apoyo destinadas a acompañar procesos de recuperación orgánica, vitalidad y envejecimiento saludable.

Desde su experiencia en oncología integrativa, describe estos tratamientos como un apoyo para favorecer la recuperación orgánica y fortalecer el terreno biológico del paciente. Su función, enfatizó, no es sustituir los tratamientos médicos convencionales, sino integrarse responsablemente como complemento dentro de protocolos más amplios.

Esta distinción resulta especialmente importante en pacientes que han atravesado enfermedades complejas o tratamientos agresivos. Superar una enfermedad representa un objetivo fundamental, pero el desafío posterior consiste en recuperar aquello que pudo deteriorarse durante el proceso: fuerza, energía, resistencia, equilibrio metabólico, claridad mental y sensación general de bienestar.

## LA RECUPERACIÓN FUNCIONAL

Al analizar las distintas alternativas en terapias de renovación celular, Pfeifer destacó Human Ultracell VII como uno de los tratamientos que más llaman su atención, particularmente por su orientación hacia procesos relacionados con regeneración y energía celular.

El especialista señaló que en este tratamiento se han incorporado nuevos

ingredientes activos con respaldo científico, concebidos para contribuir a optimizar la función celular.

En su práctica, Pfeifer considera especialmente interesante su incorporación en pacientes que requieren una revitalización profunda después de etapas de desgaste sistémico importante, así como en personas que presentan signos de envejecimiento prematuro y necesitan favorecer una recuperación funcional sostenida.

Su aplicación, según explicó, también puede considerarse como parte de estrategias más amplias en pacientes con desgaste crónico, fatiga persistente, envejecimiento acelerado y procesos degenerativos.

## PREVENIR ANTES DEL DETERIORO

La conversación entre ambos médicos llevó también la discusión hacia un grupo cada vez más relevante: personas que aparentemente están sanas, pero cuya funcionalidad comienza a mostrar señales de deterioro.

“Hoy en día, hay muchas personas que no padecen ninguna enfermedad clínica, pero tampoco gozan de una salud plena”, afirmó Pfeifer.

Fatiga constante, dificultad para concentrarse, inflamación silenciosa y signos de envejecimiento prematuro pueden presentarse mucho antes de que exista una enfermedad clínicamente establecida. Esta zona intermedia plantea uno de los campos de acción para la medicina preventiva contemporánea. El objetivo, explicó Pfeifer, es actuar antes de que se produzca un deterioro severo.

Desde esta perspectiva, preservar la función celular comienza a formar parte de una visión preventiva de largo plazo. Si la capacidad funcional puede protegerse antes de que aparezca un daño significativo, la medicina puede aspirar a prolongar la vida y conservar durante más tiempo las capacidades que permiten disfrutarla.

## LONGEVIDAD

El envejecimiento está estrechamente relacionado, explicó Pfeifer, con procesos de daño celular, inflamación y disminución progresiva de la capacidad regenerativa. A medida que estos mecanismos avanzan, los órganos pueden perder eficiencia y con ello disminuir la capacidad funcional del paciente.

“Si la célula pierde eficacia, el órgano pierde eficacia. Y si el órgano pierde eficacia, se produce un deterioro sistémico”, puntualizó.

En los adultos mayores, conservar masa muscular, energía, movilidad e independencia puede convertirse en un objetivo médico tan relevante como controlar determinados indicadores clínicos. Pfeifer señaló que, dentro de su experiencia, algunos pacientes reportan sentirse más funcionales y activos y percibir una mejor capacidad de recuperación, aunque enfatizó que la respuesta puede variar considerablemente entre individuos.

Precisamente por ello, el especialista evita hablar de “rejuvenecimiento” como una promesa absoluta.

“Prefiero la palabra «optimizar». La medicina sería no prometer detener el tiempo. Su objetivo es ayudar al cuerpo a funcionar lo mejor posible”, afirmó.

La medicina de longevidad puede entenderse así como un esfuerzo por conservar durante más tiempo la eficiencia biológica y la independencia funcional.

## UNA VISIÓN MÉDICA COMPLEMENTARIA, NO UN SUSTITUTO

La expansión de la medicina integrativa plantea también una responsabilidad: establecer con claridad sus límites.

Pfeifer insistió en que las Terapias de Renovación Celular deben individualizarse y formar parte de estrategias diseñadas según las características de cada paciente. Personas con cáncer, alteraciones inmunológicas o condiciones

clínicas complejas requieren evaluación médica antes de incorporar cualquier terapia complementaria.

“Deben considerarse herramientas complementarias, que deben utilizarse siempre tras una evaluación minuciosa, con precaución y con un seguimiento adecuado”, señaló.

## LAS TERAPIAS DE RENOVACIÓN CELULAR

Al abordar estos tratamientos como terapias complementarias, Pfeifer destacó que, a su juicio, el legado no reside únicamente en las formulaciones desarrolladas, sino también en la capacidad de los médicos de estudiar ese conocimiento, trasladarlo a la práctica clínica y explorar nuevas posibilidades para sus pacientes. El propósito, señala, es que más médicos conozcan estas alternativas, estudien su potencial y determinen responsablemente si pueden incorporarlas a sus protocolos.

La conversación entre Kraft y Pfeifer dejó una reflexión sobre hacia dónde puede dirigirse la medicina en los próximos años, con un enfoque en el que tratar la enfermedad continúa siendo indispensable y preservar la función, anticiparse al deterioro y acompañar al paciente durante su recuperación adquieren un peso cada vez mayor.

Una medicina integrativa y preventiva busca así que las personas puedan conservar durante más años la energía, la autonomía y la capacidad funcional necesarias para mantener su calidad de vida.

Entrevista en Forbes web





Por Lilian Tejeda

# MERCADO ASEGURADOR, UN SECTOR EN PLENA TRANSFORMACIÓN

**LAS ASEGURADORAS AVANZAN HACIA UN MODELO QUE TRASCIENDE LA INDEMNIZACIÓN, CON MAYOR ÉNFASIS EN LA PREVENCIÓN, EL USO DE LA TECNOLOGÍA, LA DIVERSIFICACIÓN Y LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS.**

**E**l mercado asegurador dominicano se encuentra en una etapa de transformación, impulsada por la incorporación de nuevas tecnologías, la diversificación de productos, una mayor conciencia ciudadana sobre la importancia de contar con protección frente a distintos riesgos y una presencia relevante en la economía.

Para 2024, la participación del sector en el Producto Interno Bruto (PIB) alcanzó un 1.8%, registrando un aumento de 0.7 puntos porcentuales con respecto a 2014, según consta en el Plan Estratégico Institucional 2026–2029 de la Superintendencia de Seguros (SIS).

El dinamismo que presenta el mercado se refleja en los más de 151,173 millones de pesos (MDP) en primas netas cobradas durante 2025, lo que representó un crecimiento de 12.9% respecto al año anterior, de acuerdo con la memoria institucional de la entidad.

Ese desempeño, señala el organismo, se asocia en gran medida con el comportamiento de la economía, que, aun en medio de la incertidumbre global, mantiene una evolución favorable, lo que permite a los agentes disponer de mayores recursos para contratar los servicios de las aseguradoras. Durante el primer semestre de 2026, el PIB registró una expansión interanual acumulada de 4.5%.

Este panorama es respaldado por el presidente ejecutivo de la Cámara Dominicana de Aseguradores y Reaseguradores (Cadoar), Franklin V. Glass, quien afirma que la industria aseguradora dominicana experimenta una importante transformación al complementar su capacidad de respuesta ante contingencias con un modelo de acompañamiento permanente al cliente y de gestión integral de sus riesgos.

“Esto implica entender cómo cambian las personas, las empresas, sus actividades y sus comportamientos, y cómo esos cambios generan nuevos riesgos o modifican los existentes. A partir de ahí, la industria ha venido desarrollando mejores productos,

ampliando coberturas y adaptando soluciones en los distintos ramos”, explica.

Glass destaca que la tecnología ha sido uno de los grandes aceleradores de este proceso, porque permite a las aseguradoras analizar mejor la información, simplificar procesos, mejorar la suscripción, acortar los tiempos de emisión y respuesta y, sobre todo, conocer mejor las necesidades del asegurado.

Esta dinámica local se alinea con las tendencias de la industria aseguradora a nivel global. En una encuesta realizada en junio de 2024 por el Deloitte Center for Financial Services a 200 ejecutivos del sector asegurador estadounidense, el 76% afirmó que su organización ya había implementado capacidades de IA generativa en una o más funciones empresariales, según recoge el informe *Perspectivas globales de seguros 2025: Evolución de los modelos operativos de la industria para construir el futuro del seguro*, de Deloitte.

### DIVERSIFICACIÓN Y ATENCIÓN PERSONALIZADA

La diversificación de productos y servicios constituye otra de las transformaciones que está experimentando este sector, en un contexto en el que los clientes demandan y valoran tanto la atención personalizada como las soluciones adaptadas a sus necesidades.

En este aspecto, el avance del mercado local también ha sido significativo, destaca el presidente ejecutivo de Cadoar: “Un ejemplo muy claro lo encontramos en los seguros de salud, donde progresivamente estamos pasando de un modelo concentrado en atender la enfermedad a uno que incorpora cada vez más elementos de prevención, bienestar y acompañamiento”.

La tecnología y los datos también juegan un papel fundamental en este proceso, al permitir identificar patrones, analizar mejor los riesgos y



**En la actualidad,  
son 33 las compañías  
aseguradoras y  
dos reaseguradoras  
que operan en el país.**

aprovechar la información disponible para desarrollar soluciones más ajustadas a las características de cada asegurado.

Glass explica que, si bien la indemnización seguirá siendo la razón principal por la cual una persona o

una empresa adquiere un seguro, los asegurados valoran servicios de orientación y asistencia, canales digitales y otros beneficios que aporten valor durante la vigencia de la póliza.

Esto supone para las aseguradoras conocer mejor los perfiles de riesgo, facilitar la interacción con sus usuarios y utilizar de manera más eficiente la información para tomar mejores decisiones.

“Ahí está ocurriendo uno de los cambios más interesantes de nuestra industria: pasar de una relación episódica, que se activaba fundamentalmente ante el siniestro o la renovación, hacia una relación continua en la que aseguradora, intermediario y

asegurado conversan con mayor frecuencia sobre cómo proteger mejor a las personas y su patrimonio”, resalta.

## ORIENTACIÓN HACIA LA GESTIÓN DE RIESGOS

Otro de los ámbitos que ha adquirido relevancia para la industria es la gestión de riesgos catastróficos, un área que en un país como República Dominicana cobra especial importancia debido a su constante exposición a los fenómenos naturales.

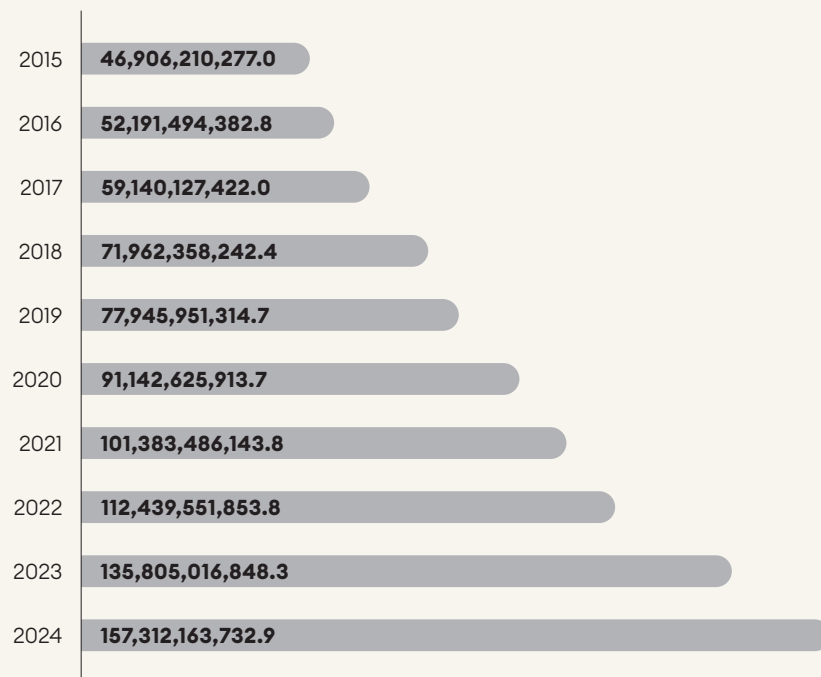
En este sentido, Glass señala que el mercado dominicano ha fortalecido progresivamente sus capacidades técnicas para comprender y enfrentar estos eventos. En este escenario, el reaseguro internacional desempeña un papel estratégico, al ampliar la capacidad del sector para asumir exposiciones que, por su magnitud, no sería conveniente concentrar exclusivamente en el país.

En este ámbito, el desarrollo del sector no debe limitarse a contar con capacidad financiera para responder después de una catástrofe; requiere avanzar en áreas como la modelización, la calidad de la información, la prevención y el análisis de acumulaciones, además de orientar a los clientes para que conozcan mejor su nivel de exposición, plantea.

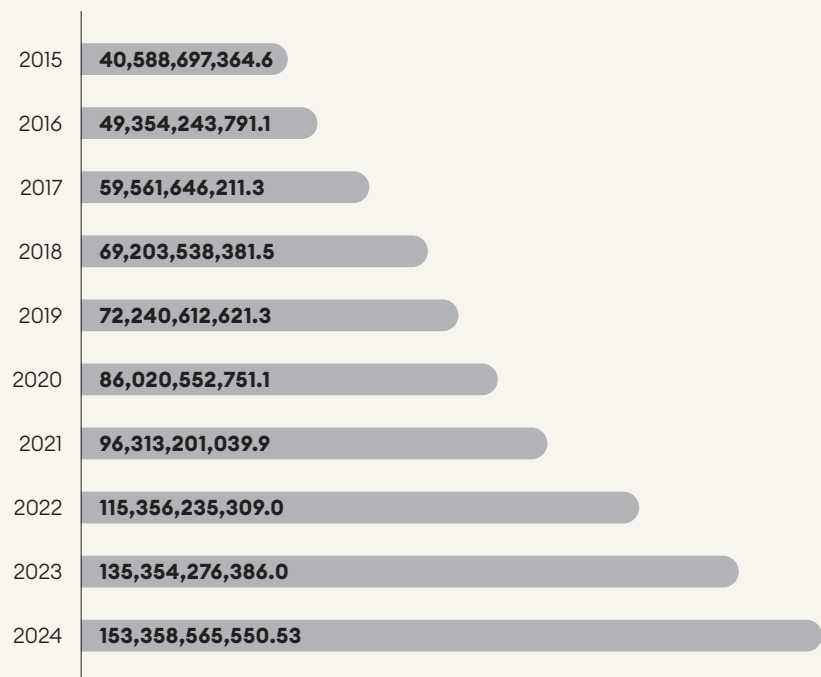
El *Informe Global de Seguros 2025: La búsqueda del crecimiento*, de la firma McKinsey & Company, señala que, ante el continuo aumento del riesgo físico, las aseguradoras tendrán que invertir en nuevas capacidades para gestionar, mitigar y transferir los riesgos relacionados con desastres naturales.

Al respecto, el Plan Estratégico Institucional 2026–2029 de la Superintendencia de Seguros (SIS), establece que, dada la ubicación geográfica del país, aspectos críticos como los eventuales desastres naturales o eventos medioambientales extremos representan una oportunidad para el desarrollo de seguros estratégicos.

## CRECIMIENTO DE LOS ACTIVOS DEL MERCADO ASEGURADOR



## CRECIMIENTO DE LAS PRIMAS NETAS COBRADAS



Fuente: Oficina Nacional de Estadística (ONE)

\*Valores en pesos dominicanos



## PRIORIDADES DEL MERCADO ASEGURADOR EN 2026

**Invertir en modernización y asegurar una buena calidad de los datos:** Adoptar la IA, fortalecer las bases de datos y modernizar los sistemas centrales para mejorar la eficiencia, la experiencia del cliente y mitigar riesgos.

**Transformar la fuerza laboral:** Atraer, retener y mejorar las habilidades de la plantilla para satisfacer las demandas de un entorno digital en primer lugar.

**Forjar alianzas estratégicas:** Colaborar con proveedores tecnológicos, reaseguradoras y otros actores para acceder a nuevas capacidades, compartir riesgos y desarrollar y desplegar productos y servicios innovadores de forma más eficaz y eficiente.

**Priorizar la orientación al cliente:** Cumplir con las expectativas cambiantes del cliente en cuanto a rapidez, comodidad y experiencias personalizadas, con un enfoque holístico, que debe implicar la integración de puntos de contacto digitales y humanos para ofrecer un servicio fluido y empático.

**Transitar a una gestión proactiva de riesgos:** Aprovechar los conocimientos basados en datos, invertir en modelado predictivo y trabajar con las partes interesadas para implementar medidas preventivas que mitiguen pérdidas.

Fuente: *Perspectivas globales de seguros para 2026*. Centro Deloitte de Servicios Financieros

## PRESENCIA EN LA ECONOMÍA

Junto con las transformaciones en términos de coberturas, el enfoque en la gestión de riesgos, la adopción de nuevas tecnologías y la respuesta a las necesidades de los clientes, el sector asegurador dominicano ha fortalecido su papel en la economía como inversionista.

Al cierre del tercer trimestre de 2024, sus inversiones totales alcanzaron 81,460.2 MDP y se concentraron principalmente en instrumentos de deuda y renta variable (75.7%) y, en menor proporción, en inmuebles (7%) y tesorería (8.1%), según consta en el informe “El mercado asegurador latinoamericano en 2024”, publicado por MAPFRE Economics.

Al respecto, el presidente ejecutivo de Cadoar explica que las decisiones de inversión de una aseguradora no se toman exclusivamente buscando rentabilidad, sino que procuran también un adecuado equilibrio

**Entre 2014 y 2024, las primas netas cobradas del sector asegurador pasaron de 762.37 millones de dólares a 2,272.3 MDD, lo que representa un incremento acumulado de aproximadamente 198%.**

entre seguridad, liquidez, diversificación y calce entre los activos y las obligaciones que tiene la compañía con sus asegurados: “Las inversiones del sector asegurador tienen detrás una responsabilidad fundamental, que es garantizar que existan los recursos necesarios cuando llegue el momento de cumplir con el asegurado”, precisa.

Glass resalta que el seguro tiene un efecto multiplicador sobre la economía desde dos vertientes. Por un lado, protege el capital productivo y facilita que otros sectores puedan asumir riesgos e invertir; y, por otro, canaliza recursos hacia el sistema financiero y el mercado de capitales. “En ambos sentidos, la industria aseguradora contribuye a la estabilidad y al desarrollo económicos”.

## POTENCIAL DE CRECIMIENTO

Aunque el sector muestra solidez y dinamismo, todavía tiene un amplio potencial de crecimiento. Para aprovecharlo, enfrenta el reto de identificar nuevos espacios en la economía y la sociedad donde el seguro aún tiene una participación limitada, con miras a ampliar su penetración, dice Glass.

En República Dominicana, la participación del seguro, medida como la proporción de las primas respecto al PIB, se mantiene por debajo del promedio regional. Mientras en el país se encamina hacia el 2%, en América Latina se sitúa en torno al 3.2%.

“Si logramos reducir progresivamente esa brecha de penetración, el impacto trascenderá a las propias aseguradoras: tendremos más familias protegidas, empresas más resilientes, mayor capacidad de recuperación frente a catástrofes y una mayor masa de recursos institucionales disponible para invertir en la economía dominicana”, proyecta el ejecutivo.

Mirando hacia los próximos cinco o diez años, el presidente ejecutivo de la organización que reúne a los aseguradores del país prevé que, si se logra combinar tecnología, datos, innovación, intermediación profesional, regulación moderna y una mayor cultura de prevención, el seguro dejará de ser percibido únicamente como un producto al que se recurre cuando sucede una pérdida, para en cambio convertirse en una herramienta cotidiana de planificación, prevención, inversión y sostenibilidad económica. **P**

# LA VISIÓN DE CARLOS MITNIK PARA LIDERAR HUMANO SEGUROS

Carlos Mitnik asume como vicepresidente ejecutivo-gerente general de Humano Seguros, tras una trayectoria de crecimiento y transformación en mercados latinoamericanos.



**H**ace más de tres décadas, cuando estudiaba Administración de Empresas en Mar del Plata, Argentina, Carlos Mitnik comenzó a trabajar en una industria que no había planeado escoger.

Tenía 22 años cuando el sistema de pensiones argentino entró en una nueva etapa y la afiliación masiva generó la necesidad de explicar a la población conceptos como pensiones, seguros de invalidez y supervivencia. Aquella experiencia marcó los siguientes 30 años de su carrera. “A veces me preguntan si elegí la industria de seguros; digo, no, la industria me eligió a mí”, cuenta.

Desde entonces, su trayectoria pasó por Argentina, Colombia, Chile y México, además de posiciones regionales,

con experiencia en estrategia, productos, canales, atención a clientes y transformación.

Ahora ese recorrido llega a Humano Seguros, donde se incorpora como vicepresidente ejecutivo-gerente general. Su llegada encuentra una compañía con una trayectoria construida en República Dominicana y un proceso reciente de renovación organizacional y estratégica acompañado por crecimiento del negocio.

Para Mitnik, ese crecimiento también se ha reflejado en la percepción de la compañía y en su posición financiera. “Una cosa es crecer los negocios, pero al mismo tiempo creció la reputación de la marca, creció la seguridad financiera de la compañía”, señala.

Su experiencia regional no llega como una fórmula para replicar modelos. Cada mercado tiene su propia regulación y cultura, pero recorrer distintos sistemas permite identificar prácticas, productos y formas de relacionarse con los clientes que pueden adaptarse al contexto dominicano. “Estoy en el lugar correcto para aplicar esa experiencia”, plantea.

## UNA NUEVA ETAPA DEL SEGURO

Su llegada le permite observar República Dominicana desde su experiencia en la industria aseguradora latinoamericana. La primera coincidencia que encuentra con otros mercados está en la penetración de los seguros y en la educación financiera vinculada con la previsión de largo plazo.



Para muchas familias, explica, las prioridades financieras comienzan por necesidades inmediatas: adquirir una vivienda, comprar un vehículo o financiar la educación de los hijos. Los seguros de vida, el ahorro y otras herramientas de protección suelen aparecer después. En República Dominicana, Mitnik observa que esa dinámica convive con una economía que ha experimentado un proceso importante de crecimiento durante los últimos años.

La combinación abre espacio para el desarrollo de productos vinculados con necesidades que van más allá de las coberturas obligatorias. El seguro de vida es uno de los segmentos que identifica con mayor espacio de desarrollo, junto con los productos de ahorro de largo plazo y los microseguros.

### PROTEGER TAMBIÉN SIGNIFICA PLANIFICAR

Ese recorrido por distintos mercados latinoamericanos influye en cómo Mitnik observa el sector asegurador dominicano. Su primer trabajo estuvo vinculado a un

sistema de pensiones que debía incorporar a la población y explicar conceptos nuevos. Tres décadas después, identifica un desafío similar en educación financiera y previsión de largo plazo.

Su experiencia en Chile le mostró cómo la información sobre aportes, rendimientos y pensiones puede ayudar a incorporar el ahorro a las decisiones financieras. Para Mitnik, una población mejor informada puede tomar decisiones distintas sobre sus recursos y necesidades de protección.

En ese esquema, los seguros de vida y ahorro pueden formar parte de una planificación de largo plazo. A la vez, ese ahorro puede convertirse en recursos para financiar infraestructura, hipotecas e inversión. Por eso, considera necesario crear condiciones que favorezcan el ahorro y el desarrollo de nuevos productos.

### HUMANO SEGUROS ANTE EL SIGUIENTE CAPÍTULO

Salud es actualmente el principal negocio de Humano Seguros, acompañado por vida, autos, patrimoniales y salud

internacional. La siguiente etapa contempla seguir desarrollando esas áreas con tecnología aplicada a la atención de clientes, intermediarios y proveedores.

Para Mitnik, esa evolución debe ir acompañada de una cultura orientada al cliente, el crecimiento y el trabajo en equipo. “No tengo las respuestas a las preguntas que tiene la gente”, dice. “Tenemos entre todos que construir ese camino”.

Su vínculo con la industria también parte de su función esencial: acompañar a las personas cuando necesitan proteger su salud, familia o bienes. “Lo que ofrecemos al final es tranquilidad”, afirma.

Ahora, Humano Seguros y la experiencia regional de Mitnik coinciden en una nueva etapa, con el propósito de desarrollar sus negocios y ampliar las soluciones de protección, ahorro y previsión.

“Confío en la capacidad y reputación de Humano Seguros para seguir haciendo historia en el mercado dominicano y asegurar cada vez más y más familias de todos los segmentos y de todos los estratos con soluciones acordes a cada una de sus necesidades”, concluye Mitnik.



# FORBES RD Y AIRD CELEBRAN EL “FORO ECONOMÍA & NEGOCIOS 2026”

LA JORNADA REUNIÓ A LÍDERES DEL SECTOR EMPRESARIAL PARA ANALIZAR LAS CONDICIONES QUE PUEDEN DETERMINAR LA CAPACIDAD DEL PAÍS PARA ATRAER, DESARROLLAR Y MULTIPLICAR LA INVERSIÓN.



Alex Yaryura, Felivia Mejía y Mario Pujols.



Mariano Benítez, managing director de Casa Plinio.



Julio Virgilio Brache, presidente de la AIRD.



Carl Benedikt Frey y Enrique Carrasco.



Gustavo Turquía, gerente general de Visa Dominicana, y Felivia Mejía.



Con el objetivo de identificar las condiciones que requiere República Dominicana para evolucionar de un receptor de capitales a una plataforma de valor agregado, FORBES República Dominicana y la Asociación de Industrias de la República Dominicana (AIRD) celebraron la primera edición del Foro Forbes Economía & Negocios, bajo el lema “De destino a plataforma: cimientos del nuevo liderazgo económico”.

El encuentro reunió a líderes de diversos sectores como el industrial, el financiero, el energético y el tecnológico, para debatir sobre infraestructura, previsibilidad jurídica, encadenamientos productivos y transformación digital.

Como orador principal participó el economista e historiador económico sueco-alemán Carl Benedikt Frey, que se desempeña como profesor asociado Dieter Schwarz de inteligencia artificial y trabajo de la Universidad de Oxford, quien expuso los efectos de nuevas tecnologías sobre la productividad y la reconfiguración de los procesos productivos a nivel global.

Las palabras de bienvenida estuvieron a cargo de Mariano Benítez, managing director de Casa Plinio, la empresa licenciataria de FORBES en varios países de América Latina. Mientras que a Alex Yaryura, country

manager de FORBES República Dominicana, le correspondió el cierre del encuentro.

En las palabras de apertura, Felivia Mejía, directora editorial de FORBES República Dominicana, situó la discusión en el desempeño reciente de la economía nacional, destacando que el país acumula cuatro años consecutivos de crecimiento en Inversión Extranjera Directa (IED) y cerró el año 2025 superando los 5,000 millones de dólares (MDD), citando datos del Banco Central de la República Dominicana.

Planteó que el reto estratégico actual, más allá de captar capitales, está en lograr que esos flujos generen un impacto multiplicador sobre la estructura productiva local.

A seguidas, Julio Virgilio Brache, presidente de la AIRD, disertó sobre “El rol de la industria en el posicionamiento de la República Dominicana



## • REPORTAJES •



Robinson Bou, Osvaldo Oller, José Rodríguez y Mario Pujols.



Cynthia Álvarez, Álvaro Sousa y Norma Rivera de Vargas.



Eduardo Yáñez, Eugene Rault Grullón, Robinson Bou, José Fernando Paliza.



Alex Yaryura, country manager de Forbes República Dominicana.

como hub”. Expuso que la diferencia fundamental entre un destino y una plataforma radica en la capacidad de construir condiciones locales sostenibles alrededor de los capitales recibidos.

Para avanzar hacia ese modelo, Brache definió una agenda fundamentada en la infraestructura y conectividad, la estabilidad macroeconómica y jurídica, y la integración de las empresas locales en las cadenas globales de valor. Al respecto, indicó que en 2025 las zonas francas exportaron unos 8,549 MDD, mientras que sus compras en el mercado interno rondaron los 2,176 MDD, lo que representa un amplio margen para fortalecer la proveeduría nacional y el valor agregado interno.

Para el dirigente empresarial, la diferencia está en lo que sucede después de que la inversión llega: “Un

destino recibe inversión, visitantes o mercancías. Una plataforma, además de recibirlos, crea las condiciones para que alrededor de ellos se construyan nuevas capacidades”, dijo.

Una plataforma productiva, explicó, no se limita a recibir capital y generar empleos. También desarrolla proveedores, demanda servicios especializados, forma talento, incorpora tecnología y establece vínculos capaces de fortalecer el conjunto de la economía. Brache identificó tres cimientos para esa transformación: infraestructura y conectividad; estabilidad macroeconómica y jurídica; y un ecosistema productivo acompañado por transformación digital.

El análisis sobre las condiciones estructurales para la inversión se profundizó en el panel moderado por Mario Pujols, vicepresidente ejecutivo de la AIRD, donde representantes

del sector energético y financiero abordaron la sostenibilidad de los proyectos de largo plazo.

El panel titulado “Cimientos para que la inversión eche raíces: Financiamiento e infraestructura energética” estuvo integrado por Robinson Bou, vicepresidente ejecutivo de Negocios Empresariales y de Inversión de Banco Popular Dominicano; José Rodríguez, gerente general de EGE Haina; y Osvaldo Oller Bolaños, cco de Energías.

Rodríguez enfatizó que las iniciativas de generación eléctrica demandan horizontes de planificación de hasta 25 años, por lo que la certidumbre regulatoria resulta indispensable para la atracción de capitales.

Mientras que Oller Bolaños apuntó la urgencia de adaptar el marco normativo a las nuevas tecnologías de almacenamiento y generación flexible.



# ANDRÉS PICHARDO Y EL ARTE DE LA HOSPITALIDAD

Desde sus primeros años en la operación hotelera, hasta llegar a la presidencia de Casa de Campo Resort & Villas, Andrés Pichardo Rosenberg ha construido una trayectoria alrededor de una idea: la experiencia del huésped comienza mucho antes de llegar a una habitación.



La hotelería le enseñó a Andrés Pichardo a comenzar desde abajo y conocer las distintas áreas de la operación. Con el tiempo, aquella elección se tradujo en una trayectoria de cuatro décadas y en una gestión tan centrada en el talento humano que llevó a su organización a alcanzar el primer lugar en el Caribe según Great Place to Work (GPTW) 2026.

Cuando decidió dedicarse a esta industria, República Dominicana todavía no tenía la dimensión ni las oportunidades de formación hotelera actuales. Encontró una actividad dinámica, marcada por distintas culturas, retos constantes y la posibilidad de crear experiencias. Con el tiempo, esa elección se convirtió en cuatro décadas de trayectoria y en una gestión centrada en el talento humano, alcanzando GPTW 1er lugar en el Caribe. Pichardo prefiere hablar de talento humano y no de recursos humanos. Para él,

las personas son quienes hacen avanzar una organización. Desarrollar capacidades, delegar y crear oportunidades de crecimiento forman parte de su manera de dirigir.

Esa filosofía también ha acompañado su etapa al frente de Casa de Campo. Desde 2016, el enfoque ha sido identificar dónde podía evolucionar la propiedad. Las inversiones abarcaron infraestructura, habitaciones, villas, gastronomía, entretenimiento, playa, spa y golf, junto con una cultura de mejora continua. “En un destino como Casa de Campo, el éxito no depende de una sola gran inversión, depende de estar en evolución continua y mantener esa filosofía en el tiempo”, explica.

Esa evolución también responde a un huésped de lujo que ha cambiado. Pichardo resume esa transformación en una idea: “la privacidad es el nuevo lujo”. El viajero actual busca menos elementos

visibles y más privacidad, autenticidad, bienestar, tiempo y experiencias personalizadas.

En ese contexto, las villas, los espacios abiertos, la naturaleza, el golf, la playa, la gastronomía, el bienestar y el servicio de excelencia buscan responder a una expectativa que va más allá de una habitación: sentirse en un lugar hecho a su medida.

El siguiente reto, sin embargo, no está solamente en el producto. Está en las personas que deberán sostenerlo. Pichardo apuesta por identificar talento dentro de la propia organización y formar líderes mediante responsabilidades reales. Su mayor satisfacción, dice, está en ver a personas que comenzaron en posiciones operativas llegar a puestos de liderazgo.

Esa visión trasciende Casa de Campo y alcanza al turismo dominicano. Para Pichardo, el país tiene condiciones para seguir desarrollando el segmento de lujo, pero el crecimiento requiere atención a infraestructura, conectividad, formación, sostenibilidad, seguridad, planificación territorial y calidad del servicio.

También implica generar el impacto de la actividad turística más allá de sus resultados financieros. Para Pichardo, una empresa turística tiene una responsabilidad con las comunidades donde opera, especialmente en educación y formación de jóvenes.

Tras una década al frente de Casa de Campo, Pichardo entiende el legado como dejar una organización capaz de seguir evolucionando. “Si logramos que las personas que vienen detrás tengan mejores oportunidades que las que tuvimos quienes comenzamos hace 40 años, entonces sentiré que nuestro trabajo realmente trascendió”.

## • REPORTAJES •

Desde la perspectiva financiera, Bou respaldó la dinámica del sector al dar a conocer que la institución mantiene una cartera aprobada de cerca de 1,600 MDD para proyectos energéticos, de los cuales el 46 % en el país corresponde a energías renovables.

La jornada completó su visión estratégica con un enfoque en la competitividad tecnológica. En un diálogo con Felivia Mejía sobre la digitalización de la economía, Gustavo Turquía, gerente general de Visa República Dominicana, sostuvo que la infraestructura de pagos transfronterizos constituye un pilar esencial para integrar las operaciones de las empresas dominicanas con los mercados internacionales, el turismo y las remesas. “Los pagos transfronterizos

son mucho más que una infraestructura financiera: son una infraestructura para la competitividad del país. Hacen que República Dominicana sea más fácil de visitar, más fácil de conectar con su diáspora y más fácil de integrar al comercio internacional”, manifestó Turquía.

En uso de la voz, Alex Yaryura, country manager de FORBES República Dominicana, señaló que el desafío del país ya no radica únicamente en atraer inversiones, sino en crear las condiciones para que cada una de ellas multiplique su impacto.

La ubicación geográfica, los acuerdos comerciales, la conectividad y la estabilidad ofrecen ventajas, pero necesitan estar acompañados por energía confiable, infraestructura,

financiamiento, talento, tecnología y una estructura productiva capaz de conectar empresas locales con cadenas globales.

El foro planteó a los líderes el compromiso de convertir las ventajas de República Dominicana en capacidades productivas que permanezcan, se conecten y generen más valor.

El evento contó con el apoyo de Banco Popular Dominicano, Visa, Excel Puesto de Bolsa, Universidad Apec, Diageo y Fiji Water.

Con esta iniciativa conjunta, FORBES República Dominicana y la AIRD sentaron las bases de una agenda orientada a transformar las ventajas comparativas del país en competitividad sistémica e innovación de largo plazo. **F**



Javier Gautier, Pedro Díaz, Laura Sanchís y Ricardo de la Rosa.



Equipo de Forbes República Dominicana.



Alberto Bergés y Harold Molina.



Eugene A. Rault Grullón.



# AC HOTEL PUNTA CANA: EL PUNTO DE ENCUENTRO DONDE LOS NEGOCIOS CONECTAN CON EL DESTINO

Con una ubicación estratégica, espacios versátiles y una propuesta contemporánea, AC Hotel by Marriott Punta Cana es una alternativa ideal para reuniones corporativas, presentaciones, encuentros ejecutivos y eventos sociales.



**E**n un entorno empresarial donde la conectividad, la eficiencia y la experiencia de los participantes son cada vez más importantes, elegir el lugar adecuado puede marcar la diferencia. AC Hotel by Marriott Punta Cana reúne estos elementos en una propuesta diseñada para empresas, ejecutivos y profesionales que buscan desarrollar sus encuentros en un ambiente moderno, funcional y estratégicamente ubicado.

Situado en el corazón de Punta Cana, el hotel ofrece fácil acceso a los principales centros comerciales, empresariales y de entretenimiento de la zona, además de encontrarse a pocos minutos del Aeropuerto Internacional de Punta Cana. Esta ubicación permite optimizar los tiempos de traslado de participantes locales e internacionales.

## ESPACIOS PARA CADA ENCUENTRO

La propuesta para reuniones de AC Hotel Punta Cana está pensada para responder a diferentes formatos y necesidades. Desde reuniones ejecutivas de grupos reducidos hasta presentaciones corporativas, capacitaciones y encuentros de mayor escala, sus espacios pueden configurarse de acuerdo con los

objetivos de cada actividad. Entre sus alternativas destaca Sala Jimena, un espacio versátil con capacidad para recibir hasta 100 participantes en montaje tipo teatro. Su flexibilidad permite desarrollar conferencias, talleres, lanzamientos, reuniones empresariales y eventos institucionales en un ambiente contemporáneo y cuidadosamente organizado.

Para encuentros más privados, sesiones estratégicas o reuniones de dirección, el hotel dispone también de espacios de menor capacidad que favorecen la concentración, la comunicación y la toma de decisiones.

Más allá del espacio físico, el valor de la experiencia se encuentra en la atención a los detalles. El equipo del hotel acompaña cada evento desde su planificación, coordinando los requerimientos de montaje, alimentos y bebidas y las necesidades operativas de los organizadores.

## EXPERIENCIAS CORPORATIVAS Y SOCIALES AL AIRE LIBRE

En AC Hotel Punta Cana, el mundo de los eventos no se limita a una sala de reuniones. La propuesta del hotel integra de manera natural lo corporativo y lo social, ofreciendo espacios exteriores

que permiten crear experiencias más dinámicas, memorables y conectadas con el entorno de Punta Cana.

Sus áreas al aire libre pueden convertirse en el escenario ideal para cócteles corporativos, cenas bajo las estrellas, recepciones, encuentros de networking, celebraciones privadas y eventos especiales. Estos espacios aportan versatilidad a cada agenda y permiten complementar una jornada de trabajo con momentos de integración y relacionamiento en un ambiente relajado y contemporáneo.

El hotel también ofrece alternativas para la celebración de bodas, cenas de ensayo, aniversarios y otras ocasiones sociales, adaptando cada espacio al concepto y estilo de los anfitriones. La combinación de áreas interiores y exteriores permite diseñar eventos con diferentes momentos, desde una ceremonia o presentación formal hasta un cóctel, una cena o una celebración al aire libre.

## PRODUCTIVIDAD CON ESTILO

El diseño característico de AC Hotels by Marriott aporta a cada reunión una atmósfera moderna, elegante y libre de elementos innecesarios. Sus líneas limpias, ambientes funcionales y servicio intuitivo crean el escenario apropiado para conversaciones relevantes, nuevas ideas y conexiones de negocio.

La experiencia puede complementarse con alojamiento para los participantes, opciones gastronómicas, momentos de networking y espacios sociales que permiten extender la agenda más allá de la sala de reuniones.



# GREEN ONE PLAYA DORADA IMPULSA EL TURISMO RESIDENCIAL EN LA COSTA NORTE

VELSEL, una alianza de Grupo Velutini y Grupo IEMCA, desarrolla un proyecto que combina segunda vivienda, inversión, golf y playa dentro de uno de los complejos turísticos más emblemáticos de Puerto Plata.



**D**urante décadas, Playa Dorada ha ocupado un lugar relevante dentro de la historia turística de Puerto Plata. Ahora, este complejo de la costa norte dominicana atraviesa una nueva etapa en la que la tradicional oferta hotelera convive con un mercado que gana espacio: el turismo residencial.

En medio de esa transformación se desarrolla Green One Playa Dorada, un proyecto residencial y vacacional concebido bajo un máster plan que integra villas independientes, edificios de apartamentos, áreas verdes y amenidades privadas dentro de un complejo turístico que ya cuenta con infraestructura y servicios.

El proyecto es desarrollado por VELSEL, sociedad creada por Grupo Velutini y Grupo IEMCA, como resultado de una alianza que comenzó a tomar forma en

2019, cuando ambas familias decidieron apostar por la transformación del antiguo hotel Puerto Plata Village hacia un concepto de segunda vivienda dirigido a un público distinto al que tradicionalmente había caracterizado el modelo todo incluido de la zona.

**“Green One Playa Dorada inició como la transformación de un conjunto de edificaciones con una rica historia, pero nuestros proyectos son más que bloque y varilla, se tratan de pertenencia y lograr ocupar ese espacio que haga que nuestros compradores se sientan parte de una comunidad”,** expresa Luis Emilio Velutini, CEO de Grupo Velutini.

La propuesta ha ido creciendo progresivamente por fases. Actualmente, la cuarta etapa se encuentra en comercialización y contempla **tres torres tipo**

**trébol de siete niveles, con 189 apartamentos de una, dos y tres habitaciones,** orientados hacia el campo de golf y con vistas al Atlántico. Una quinta fase, en desarrollo, contempla otras 98 unidades distribuidas en dos edificios de siete niveles.

## Atractivos

Uno de los elementos centrales del proyecto es su relación con el campo de golf de Playa Dorada, un recorrido de 18 hoyos diseñado por Robert Trent Jones Sr. El campo forma parte de la configuración del complejo y contribuye a mantener una menor densidad construida y a preservar vistas abiertas desde las residencias.

A esto se suma un club de playa privado, con acceso exclusivo a un tramo de Playa Dorada, dos restaurantes frente

al mar y áreas de descanso. El proyecto incorpora además piscinas, restaurante, gimnasio, spa, cancha de pádel y senderos para caminar.

El desarrollo de Green One Playa Dorada se produce en momentos en que Puerto Plata busca ampliar y diversificar su propuesta turística, incorporando alternativas que complementen su histórica oferta hotelera.

Esa evolución también está modificando el perfil de quienes adquieren propiedades en la zona. Green One Playa Dorada está dirigido tanto a familias interesadas en contar con una segunda residencia como a compradores que observan oportunidades en el mercado de alquiler vacacional.

Actualmente, alrededor del 70 % de sus compradores son dominicanos, principalmente procedentes de Santiago de los Caballeros, mientras comienza a registrarse una presencia creciente de inversionistas de Estados Unidos y Canadá.

El componente de renta constituye precisamente uno de los elementos del modelo. Las unidades pueden comercializarse y administrarse bajo la marca hotelera Xéliter a través de plataformas internacionales de reservas, permitiendo integrar el activo inmobiliario a la dinámica del alquiler vacacional.

Los resultados comerciales muestran el ritmo que ha alcanzado el desarrollo. De los 160 millones de dólares (mdd) en

ventas proyectados para la fase actual, aproximadamente 100 mdd ya han sido transados.

### Ubicación

La ubicación también juega un papel importante. Green One está integrado a Playa Dorada y se encuentra a unos 25 minutos del Aeropuerto Internacional Gregorio Luperón y a aproximadamente 20 minutos del puerto de Puerto Plata. El campo de golf y el club de playa forman parte del mismo complejo turístico.

Para sus desarrolladores, una futura mejora de la conectividad terrestre podría ampliar todavía más el mercado. En ese escenario, la proyectada Autopista del Ámbar adquiere especial relevancia por su potencial para reducir los tiempos de desplazamiento entre Santiago y Puerto Plata, dos polos económicos de la región norte.

### Sobre los desarrolladores

La evolución de Green One Playa Dorada también está vinculada a las historias de los dos grupos que lo desarrollan.

Grupo Velutini cuenta con más de dos décadas de actividad en el mercado inmobiliario dominicano y ha desarrollado proyectos comerciales, residenciales y hoteleros en diferentes puntos del país. Entre ellos figuran BlueMall Santo Domingo y BlueMall Puntacana. Actualmente también participa en la

ampliación de BlueMall Santo Domingo y en el desarrollo del World Trade Center Santo Domingo.

Grupo IEMCA, por su parte, nació en 1969 como una empresa especializada en proyectos electromecánicos y posteriormente diversificó sus operaciones hacia la construcción, industria, turismo y bienes raíces, con presencia en el Caribe y Centroamérica. Su trayectoria en Puerto Plata incluye proyectos turísticos y residenciales desarrollados durante varias décadas.

La alianza entre ambas familias dio origen a Velsel en 2019 y hoy una nueva generación está al frente de la expansión del proyecto.

Luis Emilio Velutini Manzo, CEO de Grupo Velutini, y Abraham “Brahim” Selman Hasbún, CEO de Grupo IEMCA, encabezan actualmente esa etapa.

**“Nuestros padres tuvieron la visión de apostar por Puerto Plata. A nosotros nos corresponde continuar esa visión, adaptándola a una nueva generación”,** expresa Selman.

La continuidad generacional coincide con los cambios que experimenta el propio destino. Puerto Plata mantiene su histórica vocación turística, mientras incorpora nuevas modalidades de alojamiento, inversión y segunda vivienda capaces de complementar la infraestructura existente.

En ese escenario, Green One Playa Dorada busca insertarse en una oferta que combina residencia, vacaciones e inversión dentro de un entorno turístico establecido.

Con cinco fases desarrolladas o en proceso, el proyecto refleja también una transformación más amplia: la evolución de Playa Dorada desde un destino asociado principalmente al modelo hotelero todo incluido hacia un espacio donde ese segmento convive cada vez más con el turismo residencial.

Una transición que abre nuevas posibilidades para la costa norte dominicana y para un mercado inmobiliario que encuentra en el turismo, la conectividad y la diversificación de la oferta nuevas vías de crecimiento.



**CÉSAR LATRILLA**  
CEO DE NOVAL PROPERTIES

# EL NUEVO POLO INMOBILIARIO DEL ESTE

**NOVAL PROPERTIES REALZA EL VALOR DEL LITORAL ESTE DE SANTO DOMINGO CON EL DESARROLLO DE CORALIA, UN PROYECTO DE “CIUDAD VERTICAL” QUE INCLUYE UNIDADES RESIDENCIALES, CORPORATIVAS Y TURÍSTICAS EN LA AVENIDA ESPAÑA, CON UNA INVERSIÓN PROYECTADA DE 1,300 MILLONES DE DÓLARES.**

Por **FELIVIA MEJÍA** y **JOAN SEBASTIAN**



on Coralia, un proyecto de siete torres que integra residencias, comercios, un hotel y un centro de convenciones con capacidad para reunir a 6,000 personas, Noval Properties busca demostrar que el capital puede reordenar el eje de crecimiento inmobiliario del Gran Santo Domingo.

Esa obra se perfila como un catalizador para convertir a la zona oriental en un nuevo polo de inversión vertical, turismo de convenciones y desarrollo corporativo frente al mar. La “ciudad vertical”, como los desarrolladores describen a Coralia, se levanta en Santo Domingo Este, el municipio más grande en territorio y población de la provincia Santo Domingo, sumando a esa localidad una nueva oferta turística diferenciada. A pesar de que esa localidad incluye en su demarcación al aeropuerto internacional que más conecta la llegada de extranjeros con la capital dominicana, así como puertos y parques de zona franca, ha estado rezagado frente al desarrollo de lujo que presenta su vecino el Distrito Nacional.





©BAYOAN FREITES

César Latrilla, CEO de Noval Properties, explica que Coralia, con una inversión proyectada de 1,300 millones de dólares (MDD), no pretende replicar el polígono central del Distrito Nacional en Santo Domingo Este, sino que quiere crear un distrito de uso mixto frente al mar, conectado con el aeropuerto, el Puerto Sansouci y la Ciudad Colonial, donde el visitante pueda alojarse, reunirse, comer y participar en actividades dentro de un mismo entorno.

“Este desarrollo se distingue porque es una ciudad vertical en sí misma, única en la historia del país, comparable con Brickell en Miami o con las zonas de mayor lujo de Dubái”, indica el ejecutivo de Noval Properties, una desarrolladora e inmobiliaria turística con 23 años de trayectoria en el país.

De acuerdo con datos del Registro de Oferta de Edificaciones 2026-1, presentado por la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE), la distribución del metraje evidencia que los proyectos de mayor escala se concentran en el Distrito Nacional, que reúne 40.8% del área de construcción de las obras activas, seguido de Santo Domingo Este (29.1%) y Santo Domingo Norte (18.2%). En conjunto, estos tres municipios concentran el 88.1% del área registrada.

En la preferencia por el Distrito Nacional, a pesar de que el costo por metro cuadrado es más alto, incide que esta zona históricamente ha tenido mejor avance en la conectividad y desarrollo de los servicios públicos, al representar la capital del país. Sin embargo, es a partir de 2001, cuando Santo Domingo Este fue declarado municipio y quedó dividido del Distrito Nacional, que esa localidad logra una independencia económica que le permite gestionar su propio desarrollo.

A partir de entonces, empieza a tomar mayor agilidad el crecimiento económico y social del municipio, declarado como cabecera de la provincia Santo Domingo.

El citado informe de la ONE indica que el precio promedio del metro cuadrado en Santo Domingo Este es de 59,098 pesos, lo que la sitúa como una opción más accesible en comparación con el Distrito Nacional, que alcanza los 102,697 pesos.

Al momento de decidir dónde plantar un proyecto, Latrilla indica que en Noval Properties lo primero que toman en cuenta es la ubicación. En el caso de Coralia, el proyecto se levanta en el municipio de mayor extensión territorial de la provincia Santo Domingo, y de más elevada población, con 1,029,000 habitantes, ubicándose al este de lo que se conoce como el Gran Santo Domingo. Luego de tener claros los aspectos favorables de la locación, en

Noval Properties se analizan las condiciones de conectividad, infraestructura existente y prevista, dinámica turística o urbana, profundidad de la demanda, disponibilidad de servicios, marco regulatorio, costo del suelo y capacidad real de absorción.

En el caso de Santo Domingo Este, la avenida España, donde se levanta Coralia, se encuentra a unos 22 kilómetros del Aeropuerto Internacional Las Américas-José Francisco Peña Gómez, y a unos 8 kilómetros del Distrito Nacional, donde se concentra la mayor actividad comercial y económica de la capital.

Con esa estudio listo, proceden a definir qué producto puede funcionar allí y quién lo operará, dice Latrilla, y si el proyecto puede ejecutarse por fases sin perder coherencia: “Sólo comprometemos una inversión cuando la ubicación, el producto, la operación y la estructura financiera cuentan la misma historia”, comenta.

Aunque el centro de convenciones tendrá más de 12,000 metros cuadrados, Latrilla apunta que para competir en el segmento turístico de eventos y reuniones, además de contar con infraestructura, serán determinantes la gestión del recinto, la conectividad aérea, la coordinación con hoteles y operadores y una agenda comercial internacional.

Coralía participará en un segmento del cual estadísticas del Banco Central de la República Dominicana (BCRD) y del Ministerio de Turismo indican que los viajes del segmento MICE (Reuniones, Incentivos, Conferencias y Exposiciones) aportan aproximadamente el 6% del gasto turístico total en el país, destacando además que los visitantes por motivos de negocios y eventos suelen registrar un gasto promedio significativamente mayor por estadía en comparación con el turista tradicional de ocio.

De acuerdo con el BCRD, 304,786 extranjeros no residentes llegaron al país en 2025 por motivos de negocios, conferencias y convenciones, cifra que representó el 3.4 % del total de visitantes extranjeros.

La distribución de los eventos refleja una alta concentración geográfica en Santo Domingo, de acuerdo con datos del BCRD, alcanzando el 65% del rubro MICE, seguido por La Altagracia, con el 27%.

La propuesta de Noval Properties competirá con siete centros de convenciones que existen en el país, además de 455 salas de reuniones y 92 hoteles equipados para este tipo de actividades que están ubicados en Punta Cana, Santo Domingo, La Romana, Puerto Plata y Samaná. Asimismo, Coralia tendrá competencia directa e inminente del propio Estado, en la otra orilla de la ciudad, donde se proyecta levantar un centro de convenciones, en los terrenos donde una vez funcionó el Hotel Santo Domingo.

“Coralía está transformando nuestra manera de pensar por su escala y por la coordinación que exige. No es una suma de torres, es un desarrollo de uso mixto. Nos obliga a trabajar con una visión urbana, por fases y con una infraestructura común capaz de sostener distintos usos. Esa complejidad eleva el nivel de planificación, financiamiento, tecnología y gobernanza que la empresa debe aportar”, expresa el empresario.

La diferencia está, de acuerdo con Latrilla, en que cada componente debe generar actividad para los demás y permitir que el conjunto funcione durante todo el año: “La ejecución por fases nos permite coordinar infraestructura y demanda sin perder la visión completa. Para Noval representa el paso de desarrollar proyectos individuales a planificar un entorno urbano de uso mixto”, explica.

Ese proyecto apunta a dominicanos que residen en el país y a los que están en el extranjero, así como a inversionistas internacionales que buscan exposición a Santo Domingo mediante una unidad con servicios y operación. También puede interesar a compradores corporativos o institucionales y fondos de inversión. El Cap Rate esperado está entre un 6% y un 8% de la inversión, asegura Latrilla.

## CRECIMIENTO DE LA INMOBILIARIA MIXTA

Con Coralia, Noval Properties incursiona en un segmento inmobiliario cuyo crecimiento se ha mantenido lineal en los últimos cinco años. Entre 2021 y 2025, la ONE registró 1,617 construcciones de comercio y vivienda, equivalentes al 5.6% de todas las obras privadas. El valor tasado acumulado de esos proyectos alcanzó 19,301.4 millones de pesos (MDP), el 9% del total.

La evolución entre los extremos del período resulta más reveladora que el acumulado. En 2021 se registraron 547 proyectos mixtos, de comercio y vivienda, mientras que en 2025 fueron 537. La cantidad permaneció estable: apenas 1.8% menos. El dinero asociado a esas construcciones, sin embargo, aumentó de 7,361.3 MDP a 10,867.1 MDP, un incremento de 47.6%. Su participación dentro del valor total de las construcciones privadas pasó de 7.7% a 15.4%.

El comercio ganó peso en el valor de las construcciones, aunque no aumentó de la misma manera el número de proyectos. La presidenta de la Asociación Dominicana de Constructores y Promotores de Viviendas (Acoprovi), Annerys Meléndez, identifica varias razones detrás del mayor interés por esta tipología: “Los desarrollos comerciales suelen presentar menos complejidades



**Líderes de  
Noval Properties**

César Latrilla y  
Fabio La Rosa  
apuestan al  
desarrollo  
inmobiliario  
turístico de Santo  
Domingo Este.

constructivas que los proyectos residenciales, lo que facilita su ejecución”, explica. A esto suma que ofrecen retornos atractivos para los inversionistas y que existe una oferta más limitada que en el segmento residencial. La propia estructura del mercado parece llevar a los desarrolladores hacia otras fórmulas. Meléndez señala que “los proyectos de uso mixto han ido ganando presencia en el mercado”, al tiempo que los edificios corporativos mantienen dinamismo.

En el caso de los proyectos de comercio y vivienda, además, la cantidad prácticamente no cambió entre 2021 y 2025, mientras el valor aumentó casi la mitad. Meléndez atribuye parte de este comportamiento al auge de los edificios corporativos y a la demanda de espacios de coworking, que se fortaleció después de la pandemia y continúa siendo relevante.

“Los edificios corporativos han sido uno de los principales impulsores de este crecimiento”, señala. La oferta todavía limitada en ese segmento también ha contribuido, según la presidenta de Acoprovi, al incremento del valor de este tipo de proyectos.

En los últimos años también han ganado espacio conceptos como las *branded residences*, los

condo-hoteles y los desarrollos que mezclan vivienda, hotelería, comercio y entretenimiento. Ante ese escenario, César Latrilla indica que el comprador de hoy busca una propiedad que pueda usar, a la vez que un activo que conserve valor y una experiencia que justifique elegir ese proyecto frente a otro. “Las branded residences y los condo-hoteles responden a esa combinación cuando existe una operación real detrás de la marca. El valor no proviene del nombre por sí solo; proviene de estándares, distribución, servicio, mantenimiento y gestión. Por eso diseñamos desde pensar la vida completa del activo y no únicamente desde la venta de la unidad”, explica.

Sin embargo, a pesar del crecimiento que experimenta el sector, los desarrolladores enfrentan dificultades que retrasan la ejecución de los proyectos. Felipe La Rosa, presidente fundador de Noval Properties, señala que en el sector construcción desde hace unos cinco años se ha recrudecido el reto que representa lograr los permisos necesarios para ejecutar una obra, debido a la amplia burocracia que envuelve al proceso.



“Necesitamos que haya un acompañamiento de todas las inversiones, porque la mayoría busca objetivos sanos y honestos, pero se enfrenta a muchísimas trabas y demoras por culpa de la burocracia”, asegura el empresario.

Especifica que desde 2022 las empresas desarrolladoras de real estate han pasado por la situación de tener que esperar hasta dos años como mínimo para poder obtener un permiso de parte de las autoridades.

“Cuando las autoridades entiendan que una inversión es beneficiosa para el país o para una comunidad específica o un destino turístico, el desarrollador debería recibir el máximo acompañamiento para que se pueda ejecutar sin inconveniente y en los tiempos más rápidos posibles”, opina.

La urgencia de la agilización de los trámites para obtener los permisos de ejecución de proyectos también ha sido expuesta por otros desarrolladores a FORBES República Dominicana. Brahim Selman y Luis Emilio Velutini, quienes a través de Grupo Velsel levantan en Puerto Plata el complejo Green One, aseguraron en entrevista para este medio que también enfrentaron cuellos de botella institucionales, lo cual provocó que algunos de sus proyectos tengan retrasos de más de seis meses, esperando una aprobación. Asimismo, la entrega de títulos de propiedad es otro pendiente para fortalecer la confianza del inversor internacional.

## EXPERIENCIA EN TURISMO

César Latrilla es un empresario de origen español que inició su trayectoria profesional dirigiendo operaciones hoteleras y trabajando en el mercado inmobiliario de Dubái, en los Emiratos Árabes. Llegó a República Dominicana en 1998 como subdirector de un complejo de Catalonia Hotels & Resorts, en Bávaro, La Altagracia. Luego, fue director general del hotel Iberostar en Bávaro-Punta Cana. “Esa primera etapa, de ocho años, me permitió conocer el país desde la operación turística, entender el potencial de Punta Cana y establecer relaciones que luego serían decisivas”, comparte.

Más adelante dirigió Husa en Marruecos y lideró la expansión de Engel & Völkers en Dubái. En 2017 regresó a República Dominicana para acompañar al empresario de origen italiano Fabio La Rosa en el desarrollo de la constructora Noval Properties, asumiendo el rol de CEO de la empresa.

Noval Properties ha vendido 1,500 MDD en los últimos años, con ingresos medios anuales de aproximadamente 200 MDD, informa Latrilla. La empresa empezó en 2003 a construir para terceros y desde hace 10 años se dedica exclusivamente a construir desarrollos propios. De acuerdo con información suministrada por la

compañía, en 2025 entregaron 827 apartamentos, que representan unas 1,650 habitaciones, con un valor inmobiliario de 355 MDD. Entre las iniciativas prioritarias hoy día figuran Coralia y Jardines de Bellas Artes, en Santo Domingo; The Reef, en Las Terrenas, en provincia Samaná; Oceana, en Punta Cana, provincia La Altagracia; Aquamarine, en Juan Dolio, Boca Chica; y otros desarrollos del portafolio turístico y residencial.

En total coordina 11 proyectos en construcción, en distintas fases de avance, que suman 4,108 unidades y más 259 habitaciones hoteleras, con un valor inmobiliario total de 1,452 MDD a entregar por etapas.

Próximamente entregarán Oceana, con 272 unidades, 61 habitaciones de hotel y un valor de 115 MDD. Mientras que entre enero y febrero de 2027 tienen proyectada la entrega de Harbor Bay en Cap Cana, con 186 unidades y un valor estimado de 105 MDD.

En las dos fases de la Etapa 1 de Coralia están contemplados el hotel urbano de 240 habitaciones, al menos 1,124 apartamentos y otros elementos, que representan un valor conjunto de 800 MDD. La suma total de inversión promovida entre esos desarrollos asciende a 3,800 MDD. “Nuestros proyectos en curso responden a criterios de ubicación con demanda demostrable, producto diferenciado, operación sostenible y ejecución por fases”, detalla el empresario.

Explica que el componente financiero se estructura según la naturaleza de cada desarrollo y puede combinar capital propio, preventas, financiamiento de construcción y alianzas estratégicas, sujeto a la documentación de cada proyecto. Por ejemplo, están ejecutando Coralia junto con CCCC (China Communications Construction Company), una de las empresas más relevantes del mundo en su sector. Asimismo, Latrilla especifica que Coralia cuenta con el acompañamiento de un fondo extranjero, con el que ya se firmó una LOI (*Letter of Intent*): “Estamos incorporando a este proyecto a un socio norteamericano, aunque por contrato aún no podemos revelar su identidad. La inversión aproximada comprometida por esta vía es de 380 MDD, destinados a las distintas fases del proyecto”, afirma.

Los precios varían por fase, torre, tipología, metraje, altura, vista y condiciones comerciales. Coralia será el proyecto más lujoso construido hasta hoy en la ciudad de Santo Domingo Este. Las superficies van de 30 a 120 metros cuadrados, con precios por metro cuadrado que varían según altura y categoría, desde 4,450 hasta 6,995 dólares. Para el precio final

por unidad, los estudios parten desde 139,000 dólares, siendo un penthouse en el piso 50 el apartamento más caro, con un valor aproximado de 3 MDD.

De su lado, La Rosa expresa que Coralia nace del deseo de dar una contribución a la ciudad y quieren que este proyecto sea el comienzo de una nueva Santo Domingo frente al mar, como ocurre en muchos países del mundo que están rodeados por litorales, siendo las ubicaciones más cotizadas, lo cual no ocurre en República Dominicana.

El ejecutivo estima que en el modelo inmobiliario turístico no hay duda de la oportunidad de negocios que representan los destinos nuevos que se van desarrollando en el país. Aunque la empresa inició levantando proyectos en Punta Cana, ahora extiende sus inversiones a Santo Domingo Este, Las Terrenas, Jarabacoa, Juan Dolio y, próximamente incursionará en Puerto Plata y la región sur.

#### PERSPECTIVA DEL MERCADO

Latrilla recuerda que cuando en 2003 Noval Properties empezó sus operaciones en el país, una buena parte de la conversación giraba en torno a la ubicación, el precio y las segundas viviendas. Pero hoy, apunta el empresario, el inversionista evalúa el activo con más profundidad, tomando en cuenta también quién desarrolla, quién construye, quién opera, qué servicios tendrá, cómo se mantendrá y qué evidencia respalda las proyecciones.

“República Dominicana también cambió. Tiene mejor conectividad, una infraestructura turística más madura y destinos que ya compiten internacionalmente. Esa evolución eleva la oportunidad y también la exigencia. Ya no basta con vender una buena ubicación; hay que demostrar planificación, gobierno del proyecto y capacidad de operación a largo plazo”, expone.

A la pregunta de si está ocurriendo una transición del comprador de segunda vivienda/turístico hacia fondos de inversión e institucionales, Latrilla responde que no ve una sustitución total del comprador individual por el institucional. Más bien, identifica una ampliación del mercado. “Sigue existiendo el comprador de segunda vivienda, pero hoy llega mejor informado y pregunta por operación, ocupación, mantenimiento, liquidez y salida. Al mismo tiempo, crecen los inversionistas que buscan activos administrados y los vehículos que evalúan portafolios completos”, añade.

Expresa que la diáspora también tiene un peso especial porque combina vínculo con el país y criterio financiero: “El reto es ofrecer productos diferenciados y transparentes para cada perfil, sin presentar como equivalentes una propiedad de uso personal, una unidad para renta y una inversión institucional”, calcula.

De su experiencia dice que al día de hoy le sigue sorprendiendo la capacidad del país para atraer inversión, talento y visitantes, y la velocidad con que surgen nuevos polos: “Lo que todavía debemos mejorar es la coordinación entre crecimiento privado e infraestructura pública”. Considera que como sector debe mejorar la comunicación sobre los riesgos y las condiciones de cada inversión, ya que un mercado maduro necesita cronogramas realistas, información verificable y criterios más uniformes de permisología y supervisión. Y sobre todo, sigue faltando un *master plan* desde la planificación del Estado, mayor prioridad institucional y una legislación más sólida que proteja a las partes.

El ritmo y el impacto real de megaobras como Coralia dependerán en gran medida de la capacidad del sector para sortear los retos normativos y burocráticos planteados por la industria.

En un mercado cada vez más sofisticado, donde el inversionista exige gestión operativa eficiente y los desarrolladores solicitan mayor agilidad de permisos, iniciativas como Coralia marcarán la pauta sobre cómo articular la alianza entre la inversión privada, la gestión pública y el crecimiento urbano sostenible en la República Dominicana. **P**



**Coralia**

Esta renderización muestra la fachada de siete torres de Coralia frente al litoral este de Santo Domingo.

# TURISMO Y CORPORATIVO MARCAN PAUTA EN LA CONSTRUCCIÓN

**ENTRE 2021 Y 2025 SE REGISTRARON 28,678 OBRAS PRIVADAS POR UN MONTO DE 215,181.5 MILLONES DE PESOS. MIENTRAS EL RESIDENCIAL MANTUVO EL PREDOMINIO, LOS PROYECTOS DE TURISMO, COMERCIO Y VIVIENDA AUMENTARON 47.6% SU VALOR TASADO Y EL HOSPEDAJE REBASÓ EL DOBLE.**

Por **JOAN SEBASTIAN**

# H

Hubo una época en la que caminar por determinados sectores de las ciudades dominicanas significaba encontrarse, principalmente, con viviendas. Casas de una o dos plantas, espacios pensados para la vida familiar y calles donde la actividad comercial tenía una escala limitada. Con el tiempo, ese paisaje comenzó a mutar: donde antes predominaban las residencias aparecieron proyectos impulsados por el auge del turismo y proyectos que combinan vivienda y comercio.

No se trata de que la vivienda haya desaparecido del mapa. Los datos muestran lo contrario: los apartamentos y las casas siguen explicando la mayor parte de las construcciones privadas del país. Pero alrededor de ese mercado residencial se ha ido formando otra capa de actividad inmobiliaria, en la que el comercio, las oficinas, alojamientos turísticos y de renta corta, así como los proyectos de uso mixto ocupan un espacio cada vez más visible.

Para Marcos Barinas, arquitecto y planificador urbano, el punto de partida está en la propia lógica de las ciudades. “Las ciudades dominicanas están respondiendo a las señales del mercado, reflejando fielmente dónde la población quiere invertir y/o operar comercialmente”, sostiene.

No es para menos. El capital privado también está cambiando el uso del suelo y la forma en que





conviven vivienda, comercio, oficinas y las demandas derivadas de la actividad turística. Los registros del Ministerio de Vivienda y Edificaciones (Mived), procesados por la Oficina Nacional de Estadística (One), permiten observar esa transformación desde dos variables: la cantidad de construcciones y el valor tasado de las obras.

Entre 2021 y 2025 fueron registradas 28,678 construcciones privadas, con un valor tasado conjunto de 215,181.5 millones de pesos (MDP). El volumen total, sin embargo, se redujo. En 2021 fueron registradas 5,496 construcciones, frente a 4,163 en 2025, una disminución de 24.3%. El valor tasado pasó de 95,392.6 MDP a 70,767 MDP, para una reducción de 25.8%.

La contracción general no significa que todos los segmentos hayan seguido la misma trayectoria. Al separar las categorías, el comercio comienza a mostrar una dinámica distinta.

### PREDOMINIO RESIDENCIAL

Durante el quinquenio, 18,002 construcciones fueron apartamentos, equivalentes al 62.8% de todas las obras privadas registradas. A esa cifra se suman 3,705 viviendas y 1,873 proyectos clasificados como apartamento y vivienda. En conjunto, las tres categorías acumularon 23,580 construcciones, alrededor del 82.2% del total.

El predominio residencial es todavía más marcado cuando se observa el dinero. Los apartamentos acumularon 160,521.7 MDP en valor tasado entre 2021 y 2025, equivalentes al 74.6% del total. Las viviendas representaron 7,676.4 MDP y los proyectos de apartamento y vivienda otros 2,497.8 MDP. En conjunto, estas tres categorías concentraron aproximadamente 170,696 MDP, cerca del 79.3% de todo el valor tasado registrado durante el período.

La vivienda, por tanto, sigue siendo la principal historia de la construcción privada dominicana. Pero no es la única. Y es precisamente al mirar qué ocurre con el resto del mercado cuando aparece el componente comercial.

### MEZCLA URBANA

El movimiento del mercado inmobiliario también se expresa sobre el territorio. Las 1,912 construcciones de comercio y oficina registradas entre 2021 y 2025 representan 6.7% de todas las obras privadas. Sumadas a los proyectos de comercio y vivienda, muestran que existe un universo relevante de nuevas edificaciones destinado, total o parcialmente, a actividades económicas.

Para la presidenta de la Asociación Dominicana de Constructores y Promotores de Viviendas (Acoprovi), Annerys Meléndez, una parte de la explicación está en el suelo: “Las limitaciones del suelo edificable y el aumento de su costo han generado que los desarrolladores busquen alternativas”, sostiene. Esas limitaciones, agrega, han contribuido a que zonas residenciales y comerciales comiencen a mezclarse, un proceso que plantea un reto para la planificación urbana porque, a su juicio, esta “ha quedado rezagada respecto a la demanda de consumidores e inversionistas”.

Barinas coincide en que el mercado tiene un papel central en esa transformación, aunque coloca el énfasis en lo que ocurre después de que llega la inversión. “Todas las ciudades en el modelo político-económico que soportamos siguen las tendencias de mercado”, afirma. El problema, sostiene, surge cuando esa inversión no está acompañada por bienes públicos y normas capaces de sostener la nueva actividad.

El crecimiento guiado por el mercado, explica, pierde eficiencia cuando encuentra déficits críticos de infraestructura sanitaria, pluvial o recreativa. Su planteamiento no es separar nuevamente las funciones urbanas, sino lograr que la convivencia tenga una escala adecuada.

“Las ciudades tradicionales siempre han sido de uso mixto”, expone. El comercio, detalla, estaba dimensionado para la comunidad y no era intrusivo. La creación posterior de sectores exclusivamente residenciales o comerciales generó la percepción de que la separación estricta de usos era necesariamente un atributo de la planificación urbana.

En el escenario actual, el desafío es administrar la convivencia. Barinas señala que existen normativas que determinan dónde pueden establecerse comercios locales, urbanos o metropolitanos, además de establecer usos y tamaños. Sin embargo, esas reglas no siempre se respetan debido a la discrecionalidad en las oficinas de planeamiento urbano.

El resultado puede ser una concentración de actividades económicas en lugares donde la infraestructura no necesariamente está preparada para recibir las. Para el urbanista, los proyectos comerciales de mayor escala deben canalizarse hacia corredores con mayor capacidad de carga, aprovechando la conectividad de las vías principales y secundarias y evitando que esa actividad se disperse hacia calles internas de menor capacidad.

### HOSPEDAJE TURÍSTICO

El comportamiento del hospedaje introduce otra pieza en esta conversación entre construcción, capital y transformación urbana. Entre 2021 y 2025 fueron registradas 938 construcciones de hospedaje, equivalentes al 3.3% del total de obras privadas. Su valor tasado acumulado alcanzó 13,131.1 MDP, el 6.1% del valor total.

Pero, al igual que ocurre con el comercio, la cantidad de proyectos y el valor se mueven en direcciones diferentes. Los proyectos de hospedaje pasaron de 327 en 2021 a 117 en 2025, una caída de 64.2%. El valor tasado, en cambio, aumentó de 2,968.3 MDP a 6,388.8 MDP, un crecimiento de 115.2%. Su participación dentro del valor total de las construcciones privadas pasó de 3.1% a 9%.

El dato no puede interpretarse automáticamente como una expansión física de los hoteles, porque el valor tasado también recoge el incremento de los costos de construcción. Pero Asonahores identifica una combinación de factores.

Juan Bancalari, presidente de la Asociación de Hoteles y Turismo de la República Dominicana (Asonahores), explica que el comportamiento responde tanto al encarecimiento de los costos como a una transformación en el perfil de los proyectos. De acuerdo con el Índice de Costos Directos de la Construcción de Vivienda (ICDV), el crecimiento interanual promedio pasó de 3.9%, entre 2012 y 2018, a 7.0%, entre 2019 y 2025. La mano de obra fue el componente de mayor incidencia, acompañada por materiales y servicios especializados.

Pero el costo no es la única explicación. Bancalari sostiene que el turismo está avanzando hacia proyectos de mayor escala, complejidad y valor agregado, orientados a segmentos de mayor poder adquisitivo. La llegada de marcas internacionales de lujo, ultralujo y lifestyle premium forma parte de ese cambio, con desarrollos que incorporan componentes residenciales, amenidades, infraestructura sostenible, tecnología y experiencias diferenciadas.

## LOS NÚMEROS DETRÁS DE LA CONSTRUCCIÓN



### OBRAS PRIVADAS 2021-2025

**28,678**  
proyectos  
registrados.

**215,181.5**  
MDP de valor tasado  
acumulado.

**5,496**  
construcciones  
en 2021.

**4,163**  
construcciones  
en 2025.

**-24.3%**  
en la cantidad total de  
proyectos entre  
2021 y 2025.

**95,392.6**  
MDP de valor tasado  
en 2021.

**70,767**  
MDP en 2025.

**-25.8%**  
en el valor tasado entre  
2021 y 2025.



### RESIDENCIAL

**18,002**  
apartamentos  
entre 2021 y 2025,  
62.8% del total  
de obras.

**3,705**  
viviendas.

**1,873**  
proyectos de  
apartamentos  
y vivienda.

Las tres categorías  
sumaron

**23,580**  
obras, 82.2%  
del total.

Los apartamentos  
acumularon  
**160,521.7**  
MDP, 74.6%  
del valor tasado total.



### COMERCIAL

**1,617**  
proyectos de  
comercio y vivienda,  
5.6% del total.

**19,301.4**  
MDP de valor tasado  
acumulado.

**547**  
proyectos y 7,361.3 MDP.

En 2025:  
**537**  
proyectos y 10,867.1 MDP.

El valor tasado aumentó  
**47.6%**  
mientras la cantidad de  
proyectos cayó apenas  
1.8%.

Su participación  
en el valor total  
pasó de

**7.7% a  
15.4%**

**1,912**  
proyectos de comercio y  
oficina en el quinquenio.



### TURISMO

**938**  
proyectos  
de hospedaje entre  
2021 y 2025.

**13,131.1**  
MDP de valor  
tasado acumulado.

En 2021:  
**327**  
proyectos y  
2,968.3 MDP

En 2025:  
**117**  
proyectos y  
6,388.8 MDP.

La cantidad cayó  
**64.2%,**  
mientras el valor tasado  
aumentó 115.2%.

La participación del  
hospedaje en el valor  
total pasó de

**3.1% a  
9%**

CIFRAS EN MILLONES DE PESOS (MDP). FUENTE: Oficina Nacional de Estadísticas y Ministerio de Vivienda y Edificaciones.



Por eso, desde Asonahores, explican que la caída en el número de licencias de hospedaje no debe interpretarse como una desaceleración de la inversión turística, sino como una diversificación de la oferta hacia proyectos que concentran más inversión. La propia estructura de los nuevos desarrollos refuerza la conexión con el comercio.

Para Bancalari, el crecimiento turístico está generando una demanda que va mucho más allá de las habitaciones. La infraestructura complementaria incluye aeropuertos, carreteras, puertos turísticos y de cruceros, centros de convenciones, espacios públicos e infraestructura deportiva. También aparecen parques temáticos y de naturaleza, atracciones culturales y recreativas, campos de golf, marinas, clubes náuticos, centros comerciales, gastronomía, entretenimiento y experiencias de aventura. En ese contexto, los proyectos de uso mixto adquieren un papel central. “Los proyectos de uso mixto se han convertido en una de las principales tendencias de la inversión turística en República Dominicana”, afirma.

Estos desarrollos pueden integrar hoteles, residencias, comercios, gastronomía, entretenimiento, marinas, oficinas y espacios públicos dentro de un mismo concepto.

La Altagracia ofrece, según Asonahores, un ejemplo de esa composición. De los 77 proyectos aprobados en 2025, 55 corresponden a desarrollos inmobiliarios, 13 a proyectos de uso mixto y nueve a proyectos exclusivamente hoteleros. Así, el turismo termina conectándose con la misma tendencia que aparece en el mercado inmobiliario urbano: la convivencia de funciones dentro de un mismo espacio.

## VENDER Y GESTIONAR CON MÁS DATOS

Los empresarios del sector ya no miran únicamente qué construir, sino para quién, dónde y cómo gestionar el proyecto. Jacinto Howley, director comercial de Grupo GHR, identifica la comercialización como uno de los principales cambios de las últimas dos décadas. El comprador llega hoy más informado: “Hoy el proceso comercial es mucho más automatizado y medible de lo que era hace diez años”, explica. El cliente puede entrar por un canal digital, ser calificado y llegar a un asesor. A la vez, Howley considera que cada vez más dominicanos ven la vivienda como un activo de inversión y no solamente como un lugar para vivir.

Para las desarrolladoras, esto ha impulsado procesos más profesionales y un mayor uso de información sobre quién compra y qué busca. Sin embargo, la transformación no avanza al mismo ritmo en toda la cadena. Howley señala que la gestión y comercialización se han

digitalizado más rápido que la construcción física, que todavía depende en buena medida de mano de obra intensiva y procesos poco industrializados.

La evolución también alcanza al producto. GHR trabaja desde vivienda de primer hogar hasta proyectos premium, y Howley sostiene que la clave es entender al comprador antes de construir: “El proyecto con demanda real no es el que mejor se ve en el render, es el que resuelve un problema concreto de vida para quien lo compra”, afirma.

La tecnología y el conocimiento del consumidor ya pesan en las decisiones de desarrollo. Pero el cambio de escala no se limita al mercado residencial. El turismo también está impulsando proyectos de mayor valor y complejidad.

## IMPACTO URBANO

El mapa que dejan los datos no es el de una sustitución de lo residencial por el comercio. La vivienda sigue dominando la construcción privada, pero el comercio y el turismo ganan peso en el valor de determinados proyectos. En comercio y vivienda, la cantidad de obras prácticamente no cambió entre 2021 y 2025, mientras su valor tasado aumentó 47.6%. En hospedaje, los proyectos cayeron 64.2%, pero el valor más que se duplicó.

Para Barinas, esta evolución debe estar acompañada por una planificación capaz de absorber sus efectos. “Estamos presenciando una convivencia cada vez mayor y económicamente necesaria”, sostiene. Acercar el comercio a la residencia puede reducir los tiempos de desplazamiento y fomentar la actividad peatonal, pero la convivencia debe preservar también el derecho de los residentes a la tranquilidad.

Por eso plantea que la inserción de usos mixtos esté acompañada de estudios de impacto ambiental y vial, además de medidas para mitigar ruido, gestionar desechos y garantizar estacionamientos suficientes. “Las ciudades dominicanas están respondiendo a las señales del mercado”, dice Barinas. Pero, a su juicio, el crecimiento debe ser acompañado por una planificación municipal que garantice el acceso a servicios básicos.

Así, la construcción privada cuenta dos historias simultáneas: una residencial, que continúa dominando por volumen y capital, y otra comercial y turística, en la que el capital gana peso dentro de proyectos que incorporan más usos y actividades. El desafío para las ciudades es que esa expansión pueda integrarse al territorio sin que el crecimiento del mercado avance más rápido que la infraestructura y la planificación que deben sostenerlo. **F**

# PHD DOMINICANA:

## REDEFINIENDO EL FUTURO DE LAS MARCAS Y LA INNOVACIÓN EN EL CARIBE

En un ecosistema empresarial donde la incertidumbre es la única constante, la capacidad de una marca para evolucionar ya no es una opción, sino un imperativo de supervivencia. En República Dominicana, este paradigma está siendo desafiado desde el frente de la comunicación y la tecnología por PHD Dominicana, una agencia que, bajo el liderazgo visionario de **Kimberly Guevara**, se ha convertido en el referente indiscutible de cómo la inteligencia, la data y la creatividad pueden convertir desafíos complejos en motores de crecimiento.

Para Kimberly, la Gerente General de la firma, el marketing moderno no puede limitarse a la compra de medios tradicional. "Las marcas no solo necesitan adaptarse al cambio; necesitan liderarlo", afirma con convicción. Esta filosofía, que forma parte del ADN esencial de la red global de PHD, se resume en su propuesta de valor: Outthink, Outpace, Outgrow. Es una invitación directa a pensar mejor, avanzar más rápido y, en última instancia, crecer de manera sostenible en un mercado cada vez más exigente, utilizando la inteligencia analítica como el eje fundamental del crecimiento corporativo.

### Nuestra propuesta de valor: Inteligencia conectada y creatividad estratégica:

"En PHD no concebimos los medios como un simple espacio de compra y colocación publicitaria, sino como un ecosistema vivo de conexión entre las marcas y sus audiencias. Nuestra fortaleza radica en integrar la ciencia de datos con la innovación conceptual para resolver desafíos de negocio de alta complejidad".

**PHD Connected Summit 2026:** Una cita disruptiva para quienes buscan acelerar la visibilidad de las marcas. El compromiso de la agencia con la transformación y con el propósito de elevar marcas hacia el futuro, PHD Dominicana presenta el evento más esperado del año para la comunidad ejecutiva y publicitaria: el PHD Connected Summit.

**Presente en más de 180 mercados a nivel mundial** y perteneciente al prestigioso grupo Omnicom Media Group, PHD combina el alcance, los recursos y la infraestructura de una potencia global con la agilidad, la sensibilidad cultural y el conocimiento táctico de los mercados locales.

El PHD Connected Summit ha sido concebido no sólo como un foro de conferencias, sino como una plataforma de disrupción diseñada para conectar a los principales líderes de la industria, CEOs, directores de mercadeo, estudiantes y tomadores de decisiones del sector.

Este evento se convertirá en el epicentro de la innovación y el liderazgo de pensamiento en la región.

### Asegure su participación:

Para el ejecutivo dominicano que busca no solo observar el futuro, sino construirlo, el PHD Connected Summit 2026 representa una oportunidad única. En un entorno donde la convergencia entre tecnología y creatividad es indispensable para la supervivencia corporativa, la visión de Kimberly Guevara y su equipo se perfila como la guía definitiva para aquellos dispuestos a liderar la nueva era de la comunicación. La invitación está sobre la mesa: es momento de conectar, generar y decidir. El futuro de las marcas en el Caribe ya se está escribiendo, y en PHD Dominicana, estamos listos para acelerarlo.







## ALPHA: 15 AÑOS SIGUIENDO EL PULSO DE LA INVERSIÓN

La trayectoria de la firma comenzó con una plataforma electrónica para negociar divisas y continuó con nuevos productos, tecnología y servicios de inversión, en paralelo con la transformación del mercado de valores dominicano.

**E**n 2003, la palabra digital todavía no describía la experiencia cotidiana de los servicios financieros como lo hace hoy. Ese año nació Mercado Electrónico Dominicano (MED), una plataforma electrónica concebida para modernizar la negociación de divisas en República Dominicana. Fue el primer capítulo de una historia empresarial que ocho años después tomaría el nombre de Alpha Sociedad de Valores.

Cuando Alpha comenzó formalmente sus operaciones en 2011, el mercado de valores tenía otra escala. La participación estaba más concentrada en personas, empresas e instituciones con conocimientos financieros y la relación con las inversiones requería una

familiaridad que no necesariamente formaba parte de las decisiones financieras de una persona común.

Desde entonces, el mercado cambió y Alpha lo hizo con él. Las operaciones de renta fija fueron dando paso a nuevos servicios y a una evolución en la forma de gestionar las inversiones. La digitalización de procesos y herramientas hizo cada vez más sencilla esta experiencia para nuestros clientes, mientras la oferta continuó creciendo con la Administración de Carteras y, más recientemente, los NDFs.

Vista en retrospectiva, la trayectoria tiene un hilo que atraviesa esos cambios: ampliar la relación entre el mercado de capitales y quienes pueden utilizarlo. "Alpha es el resultado de más

de dos décadas de evolución, innovación y aprendizaje en el mercado financiero dominicano", explica Santiago Camarena, quien ahora asume la presidencia ejecutiva de la firma después de más de 15 años vinculado a su operación.

Para Camarena, la evolución de Alpha estuvo acompañada por una modificación en la manera de entender su propio crecimiento. La pregunta dejó de limitarse a cómo atender a quienes ya participaban en el mercado y empezó a incluir cómo acercarlo a más personas y empresas.

Ese proceso coincidió con una transformación del inversionista. El cliente que llega hoy al mercado tiene más alternativas y expectativas diferentes.



La tecnología modificó la experiencia financiera: una persona puede realizar desde un teléfono operaciones que antes requerían otros canales y, con ello, también cambió lo que espera cuando decide invertir.

Para Alpha, el reto dejó de ser solamente ofrecer instrumentos y pasó a incluir la experiencia alrededor de ellos. “Hace 15 años la innovación podía significar llevar productos nuevos al mercado. Hoy también significa eliminar fricciones para que una persona común pueda invertir”, plantea Camarena.

La frase apunta a una transformación que no termina en la tecnología. Si el acceso puede simplificarse, la decisión de invertir todavía depende de entender qué se está haciendo y de confiar en el proceso.

Por eso, uno de los desafíos que la firma identifica hacia adelante es que el mercado de valores deje de percibirse como algo complejo o distante y pase a formar parte de la planificación financiera de más personas y empresas. Educación, tecnología, asesoría y confianza aparecen, en esa visión, como piezas de un mismo proceso.

## MERCADO

La evolución de Alpha plantea otra cuestión: qué ocurre cuando más personas quieren invertir, pero el mercado también necesita más alternativas y más empresas capaces de utilizarlo como fuente de financiamiento. La firma coloca ambas necesidades dentro de una misma ecuación.

“Democratizar la inversión significa que más personas puedan participar como inversionistas, pero diversificar el mercado requiere que más empresas puedan utilizarlo para financiarse, crecer y expandirse”, señala Camarena.

Para la firma es una diferencia importante. Aumentar la participación de inversionistas amplía la base del mercado; incorporar más empresas y alternativas amplía aquello en lo que ese capital puede invertirse.

Alpha plantea trabajar en ambos extremos: facilitar que las personas comprendan y utilicen las herramientas de

inversión y desarrollar soluciones para que las empresas puedan acudir al mercado de capitales para financiar sus planes de crecimiento.

En la visión de Camarena, República Dominicana reúne los tres elementos que hacen posible esa conexión: empresas que buscan crecer, personas que quieren construir patrimonio y capital que busca oportunidades. El desafío consiste en acercarlos. La siguiente etapa de Alpha se construye sobre esa idea mientras la firma evoluciona su liderazgo.

## CONTINUIDAD Y CAMBIO

Camarena conoce la historia desde dentro. Ha participado en el desarrollo de la firma desde sus orígenes y ahora asume la responsabilidad de conducirla hacia una nueva etapa.

El cambio de posición no implica, según plantea, empezar de cero. Hay elementos de la cultura que considera parte de la identidad de Alpha y que deben permanecer: integridad, confianza, excelencia y la disposición a preguntarse si existe una mejor manera de hacer las cosas.

Lo que sí cambia es la velocidad con la que una organización debe aprender y adaptarse. “El cliente de hoy no es el mismo de hace 15 años. La tecnología tampoco. El mercado es mucho más sofisticado y seguirá cambiando”, afirma.

Su apuesta incluye desarrollar un equipo capaz de asumir mayores responsabilidades, cuestionar lo establecido y tomar decisiones con mayor agilidad. La lógica es la misma que ha acompañado la evolución del negocio: conservar aquello que sostiene a la organización mientras se modifican las herramientas con las que opera.

“El mercado de valores no se va a quedar donde está hoy. Tampoco nuestros clientes. Alpha tiene que seguir evolucionando al mismo ritmo”, dice.

## UNA HISTORIA QUE TODAVÍA SE ESTÁ ESCRIBIENDO

Los próximos años ya forman parte de la planificación de la firma. Alpha



**Santiago Camarena,**  
**Presidente**  
**Ejecutivo de Alpha**

trabaja en productos y servicios pensados para acompañar a sus clientes durante períodos de 20, 30 y hasta 50 años, incluyendo la gestión de patrimonios familiares y empresariales. La perspectiva amplía el horizonte más allá del aniversario.

Cuando Alpha cumpla 30 años, Camarena quiere encontrar un mercado de valores con una presencia mayor en la economía dominicana: un mercado en el que invertir sea una decisión natural para quienes buscan construir patrimonio y en el que las empresas encuentren una vía para financiar su crecimiento.

También imagina una mayor conexión entre el capital dominicano y las oportunidades dentro y fuera del país. La trayectoria comenzó con una plataforma electrónica para negociar divisas. Ocho años después se convirtió en Alpha. Durante los siguientes 15 años, la firma incorporó productos, servicios y tecnología mientras cambiaba la relación de los inversionistas con el mercado.

Ahora, con una nueva presidencia ejecutiva, la pregunta vuelve a ser cómo ampliar esa conexión. No se trata solamente de que haya más personas invirtiendo. También de que haya más empresas utilizando el mercado, más alternativas disponibles y una relación menos distante entre el capital y las oportunidades. Ese es el próximo tramo de una historia que comenzó hace más de dos décadas y que, para Alpha, todavía tiene mucho por construir.





# HARD DISCOUNT SIN VITRINA

Por **SUSANA GOITIA**

L

La industria del **retail** vive una reconfiguración sin precedentes en América Latina. La empresa que más creció en la última década no edificó su ventaja con Inteligencia Artificial (IA) ni con una campaña publicitaria: la levantó desde adentro, desde la operación.

Pero conviene precisar de qué se habla. El *hard discount* (o descuento duro) es un formato minorista que vende productos básicos a precios muy por debajo de los del supermercado tradicional, sin apoyarse en promociones ni en programas de fidelización.

Según el estudio de Deloitte “El avance del *hard discount*: Evolución y perspectivas hacia 2030”, el modelo descansa sobre cuatro ejes: simplicidad operativa, con tiendas pequeñas y sin servicios adicionales; reducción obsesiva de costos, sostenida en una logística depurada y un control férreo del gasto; surtido limitado y focalizado en las categorías esenciales; y predominio de la marca propia, que abarata el anaquel y sostiene los márgenes.

DETRÁS DEL ANAQUEL, UNA OPERACIÓN QUE NINGÚN PRESUPUESTO DE MEDIOS PUEDE REEMPLAZAR REDEFINE LAS REGLAS DEL JUEGO DESDE MÉXICO HASTA EL CONO SUR. A CONTINUACIÓN, SE DESCIFRA CÓMO FUNCIONA, QUÉ SUCEDE EN CADA MERCADO Y POR QUÉ LAS EMPRESAS QUE NO ESTÉN CONSTRUYENDO SU PROPIA VERSIÓN DE ESE MODELO ENFRENTARÁN UNA BRECHA QUE EL PRESUPUESTO DE MARKETING NO PODRÁ CERRAR.



Sobre esos cuatro pilares, estos negocios edificaron una arquitectura donde la cadena de suministro es la base del crecimiento, y esa arquitectura los llevó de formato marginal a fuerza dominante en los principales mercados de la región. La precisión logística, el surtido acotado y los costos de operación más bajos del canal se volvieron una delantera muy difícil de replicar.

Durante décadas, el *retail* latinoamericano operó bajo una lógica de volumen y visibilidad: más referencias en el anaquel, más inversión en promociones estacionales, más presupuesto de medios para sostener el tráfico. Ese esquema funcionó mientras el consumidor decidía por hábito y la distribución premiaba al que ya tenía presencia. No obstante, la inflación persistente de los años posteriores a la pandemia alteró la ecuación: el comprador latinoamericano afinó el gasto, midiendo cada peso con más rigor, y esa exigencia abrió espacio para una fórmula construida exactamente sobre esa realidad.

A finales de 2025, Tiendas 3B superó a Walmart en número de sucursales en México: cerró el año con 3,346 unidades frente a 3,316 de Walmart de México y Centroamérica, según sus reportes trimestrales. Lo hizo con un surtido que no rebasa las 1,000 referencias, operado desde 18 centros de distribución. El resultado es la consecuencia de un negocio diseñado desde la estructura interna hacia afuera: costos de operación de entre 11% y 13% sobre las ventas, frente al 20% a 25% que cargan los formatos tradicionales, según estimaciones de consultoras especializadas en el formato; esa diferencia se traduce directamente en precio para el consumidor, sin promoción estacional que la sostenga.

En este sentido, la cadena, que cotiza en la Bolsa de Nueva York desde 2024, elevó sus ingresos 36.1% en 2025, aunque cerró el ejercicio con

## El consumidor de ingreso alto llega con la misma motivación que la clase media: liberar presupuesto de las categorías básicas para destinarlo a lo que considera consumo de calidad

una pérdida operativa de 101 millones de pesos (MDP), frente a la ganancia de 61 millones del año previo, por cargos contables extraordinarios.

Lo que ocurre en México forma parte de una transformación que recorre toda la región, y vale la pena seguirla país por país, porque cada mercado tiene su propio matiz aunque la lógica de fondo sea, estructuralmente, la misma.

### COLOMBIA: EL LABORATORIO QUE REDEFINIÓ LAS REGLAS

El primer mercado de Latinoamérica en vivir este cambio a escala fue Colombia. En 2009, Tiendas D1 abrió con una propuesta que entonces lucía irreverente: calidad comparable a las marcas líderes a precios que los supermercados tradicionales no podían sostener estructuralmente. Lo que siguió fue la desarticulación de una lógica comercial que había dominado el *retail* colombiano por décadas.

Los almacenes Éxito, referencia del sector durante generaciones, vio cómo ese formato le disputaba terreno desde colonias o barrios, municipio a municipio, con la expansión silenciosa que, en logística, se llama “mancha de aceite”.

Así, el peso del formato ya es medible: según NielsenIQ, las cadenas de descuento duro concentran 20.4% de las ventas del *retail* colombiano. Su efecto trasciende la pelea entre cadenas: un estudio del Banco de la República halló que, cinco años después de la llegada de una tienda de bajo costo a un municipio, la tasa de empleo resulta en promedio cuatro puntos porcentuales más alta que en localidades donde el formato aún no opera.

### MÉXICO: LA EFICIENCIA SE VUELVE ASPIRACIONAL

En México, el fenómeno tomó un giro que pocos anticiparon. Tiendas 3B crece en Polanco y Santa Fe porque el consumidor de ingreso alto llega con la misma motivación que la clase

media: liberar presupuesto de las categorías básicas para destinarlo a lo que considera consumo de calidad.

Con este contexto, la compañía proyecta abrir entre 590 y 630 tiendas adicionales este año, según su reporte de resultados. Por su parte, Walmart de México ya destinó el 40% de su presupuesto de capital a remodelar Bodega Aurrerá, y Femsa acelera Bara en el Bajío. Por lo tanto, cuando el comprador de mayor poder adquisitivo elige el descuento por convicción, el formato trasciende su nicho y se instala como nuevo estándar del mercado.

Así, el motor de esa velocidad es el *cross-docking*: la mercancía fluye del proveedor a la tienda en menos de 48 horas, sin almacenamiento intermedio. La cadena cobra en caja antes de pagar a sus proveedores (opera con capital de trabajo negativo) y así financia su propia expansión desde adentro. Ese engranaje tardó años en construirse, y eso es justamente lo que lo vuelve tan difícil de replicar para quien llega tarde. La estrategia más poderosa, en este caso, es la que el consumidor no ve, pero adopta a diario: un modelo anclado en la operación que está cambiando los supuestos sobre cómo se compite en el *retail*.

## PERÚ Y CHILE: DOS CASOS, UN MISMO FENÓMENO

En Perú, la transformación ocurre sobre un canal dominado históricamente por bodegas y mercados de barrio. Tiendas Mass, de Intercorp, superó los 1,250 locales a inicios de 2025, y la entrada de Tiendas 3A, del Grupo AJE, aceleró la dinámica: rebasó los 200 locales en Lima en poco más de un año, según Peru Retail.

Lo particular del caso peruano es que el modelo evoluciona hacia formatos temáticos y marcas propias en alianza con socios estratégicos, una apuesta que busca conexión emocional con el comprador dentro de la misma disciplina de costos. En esta



**Susana Goitia**

La autora se ha desempeñado como CEO y ejecutiva Senior en gigantes globales, como The Coca-Cola Company, PepsiCo y Empresas Polar. Es asesora en Estrategia Comercial y Crecimiento, conferencista internacional y ha sido directora de varios boards en América Latina.

línea, se entiende que el mercado de descuento peruano proyectaría duplicar su tamaño antes de 2028, prueba de que el *hard discount* puede ganar terreno sin renunciar a la cercanía.

Chile, por su parte, lleva ritmo propio. El mercado convivió durante años con formatos híbridos que cargaban costos de supermercado mientras intentaban competir en precio, y el entorno macroeconómico de 2024 y 2025 apuró el fin de esa ambigüedad. SuperBodega aCuenta (formato de bajo costo de Walmart Chile) encabezó con 128 locales; Mass ya opera en el país, tras la compra de la cadena Erbi, y Super10, nacido de la reconversión de los Mayorista 10 del grupo SMU, avanza por la misma vía. La penetración de la marca propia todavía es baja: representa cerca del 15% de la canasta básica frente al 40% que alcanza en Europa, lo que marca el recorrido que el mercado chileno tiene por delante, siendo de los más preparados para acelerar, aunque todavía no termina de arrancar.

## CENTROAMÉRICA Y DOMINICANA: ESTANDARIZAR COMO FORTALEZA

La fuerza del modelo en Centroamérica y República Dominicana está en su replicabilidad total. Cada tienda es

una réplica exacta: el mismo surtido de 1,000 a 1,800 productos, la misma mecánica de operación, similar cultura de eficiencia en cada punto de venta. Las remesas, que crecieron alrededor de 20% y alcanzaron niveles históricos, inyectan liquidez a los hogares del norte de la región y empujan ese poder de compra adicional hacia los formatos de descuento con la misma fuerza que en los mercados del sur.

Se vislumbra, así, que el consumidor centroamericano ya ajustó su conducta: más del 70% de los hogares gestiona o batalla con su presupuesto, según la división Worldpanel de Kantar, y migra hacia presentaciones más pequeñas y compras más frecuentes y planificadas. Quien lea a tiempo esa señal tendrá una ventaja que a sus competidores les costará años igualar.

Dado este escenario, entre los equipos directivos de varios de estos mercados se repite una convicción: proximidad con el cliente, trayectoria de marca y alcance tradicional bastarán para sostenerse frente a estos modelos. Los números, sin embargo, sugieren otra cosa: La proyección de Deloitte hacia 2030 apunta a que el formato capture hasta el 40% del mercado minorista regional, y a que ya supere el 30% del comercio minorista moderno, sólo en México.

Es claro que el modelo no nació de la tecnología, pero la incorpora ahora como su siguiente frontera: *micropricing* en tiempo real, optimización de inventarios con IA, surtido personalizado por zona poblacional.

En este sentido, toda expansión encuentra un límite, y ese límite lo fija la estructura que la sostiene. El *hard discount* lo entendió antes que nadie, rediseñó esa estructura y convirtió la eficiencia en su mayor diferencial.

Por eso, la pregunta que cada empresa de la región debería estar haciendo hoy, no es si el modelo llegó para quedarse, sino cómo transformar su propia operación para competir en un mercado que ya cambió las reglas. **F**

# SECRETS PLAYA ESMERALDA: LA NUEVA EXCLUSIVIDAD DEL CARIBE SE ESCONDE EN MICHES

En una de las costas todavía más preservadas de República Dominicana, Secrets Playa Esmeralda Resort & Spa propone una nueva manera de entender la experiencia caribeña: menos ostentación, más naturaleza; menos prisa, más privacidad.



**H**ay lugares que impresionan por lo que han construido y otros que seducen por todo aquello que todavía permanece intacto. Miches pertenece a esta segunda categoría. Al noreste de República Dominicana, entre montañas, cocoteros y kilómetros de costa, este municipio de El Seibo se ha convertido en uno de los territorios que están redefiniendo el mapa del turismo de alta gama del país.

Es aquí, frente a las arenas de Playa Esmeralda, donde Secrets Playa Esmeralda Resort & Spa ha encontrado su lugar. Inaugurado en agosto de 2025, el resort forma parte de Secrets Resorts & Spas, dentro de Hyatt Inclusive Collection, y suma 500 habitaciones a una zona que comienza a ganar espacio entre los destinos turísticos dominicanos. Pero el

verdadero protagonista no es únicamente el hotel. Es el destino.

## El privilegio de lo esencial

Playa Esmeralda conserva una cualidad cada vez más difícil de encontrar en el Caribe: amplitud, vegetación y una costa donde la naturaleza continúa dominando el horizonte.

El paisaje también define la propuesta del resort. La arquitectura y los interiores incorporan materiales, texturas y tonalidades inspiradas en la región, mientras terrazas, jardines y espacios abiertos mantienen presente el entorno tropical.

Las habitaciones cuentan con balcón o terraza privados y vistas hacia el océano. Algunas categorías incorporan acceso directo a piscinas tipo swim-out,

mientras que baños amplios, duchas de lluvia, minibar renovado diariamente y servicio de habitaciones y ConciERGE las 24 horas completan la experiencia.

Para quienes buscan mayor privacidad, el Preferred Club añade áreas exclusivas de playa y piscina, lounge privado, servicios personalizados y categorías superiores, entre ellas una Presidential Suite frente al océano. Aquí, el privilegio también está en lo esencial: desayunar frente al mar, caminar por una playa prácticamente vacía o contemplar el Atlántico desde una terraza.

## República Dominicana a la mesa

La gastronomía ocupa un lugar central. Secrets Playa Esmeralda reúne 10 propuestas gastronómicas y seis bares,



con cocinas internacionales que mantienen referencias al territorio dominicano.

La oferta incluye restaurantes como Portofino, de cocina italiana; Meraki, con influencias mediterráneas y asiáticas; Market Café, con estaciones internacionales, y Castaways, el steakhouse del resort, cuya propuesta gira alrededor de cortes de carne y especialidades a la parrilla.

La variedad responde también a una evolución del concepto all-inclusive. El viajero de alta gama no busca únicamente tenerlo todo incluido, sino calidad, libertad para elegir y experiencias diferentes durante su estadía.

La jornada puede prolongarse también en el Piano Bar, donde desde las 5:00 p. m. el piano en vivo introduce otro ambiente dentro del resort y ofrece un espacio para continuar la experiencia después de un día frente al mar.

## Miches se abre al turismo MICE

Más allá del viajero vacacional, Secrets Playa Esmeralda amplía la proyección de Miches hacia el segmento MICE, con una infraestructura diseñada para recibir reuniones corporativas, viajes de incentivo, encuentros empresariales y celebraciones.

El resort cuenta con **15,148 pies cuadrados de salón principal y siete salas de juntas**, además de diferentes configuraciones que permiten adaptar los espacios a distintos formatos de reuniones y eventos.

La propuesta incorpora así una

dimensión empresarial a la experiencia del destino. Los encuentros pueden desarrollarse dentro del mismo entorno donde conviven alojamiento, gastronomía, playa y espacios exteriores, permitiendo que una reunión corporativa o un viaje de incentivo se integre con la experiencia turística de Miches.

La combinación resulta especialmente relevante para un destino cuya oferta turística ha estado asociada principalmente con naturaleza y descanso. Con esta infraestructura, Secrets Playa Esmeralda incorpora una alternativa para empresas que buscan trasladar reuniones, convenciones, incentivos o celebraciones a un escenario diferente.

## Dos experiencias que se conectan

Junto al resort se encuentra Dreams Playa Esmeralda Resort & Spa, su propiedad hermana orientada a familias. Ambas propiedades se conectan con facilidad y permiten a los huéspedes acceder a restaurantes e instalaciones de ambos complejos.

La posibilidad amplía las opciones durante la estadía sin alterar la identidad de Secrets como un espacio **solo para adultos**. El huésped puede disfrutar del ambiente adulto y privado de Secrets y, al mismo tiempo, acceder a otras experiencias disponibles en Dreams.

La conexión entre ambas propiedades introduce una dimensión adicional de flexibilidad a la experiencia, especialmente para quienes buscan combinar diferentes ambientes durante su estadía.

## Miches, más allá del resort

Parte del atractivo de Secrets Playa Esmeralda está fuera de sus propias instalaciones. Miches conserva playas poco concurridas, aguas turquesas, montañas y una conexión cercana con la cultura dominicana.

Montaña Redonda, los paisajes de manglares, el Parque Nacional Los Haitises, Laguna Limón y Salto La Jaldá forman parte de las posibilidades para explorar la zona. Durante la temporada correspondiente, la cercanía con la Bahía de Samaná permite incorporar también la observación de ballenas jorobadas. Los visitantes pueden además conocer plantaciones de cacao y acercarse a expresiones de la cultura local.

El crecimiento turístico de la zona plantea, al mismo tiempo, el desafío de preservar ese entorno. Secrets Playa Esmeralda colabora con Promiches en iniciativas vinculadas a la protección ambiental y ha participado en acciones de conservación de tortugas marinas en su frente de playa.

La llegada de proyectos internacionales a Miches pone en valor un territorio capaz de crecer alrededor de aquello que lo hace diferente. Secrets Playa Esmeralda llega en ese momento, integrando una propuesta de hospitalidad con la naturaleza que define su entorno.

En un Caribe donde la exclusividad también se relaciona con silencio, espacio y privacidad, Miches ofrece una experiencia sofisticada sin perder la sensación de distancia.

El resultado es una nueva forma de descubrir República Dominicana: desde un resort pensado para adultos, con gastronomía, entretenimiento y una infraestructura preparada también para el mercado corporativo, frente a un paisaje que todavía conserva algo cada vez más difícil de encontrar: la sensación de haber sido descubierto por casualidad.

**Hyattinclusivecollection.com**  
**IG: @secretspayaesmeralda**



# DECIDIR SIN CERTEZA



Por **GIUSEPPE STIGLIANO Y JULIAN PISTONE**

CUANDO LOS RIESGOS DEJAN DE APARECER POR SEPARADO,  
EL ANÁLISIS MINUCIOSO DERIVA EN PARÁLISIS. LO QUE DISTINGUE  
A LAS ORGANIZACIONES QUE PERDURAN ES LA ARQUITECTURA  
CON LA QUE CONVIERTEN ESE ANÁLISIS EN ACCIÓN.

# L

**Los consejos de administración** y los comités ejecutivos nunca dispusieron de tantos datos, tableros y herramientas analíticas y, sin embargo, la ejecución sigue rezagada respecto del análisis. La competencia directiva no está a discusión: el nivel promedio de los cuadros de conducción nunca fue tan alto. El problema es de raíz y no coyuntural, porque el entorno en el que se decide cambió más rápido que los sistemas internos diseñados para decidir. Hoy, esa incertidumbre es estructural y ya no episódica; la aceleración tecnológica, la realineación geopolítica, la volatilidad regulatoria, las restricciones de capital y la exposición pública en tiempo real dejaron de presentarse de forma secuencial.

## CONVERGENCIA E INCERTIDUMBRE

Una decisión de precios y no impacta sólo en el margen, sino que interactúa, a la vez, con la volatilidad cambiaria, la interpretación regulatoria, la percepción pública, el costo del capital y la arquitectura tecnológica. Pocas decisiones permanecen aisladas, y ahí empieza la verdadera dificultad.

En este sentido, riesgo e incertidumbre no son lo mismo: el primero se modeliza y admite probabilidades, mientras que la segunda sólo ofrece ambigüedad. El problema que observamos en nuestra práctica como asesores de empresas globales es que muchas organizaciones intentan gestionar incertidumbre con herramientas diseñadas para el riesgo. Proliferan los análisis, los escenarios y los comités, y el resultado, más que claridad estratégica, es una parálisis sofisticada.



Cuando la información es abundante, pero incompleta; cuando los incentivos son mixtos y los resultados impredecibles, aparece un patrón humano comprensible: esperar más datos en lugar de ejercer el juicio, ampliar la participación en lugar de asumir la responsabilidad, y refugiarse en el proceso en lugar de decidir.

En mercados estables, la cautela preserva valor; en entornos de riesgos convergentes, el exceso de cautela lo erosiona en silencio. La paradoja es conocida: la tecnología amplía la opcionalidad y, al mismo tiempo, encarece la indecisión.

De acuerdo con el “Informe sobre el Futuro del Empleo 2025”, del Foro Económico Mundial, entre las capacidades críticas hacia 2030 figuran el pensamiento analítico, la creatividad, la resiliencia, la alfabetización tecnológica, el liderazgo y el aprendizaje continuo. Más de la mitad de los directores ejecutivos todavía no advierte retornos claros de sus inversiones en Inteligencia Artificial (IA), según la “29ª Encuesta Global de CEO”, de PwC.

Lo que falta, entonces, no son herramientas, sino decisión. A medida que la tecnología gana potencia, el cuello de botella pasa a ser la disposición a resolver antes de que exista certeza.

Cuanto más alto es el cargo, más incompleta es la información disponible, y no por escasez de datos: las decisiones verdaderamente estratégicas se toman, hoy más que nunca, sobre información parcial. En ese punto, pesa menos la capacidad analítica y más la arquitectura de decisiones capaz de convertir el análisis en acción comprometida.

#### **POWER SHIFT: CUANDO EL PODER MIGRA MÁS RÁPIDO QUE LA ESTRUCTURA**

Durante décadas, la estrategia partió de una premisa relativamente estable: El poder competitivo podía construirse, defenderse y escalar.

**EL PODER SE  
DESPLAZA  
HACIA LAS  
ORGANIZACIONES  
CAPACES DE  
ACTUAR BAJO  
AMBIGÜEDAD,  
SIN CONFUNDIR  
VELOCIDAD CON  
IMPROVISACIÓN  
NI PRUDENCIA  
CON PARÁLISIS.  
ESTO INTRODUCE  
UNA TENSION  
QUE DEFINE  
LA DÉCADA:  
LA DISTANCIA  
ENTRE LO QUE EL  
MERCADO ESPERA  
Y LO QUE LA  
ORGANIZACIÓN  
PUEDE CAMBIAR**

Las organizaciones invertían en activos, capacidades, marca, distribución o eficiencia, con la expectativa de que esa acumulación sostuviera una posición duradera.

La ventaja podía erosionarse, pero rara vez se desplazaba abruptamente. Ese supuesto ya no describe el contexto actual. Hoy asistimos a un fenómeno que podríamos definir como Power Shift: el poder competitivo se vuelve transitorio, se redistribuye con mayor velocidad y emerge en lugares inesperados. La ventaja no desaparece, pero cambia de naturaleza y adquiere carácter de movimiento: se conserva mientras se la reasigna.

El desplazamiento no responde a una sola causa, sino a la convergencia de varias fuerzas que actúan a la vez. Entre ellas, se cuentan la digitalización de la oferta, la reducción de las fricciones de entrada, la disponibilidad masiva de capacidades tecnológicas, la transparencia radical de precios y experiencias, y la creciente asimetría entre las expectativas de la demanda y la capacidad de adaptación de la oferta.

La pregunta estratégica cambia entonces de eje: Importa menos cuál es nuestra ventaja y más hacia dónde se desplaza el poder, y a qué velocidad. El Power Shift obliga a aceptar una incomodidad de fondo, porque la posición que hoy parece sólida puede volverse mañana una restricción.

Por ello, activos que antes protegían (infraestructura, procesos, escala, incluso cultura) pueden ralentizar la adaptación cuando el entorno exige rediseño. La experiencia acumulada no pierde valor por ello; su valor depende de que sepa reconfigurarse.

Por eso, el Power Shift se conecta con la idea de longevidad competitiva: Las organizaciones que perduran se distinguen menos por el volumen de recursos y más por la capacidad sistemática de reasignarlos. La eficiencia y la coherencia siguen valiendo; el riesgo es que sólo ganen rigidez.

De ahí, una segunda consecuencia: Al poder de producir y distribuir se suma ahora el de orquestar decisiones. Plataformas, intermediarios algorítmicos, ecosistemas y, cada vez más, agentes de IA introducen una capa nueva, donde el poder se ejerce sin poseer activos tradicionales.

El control de la interfaz, del dato y del criterio de recomendación puede desplazar valor, aun cuando la oferta material permanezca intacta. Esto enlaza con la transición del modelo B2B/B2C hacia esquemas B2AI y AI-to-AI: Cuando las decisiones empiezan a mediar por algoritmos, la arquitectura de elección se vuelve territorio competitivo.

El Power Shift, por lo tanto, opera también en el plano cognitivo. A medida que crece la complejidad, el diferencial real pasa a ser la capacidad de interpretar señales débiles, formular *trade-offs* explícitos y decidir antes de que la evidencia sea completa.

El poder se desplaza hacia las organizaciones capaces de actuar bajo ambigüedad, sin confundir velocidad con improvisación ni prudencia con parálisis. Esto introduce una tensión que define la década: la distancia entre lo que el mercado espera y lo que la organización puede cambiar.

Cuando esa distancia crece, el poder empieza a desplazarse fuera de la empresa, incluso antes de que los indicadores lo reflejen. El Power Shift funciona, así, como un fenómeno silencioso, que rara vez se manifiesta primero en los resultados financieros.

Aparece antes en micro-señales, como cambios en la lealtad, nuevas referencias comparativas, dependencia creciente de intermediarios, presión sobre los márgenes o dificultad para priorizar. Comprenderlo exige abandonar la ilusión de estabilidad estructural, porque la ventaja no se pierde de golpe: se vuelve negociable.

Por eso, la estrategia orientada a la longevidad no persigue posiciones inexpugnables, sino capacidad de



### Giuseppe Stigliano

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



### Julián Pistone

El autor suma dos décadas entre liderazgo corporativo y emprendimiento, incluidos 10 años en Google, donde lideró equipos y negocios en Europa y América Latina. Ha trabajado con compañías globales, como Coca-Cola, Unilever y General Motors. Actualmente asesora a varios CEO, fundadores y ministros en toma de decisiones bajo presión. Es conferencista internacional y miembro de la junta directiva de Mercedes Salazar.

desplazamiento consciente. La pregunta clave se corre de la protección de lo existente al rediseño continuo de la combinación de capacidades humanas, automatizadas y relacionales que sostiene la propuesta de valor.

En un mundo de obsolescencia acelerada, la ventaja no se hereda: se vuelve a decidir cada vez;

y esa decisión, repetida en el tiempo, define quién conserva el poder y quién observa cómo se le escapa.

### DE LA ESTRATEGIA DECLARADA, A LA PRACTICADA

Con el tiempo, la estrategia deja de residir en un PowerPoint o en un *offsite* de planificación, y se materializa en las decisiones que la organización toma una y otra vez bajo presión. Es en esos momentos (contexto ambiguo, riesgos superpuestos, visibilidad limitada) donde la estrategia se vuelve real.

Esa repetición sostenida de decisiones, más que cualquier declaración formal, termina por configurar la cultura; y ésta, cuando se ha consolidado y se transmite, se vuelve legado institucional.

En contextos estables, muchas estructuras parecen robustas y eficaces, y generan ventajas tangibles como economías de escala, de alcance y de aprendizaje acumulado. Sin embargo, cuando la presión se sostiene y los riesgos convergen a la vez, el verdadero diseño de esas estructuras queda al descubierto. Lo que antes funcionaba por inercia deja de alcanzar, y la organización descubre si sus sistemas de decisión estaban preparados para operar en volatilidad estructural.

El futuro pertenece menos a quienes suman herramientas o adoptan tecnología y más a quienes diseñaron con rigor y coherencia los mecanismos con que convierten el análisis en acción comprometida. En una era de obsolescencia acelerada, la longevidad competitiva ya no depende de la superioridad puntual de activos, capacidades o posicionamientos: depende de la calidad, la consistencia y la valentía de las decisiones que una organización logra tomar (y sostener) cuando los riesgos dejan de ser aislados y empiezan a converger.

Cuando los riesgos se cruzan, la arquitectura de decisión no es un complemento de la estrategia: es la estrategia misma. **F**

# OMARA JOSIEL CORPORÁN: “EL PODER SOLO TIENE SENTIDO CUANDO SE CONVIERTE EN SERVICIO”

Como Cónsul General de la República Dominicana en Chicago, Omara Josiel Corporán Castillo busca acercar la institución a la comunidad dominicana y convertir al Consulado en un punto de conexión para oportunidades de inversión, conocimiento y desarrollo entre el Medio Oeste de Estados Unidos y República Dominicana.



**L**a historia de Omara Josiel Corporán Castillo comenzó en su hogar, en el seno de una familia donde aprendió el valor del trabajo, la palabra y la solidaridad. Su padre tuvo una influencia decisiva: le enseñó sobre política, pero sobre todo a escuchar, mirar más allá de los cargos y entender las historias humanas detrás de cada problema.

Esa formación encontró camino en el Derecho, las relaciones internacionales, la política, la observación electoral y los

espacios multilaterales. Hoy, desde Chicago, esa trayectoria se conecta con una comunidad dominicana diversa en una jurisdicción que abarca distintos estados del Medio Oeste.

En conversación con Forbes Dominicana, Corporán Castillo aborda su formación, la transformación de la experiencia consular, el potencial económico de la diáspora, las alianzas estratégicas y la visión que busca consolidar al concluir su gestión.

## FORMACIÓN DESDE CASA

*¿Dónde empieza su historia y qué recuerdos explican a la mujer que hoy representa a República Dominicana en Chicago?*

Mi historia empieza en mi casa, en una familia donde entendí desde pequeña que la vida no podía tratarse solo de uno mismo. Crecí viendo el valor del trabajo, de ayudar y de estar presente para los demás. De mi padre aprendí mucho sobre política, pero más sobre las personas: a



escuchar, a ver más allá de un cargo y a entender que detrás de cada problema hay una historia humana.

Llevar a mi país conmigo es algo que siento a diario. Cuando representas a tu nación en el exterior, la bandera deja de ser un símbolo para convertirse en una responsabilidad. Creo profundamente que el poder solo tiene sentido cuando se convierte en servicio.

### ***¿En qué momento entendió que su camino estaba en el servicio público?***

Fue un proceso gradual. Estudié Derecho por mi interés en las instituciones y su capacidad de transformar realidades. Diversas experiencias en política, relaciones internacionales, observación electoral, voluntariado y espacios multilaterales confirmaron ese rumbo. Mi padre me enseñó que lo verdaderamente importante no son los cargos, sino cómo la gente recuerda que la trataste cuando tocó tu puerta.

## **CONSULADO**

### ***¿Qué encontró al llegar al Consulado y qué decidió transformar primero?***

Llegué con una meta clara: construir un Consulado cercano. Nuestra jurisdicción es enorme y muchas personas viven a seis u ocho horas de Chicago. No podíamos esperar a que la comunidad viniera; teníamos que ir hacia ella.

Por eso fortalecimos los operativos móviles hacia estados como Ohio y Michigan, e iniciamos un proceso de modernización, eficiencia y comunicación. Quiero que la gente acuda por un pasaporte, pero también que vea al Consulado como un espacio para encontrar oportunidades, conexiones e información.

### ***¿Qué alianzas está construyendo con empresas, universidades, autoridades y organizaciones?***

Decidimos sacar al Consulado de sus cuatro paredes. Hemos abierto conversaciones con universidades, autoridades de Illinois, organizaciones empresariales e instituciones culturales. Promovemos iniciativas vinculadas a estudiantes, pasantías, cultura, gastronomía y turismo.

Para mí, una reunión solo vale si produce resultados. El objetivo es que el Consulado funcione como un conector: hay oportunidades en Chicago y en nuestro país, y a veces solo falta sentar a las personas correctas en la misma mesa.

## **DIÁSPORA**

### ***¿Cómo describe el peso de los dominicanos del Medio Oeste y qué oportunidades ve para multiplicarlo?***

Durante mucho tiempo hemos visto a la diáspora principalmente a través de las remesas. Aunque son fundamentales, nuestra comunidad es mucho más que eso: hay empresarios, médicos, abogados, estudiantes y emprendedores. Existe además una generación nacida o formada en Estados Unidos con un vínculo muy fuerte con el país, capaz de ser un puente de conocimiento e inversión.

Mi visión es evolucionar de una relación basada solo en la nostalgia hacia una enfocada en capital, redes y proyectos. El Medio Oeste cuenta con grandes empresas, universidades, tecnología, agricultura, logística y servicios. La oportunidad está en conectar esos ecosistemas con la República Dominicana para que el dominicano no solo piense qué enviar a su país, sino qué puede construir con él.

### ***¿Qué razones le daría a un empresario para mirar a la comunidad dominicana como socio, talento y mercado?***

Le diría que la observe como una comunidad binacional. Un dominicano en Chicago conoce el mercado estadounidense y sus instituciones, mientras conserva lazos familiares, culturales y económicos con su país de origen.

Nuestra diáspora es consumidor, talento, socio estratégico y puerta de entrada a un país conectado internacionalmente en turismo, zonas francas, manufactura y logística. A esto se suma un factor determinante: la confianza. La diáspora conoce ambos mundos y puede traducir no solo el idioma, sino la cultura y la forma de hacer negocios.

## **LIDERAZGO Y FUTURO**

***Llegó a una posición de alta***

### ***responsabilidad a una edad temprana.***

#### ***¿Cómo construyó su autoridad?***

Entendí que mi edad iba a entrar a la habitación antes que yo, así que decidí no intentar parecer mayor, sino estar preparada. La autoridad no se exige; se construye con trabajo, preparación, disciplina, coherencia y resultados. Ser joven no significa saberlo todo, sino reconocer cuánto se puede aprender de quienes tienen más experiencia.

### ***¿Qué le diría a una joven dominicana que se pregunta si la política es su lugar?***

Que no espere sentirse totalmente preparada, porque ese momento raras veces llega. Las mujeres solemos exigirnos dominar todo antes de dar un paso, mientras vemos a otros asumir oportunidades y aprender en el camino. La política y el servicio público necesitan jóvenes y mujeres para participar en las decisiones. No busques un espacio solo para estar; prepárate para transformar.

### ***Al concluir su gestión, ¿qué tendría que haber cambiado para sentir que dejó huella?***

No quisiera un legado medido en una lista de actividades, sino en instituciones, programas y relaciones sostenibles: un Consulado moderno, una comunidad mejor conectada, jóvenes con nuevas oportunidades y alianzas universitarias y empresariales sólidas. Si los proyectos siguen funcionando cuando yo ya no esté, sabré que construimos algo importante.

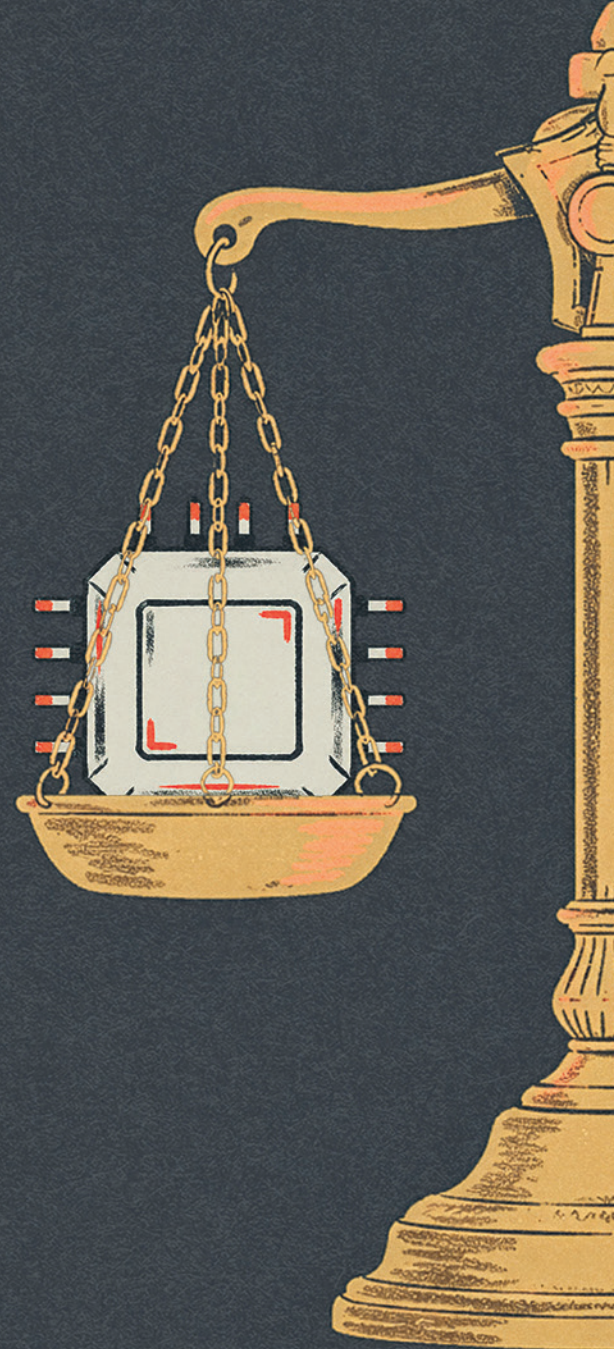




# El juicio más escaso

A MEDIDA QUE LAS RESPUESTAS DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL SE ABARATAN Y SE MULTIPLICAN, DECIDIR CUÁL MERECE CONFIANZA SE VUELVE LA TAREA DIFÍCIL.

Por  
**PROF.  
CHRISTIAN  
FARIOLI**







# D

**Decir que sabes usar ChatGPT**, dentro de cinco años y en una entrevista de trabajo sonará como anunciar que sabes enviar un correo electrónico: nadie se sorprenderá y nadie te contratará por eso. Probablemente, ni siquiera lo pregunten.

La Inteligencia Artificial (IA) estará allí, en unos años, silenciosa y ubicua, como la electricidad detrás de una pared: no veremos el cableado: sólo notaremos lo que deja de funcionar cuando falta.

Por ahora, ocurre lo contrario: abrimos una ventana, escribimos una instrucción y contemplamos la respuesta con una mezcla de fascinación y sospecha.

Celebramos a quien conoce el *prompt* adecuado e inventamos nuevos títulos profesionales. Además, confundimos la habilidad de conversar con una máquina con la capacidad de crear valor mediante ella.

Es comprensible, porque toda gran tecnología atraviesa una etapa en la que manejarla parece una ventaja. Hubo un tiempo en que saber navegar por internet era una credencial, y otro en que dominar Excel convertía a una persona en el oráculo de la oficina.

Después, esas habilidades no desaparecieron: se volvieron invisibles y dejaron de diferenciarnos, porque pasaron a formar parte del suelo que todos pisamos.

La IA avanza hacia ese mismo destino, sólo que a una velocidad sin precedentes. ChatGPT alcanzó unos 100 millones de usuarios mensuales apenas dos meses después de su lanzamiento, según una estimación de UBS citada por Reuters. La cifra importa menos por su tamaño que por lo que anuncia: cuanto más rápido se



adopta una tecnología, más rápido deja de distinguir a quien la usa.

Aquí aparece la pregunta que casi nadie quiere formular: ¿Qué valor aportarás cuando todos tengan acceso a la misma IA?

## SEGUNDA DEMOCRATIZACIÓN

La primera revolución digital democratizó el acceso a la información. Durante siglos, saber fue caro: el conocimiento vivía tras los muros de universidades, bibliotecas, gremios y grandes corporaciones.

Internet derribó buena parte de esos muros y, de repente, un estudiante en Guadalajara podía leer los mismos artículos que un ejecutivo en Nueva York; una emprendedora en Medellín podía estudiar las campañas de marcas globales, y un médico en Lima podía consultar investigaciones publicadas al otro lado del planeta.

Sin embargo, acceder a información y saber qué hacer con ella nunca fueron la misma cosa.

Un buscador podía entregarnos un millón de respuestas, pero no sentarse a nuestro lado, comparar escenarios, cuestionar una hipótesis, redactar un plan, simular una negociación y convertir una idea vaga en una secuencia de acciones. La IA empieza a hacerlo.

Por eso entramos en una segunda democratización, más profunda que la anterior: la de la inteligencia operativa. No hablamos de inteligencia en el sentido humano, filosófico o consciente, sino de la capacidad práctica de analizar, sintetizar, diseñar, producir y ejecutar.

Capacidades que hasta hace poco exigían equipos, especialistas, tiempo y capital, ahora caben tras una conversación. Así, una pequeña empresa puede analizar un mercado como una consultora, un profesor puede adaptar los materiales a cada alumno y un emprendedor puede investigar, traducir, prototipar y preparar una presentación en una sola tarde. Hace apenas unos años, reunir todas esas

capacidades habría exigido semanas, varios especialistas y un presupuesto fuera del alcance de la mayoría.

Es una noticia extraordinaria, pero también el comienzo de una enorme confusión. Cuando una capacidad escasa se vuelve abundante, su valor económico cambia. La fotografía no murió cuando todos llevamos una cámara en el bolsillo: murió la ventaja de poseerla. Escribir tampoco dejó de importar cuando llegaron los procesadores de texto; lo que perdió valor fue saber dónde estaba la tecla de negrita.

La IA no borrará el valor de pensar; borrará el de parecer inteligente al realizar tareas que una máquina reproduce en segundos. Ahí cambia todo.

## EL CIRUJANO Y EL BISTURÍ

Imaginemos a dos cirujanos bajo la misma luz blanca en un quirófano, frente al mismo paciente. En sus manos, el mismo bisturí robótico; en la pantalla, el mismo sistema de asistencia basado en IA, capaz de detectar patrones invisibles al ojo, sugerir rutas y advertir riesgos.

Uno de los cirujanos sigue cada indicación sin cuestionarla, mientras que el otro conoce la historia del paciente, reconoce cuándo el caso no se parece al promedio, percibe una anomalía, formula la pregunta que el sistema no había considerado y asume la responsabilidad de decidir.

Los dos saben usar la herramienta, aunque sólo uno sabe ejercer la profesión. La escena no pertenece nada más a la medicina: ya ocurre en salas de juntas, agencias, universidades, bancos y pequeñas empresas.

Dos profesionales acceden al mismo modelo. Uno le pide una estrategia y copia la respuesta; el otro aporta contexto, detecta las simplificaciones, confronta las conclusiones con la realidad y convierte el borrador en una decisión propia.

El primero produce más; el segundo multiplica su criterio. Esa será una de las fronteras esenciales del

trabajo: la distancia entre delegar una tarea y abdicar del pensamiento.

La IA es extraordinariamente buena para entregar algo que parece terminado: un texto fluido, una presentación ordenada, una respuesta segura. Esa apariencia es tanto su poder como su peligro. Nos seduce porque elimina la incomodidad de la página en blanco; pero la página en blanco no era el enemigo: era el lugar donde nos veíamos obligados a descubrir qué pensábamos.

Si aceptamos siempre la primera respuesta, la IA no ampliará nuestra mente: la habitará con ideas promedio.

## CUANDO LA EXCELENCIA SE VUELVE PROMEDIO

Durante décadas, muchas empresas construyeron ventajas con recursos inaccesibles para sus competidores: mejores datos, equipos más grandes, asesoría sofisticada, tecnología costosa. La IA reduce con rapidez buena parte de esa distancia.

Pero acceso no equivale a transformación. La encuesta “Work Reimagined 2025”, de EY, detectó que 88% de los empleados ya usa IA en el trabajo, pero únicamente 28% de las organizaciones logra resultados transformadores.

La brecha la abre el rediseño del trabajo alrededor de la tecnología, no su simple posesión. Una suscripción no es una ventaja competitiva; tampoco lo es una biblioteca de *prompts* que cualquiera puede copiar, ni un chatbot instalado en la web, ni la fotografía del director general estrechando la mano de un robot en una conferencia.

La ventaja aparece en otro lugar: en la calidad de los problemas que una organización elige resolver; en el contexto que ha acumulado; en la velocidad con la que convierte aprendizaje en acción; en el coraje de cuestionar prácticas rentables, pero obsoletas; en la cultura que permite a una persona decir que una respuesta brillante es, en realidad, incorrecta.

La tecnología abarata la ejecución; por eso encarece el juicio. La historia demuestra que, cada vez que una capacidad se abarata, otra gana valor. Cuanto mejor escriba la máquina, más valdrá una idea que merezca ser escrita; cuanto mejor analice, más importará formular la pregunta correcta. Cuanto más contenido pueda generar, más escasa será la atención humana; y cuanto más convincentes sean sus respuestas, más necesario será distinguir entre elocuencia y verdad.

Los equipos que obtienen resultados no son, necesariamente, los que acumulan más licencias: son los que se atreven a revisar sus procesos desde el principio. No preguntan: “¿Dónde podemos añadir IA?”; preguntan: “Si esta capacidad hubiera existido cuando fundamos la empresa, ¿la habríamos construido así?”. La primera pregunta produce accesorios; la segunda, transformación.

### LA OPORTUNIDAD DE LATAM

Para América Latina, esta conversación no es teórica. La región llega a esta revolución con una combinación singular de talento, creatividad, desigualdad, informalidad y urgencia productiva. El Fondo Monetario Internacional estima que menos del 40% del empleo latinoamericano está expuesto a la IA, frente a cerca del 60% en las economías avanzadas. Esto parecería una protección: menos tareas automatizables, menos disrupción inmediata, pero puede volverse una trampa: una economía poco expuesta a la IA sufre menos el impacto inicial y, al mismo tiempo, recibe menos de sus beneficios.

No estar en la vía del tren evita el choque, pero puede costar el próximo destino. La informalidad, conectividad desigual y baja digitalización de muchas firmas limitan el terreno de trabajo de la IA. Un modelo sofisticado no puede optimizar procesos que nunca se



### Prof. Christian Farioli

El autor es uno de los conferencistas internacionales más reconocidos en Inteligencia Artificial (IA), estrategia de marketing digital e innovación. Es CEO de ESD Dubai y profesor internacional. Ha impartido conferencias y formado a más de 20,000 profesionales en organizaciones como Google, NASA, PwC, EY, Ferrari, Armani y el World Economic Forum. Es autor de dos libros sobre IA y marketing digital, y asesora a empresas y líderes en la adopción estratégica de la IA.

documentaron, aprender de datos que no se recogen ni integrarse en negocios que aún dependen de papeles, mensajes dispersos y memoria oral.

Sin embargo, la región posee una ventaja subestimada: no necesita defender tantas estructuras heredadas. Una Pyme latinoamericana puede saltar etapas, como muchas economías pasaron directo al teléfono móvil sin desplegar antes una extensa red de líneas fijas. La ventana existe, aunque no seguirá abierta para siempre. Se necesitan personas capaces de pensar con la IA y, cuando haga falta, ir contra ella: curiosidad, pensamiento analítico, creatividad, liderazgo, comunicación y aprendizaje continuo.

El World Economic Forum sitúa las competencias en IA y *Big Data* entre las que más crecerán hacia 2030, aunque advierte que el pensamiento analítico, la creatividad, la resiliencia y la colaboración seguirán siendo habilidades centrales.

La respuesta no está en escoger entre capacidades técnicas y humanas: unas amplifican a las otras. La tecnología puede elevar el techo de

lo que una persona es capaz de hacer; sólo la educación fortalece los ciimientos sobre los que decide hacerlo.

### UNA PREGUNTA QUE QUEDA

Por mucho tiempo, medimos la inteligencia por la capacidad de responder. Quienes sabían más, recordaban más o respondían más rápido parecían tener una ventaja evidente. Esa lógica está a punto de invertirse. Cuando las respuestas sean instantáneas, abundantes y razonablemente buenas, responder dejará de ser lo difícil: lo complejo será saber qué preguntar, qué creer, qué descartar y qué consecuencias estamos dispuestos a asumir. Una máquina puede acelerar el camino, pero no elegir el destino; comparar escenarios, pero no decidir qué futuro merece construirse; puede calcular el costo de una decisión, pero no determinar qué precio estamos dispuestos a pagar; puede imitar la convicción, pero no asumir la responsabilidad.

Por eso, dentro de cinco años, saber usar ChatGPT será irrelevante; no porque la IA haya perdido importancia, sino porque estará en todas partes.

La pregunta ya no será si sabes operarla: será si tienes algo valioso que pedirle, si reconoces una respuesta mediocre y si posees el criterio para decidir qué hacer después. Quizá ésa sea la mayor ironía de esta revolución: la IA hará abundante el conocimiento y, precisamente por eso, el criterio humano será más valioso que nunca.

Después de años obsesionados con lo que las máquinas serán capaces de hacer, volveremos a preguntarnos qué somos capaces de imaginar nosotros. Cuando todos puedan producir, importará quién sabe elegir; cuando todos puedan responder, importará quién sabe preguntar; y cuando todos puedan parecer inteligentes, importará quién aprendió de veras a pensar.

Las herramientas evolucionan y las reglas cambian, pero una sola ventaja permanece: pensar antes y mejor que los demás. **F**



# ForbesLife

REPÚBLICA DOMINICANA

## Destino preciso

REPÚBLICA DOMINICANA REPRESENTA LA EVOLUCIÓN DE LOS DESTINOS DE GOLF, DONDE ESTE DEPORTE SE COMPLEMENTA CON EXPERIENCIAS QUE AMPLÍAN LA MANERA DE VIVIRLO, DENTRO Y FUERA DEL CAMPO, UNA PERSPECTIVA QUE COMPARTE WILLY PUMAROL.





# DE PIONEROS EN TIKTOK A PROTAGONISTAS DE LA NUEVA ECONOMÍA DIGITAL.

La empresa SMA Group, liderada por Eligio Reyes y Sebastian Cruz Inoa, conocido como Garvella, ha construido una propuesta que integra marketing digital, posicionamiento de marcas, campañas musicales, creadores de contenido y experiencias, llevando en 2026 su visión desde República Dominicana hasta escenarios internacionales.



**S**MA Group nació con una apuesta clara: entender las nuevas plataformas antes de que se convirtieran en una pieza indispensable de la comunicación de las marcas. Bajo el liderazgo de Eligio Reyes y Sebastian Cruz Inoa, la compañía se posicionó como una agencia dominicana especializada en marketing digital, desarrollando una experiencia particular alrededor de TikTok y del lenguaje de las nuevas audiencias.

Su trabajo ha evolucionado desde la creación de contenido hasta la ejecución de estrategias integrales de posicionamiento. La empresa ha participado en campañas para marcas, lanzamientos, campañas musicales, influencer marketing, producción audiovisual, activaciones y experiencias, utilizando el contenido y las comunidades digitales como herramientas para generar conversación, alcance y resultados.

TikTok ha sido uno de los principales pilares de esta trayectoria. SMA Group

apostó tempranamente por comprender la dinámica de la plataforma y desarrollar estrategias concebidas específicamente para ella, en lugar de trasladar los formatos de la publicidad tradicional al entorno digital. Esa especialización permitió a la empresa consolidar experiencia en contenido orgánico, tendencias, creadores y construcción de comunidades.

La música también forma parte de su recorrido. SMA ha utilizado las plataformas digitales para desarrollar campañas orientadas al posicionamiento de canciones y proyectos musicales, aplicando posteriormente ese conocimiento a estrategias para productos, servicios y marcas que buscan conectar con nuevas generaciones.

Con el crecimiento de la compañía surgió una visión más amplia: contribuir a profesionalizar la economía de los creadores en República Dominicana. En agosto de 2026, SMA Group celebró el

SMA Talents Summit 2026, un encuentro dedicado a creadores, marketing, emprendimiento, plataformas digitales, networking y nuevas oportunidades de monetización.

Un mes después, los días 15 y 16 de septiembre, la compañía participó en el TikTok LIVE Creator Networks Global Summit 2026 en Bangkok, Tailandia, representando a República Dominicana y conectando con redes y representantes de distintos mercados. La experiencia marcó un nuevo capítulo en la proyección internacional de la empresa y en su objetivo de acercar el ecosistema dominicano a las conversaciones globales sobre la industria de los creadores.

La capacidad de SMA Group también ha trascendido las pantallas. Su experiencia incluye campañas y producciones vinculadas a grandes acontecimientos y proyectos que han combinado comunicación, contenido y experiencias presenciales, incluyendo la participación en iniciativas que alcanzaron dos récords Guinness: el majarete más grande del mundo y el mofongo más grande del mundo.

Hoy, Reyes y Cruz Inoa proyectan una compañía que busca ir más allá del concepto tradicional de agencia. Su visión integra marcas, creadores, entretenimiento, tecnología, producción y experiencias dentro de un mismo ecosistema, con República Dominicana como punto de partida y una perspectiva cada vez más internacional.

“No queremos simplemente participar en la transformación digital. Queremos construir desde República Dominicana una industria capaz de generar oportunidades y competir con el mundo”, aseguran sus fundadores.

# EL VIAJE MÁS ALLÁ DEL HOYO 18

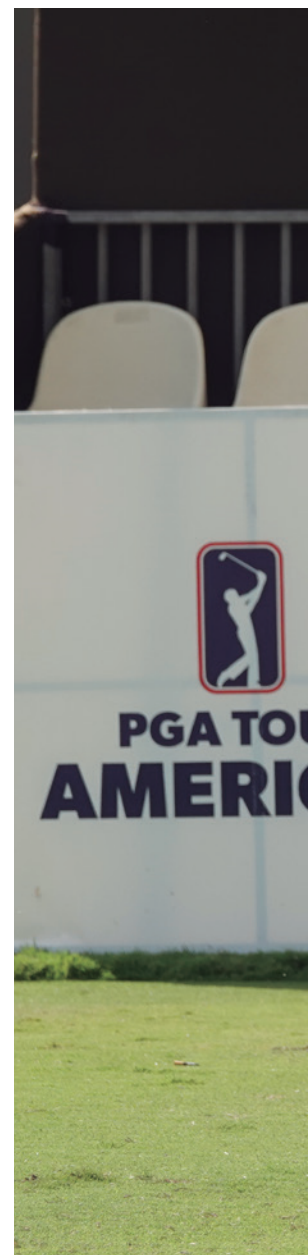
EL FAIRWAY ES SÓLO EL COMIENZO DE UNA EXPERIENCIA QUE SE EXTIENDE HACIA LA GASTRONOMÍA, EL BIENESTAR, LA CULTURA Y EL ESTILO DE VIDA.

POR **JOAN SEBASTIAN**

E

**N EL ESTE** de República Dominicana, allí donde se levantan algunos de los enclaves más exclusivos de la región, se encuentran la dimensión más refinada del deporte con el atractivo de un litoral que da espacio a algunos de los campos de golf mejor clasificados del Caribe, desde Teeth of the Dog y Dye Fore, en Casa de Campo, hasta Punta Espada, en Cap Cana, Corales, en Puntacana Resort, y PGA Ocean's 4, en Playa Nueva Romana, reconocido en 2025 como el mejor campo de golf del destino, de acuerdo con los World Golf Awards.

No por casualidad, el país es considerado el rey indiscutible del golf caribeño, y hoy también cuenta entre sus principales exponentes a jugadores de proyección internacional como Willy Pumarol.





“

**DESPUÉS DE VARIOS AÑOS, APRENDÍ QUE  
REALMENTE LO LINDO DEL GOLF Y DE  
JUGAR LOS TORNEOS ES PRECISAMENTE  
CONOCER LAS CIUDADES”**

**WILLY PUMAROL**

GOLFISTA DE ALTO RENDIMIENTO

CORTESÍA WILLY PUMAROL



Si bien en el campo se define el juego, la experiencia del golfista se extiende mucho más allá de la ronda. Ahora, en torno a los 18 hoyos se extiende un viaje que incorpora gastronomía, descanso, bienestar, cultura y tiempo para compartir.

Pumarol lo explica a FORBES República Dominicana desde una experiencia de más de tres décadas ligadas al golf y a los torneos alrededor del mundo: “Después de varios años de eso, aprendí que realmente lo lindo del golf y de jugar los torneos es precisamente conocer las ciudades”, dice.

Ante esa nueva realidad, algunos de los destinos turísticos más destacados de República Dominicana, sede de algunos de sus campos de golf más reconocidos, están respondiendo. Jorge Subero Medina, presidente ejecutivo de Cap Cana, explica que “el golf no existe de manera aislada; forma parte de una ciudad que tiene vida propia”, mientras que para Robert Birtel, director de Golf de Casa de Campo, esa transformación supone que el complejo sea “no sólo un lugar para jugar golf, sino también un destino para aprender, entrenar, recuperarse y experimentar plenamente el deporte”.

### Preparación

Para Pumarol, el golf empieza antes de que el sol se asome sobre las aguas del Caribe. En una semana de torneo, el primer *tee time* todavía pertenece a la madrugada cuando el golfista ya ha comenzado a preparar cuerpo y mente para las horas que vendrán. Su regla es clara: levantarse al menos tres horas antes de salir al campo. Ese tiempo es parte de la competencia, una antesala silenciosa en la que el desayuno, el movimiento y el calentamiento preparan cada golpe antes de que comience oficialmente la ronda: “Trato de dormir ocho horas, aunque muchas veces por los horarios de salida es complicado”, cuenta.

La preparación, sin embargo, ya no tiene que quedar confinada a la rutina del jugador. Los destinos de golf han incorporado espacios y servicios pensados para acompañar ese momento previo a la ronda, desde áreas de práctica y entrenamiento técnico hasta acondicionamiento físico y sesiones personalizadas. En Casa de Campo, el Golf Learning Center ofrece instrucción con profesionales de la PGA, análisis técnico, trabajo de *putting* y *short game*, además de sesiones adaptadas al jugador. A su alrededor se suma un Fitness Center con entrenamiento y



### Estratégicos

Palos y equipaje son mucho más que accesorios: son extensiones del propio jugador.



### Travesía

Desde Puntacana Resort es posible descubrir la Reserva Ecológica Ojos Indígenas.



FOTO: WILLY PUMAROL, RESERVA ECOLÓGICA OJOS INDÍGENAS

recuperación personalizados, junto con servicios de fisioterapia.

En Cap Cana, Punta Espada complementa el recorrido con campo de práctica, instructores profesionales, caddies capacitados y tecnología aplicada a la experiencia, mientras sus programas de entrenamiento pueden ir desde clínicas hasta sesiones de preparación física y estrategia. Puntacana Resort, por su parte, mantiene en The Westin un gimnasio con áreas de fuerza y entrenamiento cardiovascular para quienes no interrumpen su acondicionamiento aun cuando están lejos de casa. La idea que recorre estas propuestas es la misma que marca el ritmo de Pumarol durante una semana de competencia: llegar al primer golpe con el cuerpo listo y la concentración en su sitio. “El golfista de hoy no sólo busca jugar en grandes campos, sino también cuidar su cuerpo para rendir mejor y disfrutar de más días de golf”, destaca Birtel.

### Recuperación

Después de varias horas sobre el campo, la exigencia cambia de naturaleza. El mismo cuerpo que antes del amanecer necesitaba activarse, ahora busca recuperarse para volver a responder al día siguiente. Para Pumarol, ese momento también forma parte de la rutina de competencia: después de revisar lo ocurrido y dedicar un tiempo a la práctica, llega la recuperación.

“Luego de ahí es recuperación para el día siguiente. Un buen almuerzo, una buena cena, puede ser una rutina de movilidad en el gimnasio para estar *ready* para otro día”, cuenta el ganador de la medalla de bronce en los XXV Juegos Centroamericanos y del Caribe.

Los destinos han llevado esa necesidad al centro de su oferta. En Casa de Campo, el jugador puede complementar la jornada con tratamientos orientados a la relajación muscular y la recuperación después de la ronda, además de un circuito de hidroterapia pensado para reducir la fatiga y favorecer la recuperación tras varias horas caminando. La propuesta se extiende al gimnasio, las sesiones de movilidad, Pilates y fisioterapia.

En Puntacana Resort, The Spa ofrece terapias y masajes que pueden orientarse hacia las zonas más exigidas por el *swing*, entre ellas espalda, hombros, cuello, brazos y piernas.

Cap Cana incorpora el descanso y el bienestar a la experiencia de Punta Espada y al conjunto del destino, con espacios para relajarse después



### WILLY PUMAROL: HITOS EN EL GOLF

■ Medalla de bronce en los XXV Juegos Centroamericanos y del Caribe en Santo Domingo.

■ Primer dominicano en ganar un evento en el APGA Tour al triunfar en el TPC San Antonio.

■ En el 2019, se convirtió en el primer golfista del país en clasificar a los Juegos Panamericanos (Lima, Perú).

■ Entre 2012 y 2022 fue miembro del PGA Tour Latinoamérica, donde compitió en más de 100 eventos profesionales.

■ Es parte del programa de Atletas de Alto Rendimiento CRESO (Creando Sueños Olímpicos) 2017-2026.

■ Desde 2016, funge como atleta Marca País Turismo, promoviendo a República Dominicana como un destino líder en el Caribe para la práctica profesional del golf.

de los 18 hoyos, además de spas, playa y programas de entrenamiento adaptados a distintos perfiles de jugadores. “Además, la propuesta deportiva de Punta Espada se complementa con programas personalizados de entrenamiento, que incluyen desde clínicas básicas hasta sesiones avanzadas de estrategia y preparación física específica para golfistas”, apunta Subero Medina.

En el golf, la siguiente ronda empieza mucho antes de volver al *tee*. Para Pumarol, recuperarse no significa simplemente terminar el día, sino dejar preparado el cuerpo para empezar de nuevo.

### Gastronomía

También la mesa tiene su propio ritmo durante un torneo. Para Pumarol, comer bien no significa seguir una dieta rígida, sino entender qué necesita el organismo en las proporciones adecuadas. Su alimentación diaria responde a una meta de calorías repartida entre grasas, carbohidratos y proteínas, con atención en las porciones. “Una de las cosas que más me gusta es la gastronomía, conocer restaurantes buenos de todo tipo para desayuno, almuerzo y cena”, cuenta Pumarol.

Los destinos han tenido que entender esa doble relación con la comida: puede ser parte del rendimiento, pero también de la experiencia. En Casa de Campo, explica Birtel, “la oferta culinaria está diseñada alrededor de la rutina particular de los golfistas, que suelen comenzar muy temprano y pasar varias horas en el campo”. De ahí los desayunos tempranos, las alternativas ligeras después de la ronda y los puntos de alimentos y bebidas distribuidos en los recorridos, donde *comfort stations* permiten al jugador hidratarse y comer sin alterar el ritmo del juego. La propuesta se completa con alternativas vegetarianas, jugos, batidos y menús adaptables a requerimientos específicos.

En Puntacana Resort, la lógica va más allá de tener opciones disponibles. “Para este tipo de viajero, la flexibilidad es particularmente importante: poder desayunar antes de una salida temprana, comer después de cuatro o cinco horas de juego o disfrutar de una buena cena sin tener que adaptar toda su jornada a horarios rígidos”, explica Mark Fraser, gerente de Ventas Golf de Grupo Puntacana.

Cap Cana también incorpora la gastronomía a distintos momentos de la jornada. “El jugador puede desayunar antes de salir al campo, hacer una pausa durante la jornada o compartir



después de jugar, sin tener que salir de su entorno”, señala Subero Medina. En Punta Espada, esa oferta incluye un restaurante y terraza frente al mar, Hoyo 19 Bar y Snack Bar, mientras que el destino suma más de 35 propuestas.

Por eso, en los destinos de golf, la experiencia alimenticia comienza mucho antes de sentarse a la mesa y continúa después de abandonar la última bandera.

### Cultura

Hay viajes que terminan por comenzar cuando la ronda llega a su fin. Para Pumarol, conocer la ciudad a la que lo lleva un torneo se convirtió, con los años, en parte de la experiencia de competir. La enseñanza vino de su abuela, Socorro Castellanos, quien solía recibirlo con una pregunta sencilla: “Ven acá, pero ¿y qué hiciste? ¿Qué conociste?”. Al principio, no siempre tenía mucho que contarle.

Recuerda, por ejemplo, sus primeros viajes a Río de Janeiro, Brasil, cuando el torneo concentraba toda su atención y volvía sin haber conocido siquiera el Cristo Redentor o el Pan de Azúcar. Con el tiempo entendió que también había algo que descubrir fuera del campo.

La historia también explica por qué Buenos Aires y Lima ocupan un lugar especial entre sus destinos favoritos. Además del torneo, ambas ciudades le ofrecen una de las cosas que más disfruta cuando viaja: sentarse a la mesa y

### Punto de reunión

La casa club de La Cana Golf & Beach Club diseñada por el fallecido modisto dominicano Oscar de la Renta.



### Destino esencial

Tortuga Bay en Puntacana Resort & Club se caracteriza por su propuesta de escala íntima.

descubrir restaurantes. París y Río de Janeiro completan esa lista por razones distintas, ligadas a la historia, los lugares que se pueden visitar y el ambiente que existe alrededor de la competencia.

La semana pasada, en Bélgica, volvió a probarlo. El día antes de una ronda decisiva dedicó tiempo a conocer Waterloo, sitio de la última batalla de Napoleón Bonaparte, y visitar su museo. Allí pensó en su abuela. Al día siguiente jugó bien y consiguió avanzar a la siguiente etapa de clasificación. Pumarol no establece una relación de causa y efecto, pero sí recuerda que aquella visita le cambió por un momento el enfoque y la perspectiva con la que estaba viviendo el torneo.

No todos los destinos ofrecen esa posibilidad. Algunos campos se encuentran, dice, “en medio de la nada”, sin demasiados lugares para



explorar. Por eso, cuando el golf visita una ciudad con historia, restaurantes y actividades, el viaje adquiere otra dimensión. Los destinos que viven alrededor de este deporte han respondido ampliando precisamente ese territorio que comienza cuando termina la ronda.

En Casa de Campo, esa extensión puede llevar al visitante hasta Altos de Chavón, con sus galerías, tiendas, restaurantes, museo y anfiteatro, o hacia La Marina, donde la experiencia se desplaza entre restaurantes, boutiques y actividades junto al agua.

Puntacana Resort suma otra forma de descubrimiento a través de la Reserva Ecológica Ojos Indígenas, con senderos y lagunas de agua dulce, además de actividades en el mar, mientras el Oscar de la Renta Tennis Center ofrece tenis, pádel y pickleball para quienes prefieren mantenerse activos. En Cap Cana, la oferta se abre hacia Juanillo y Api Beach, La Marina, los spas y experiencias como Scape Park y El Dorado Water Park.

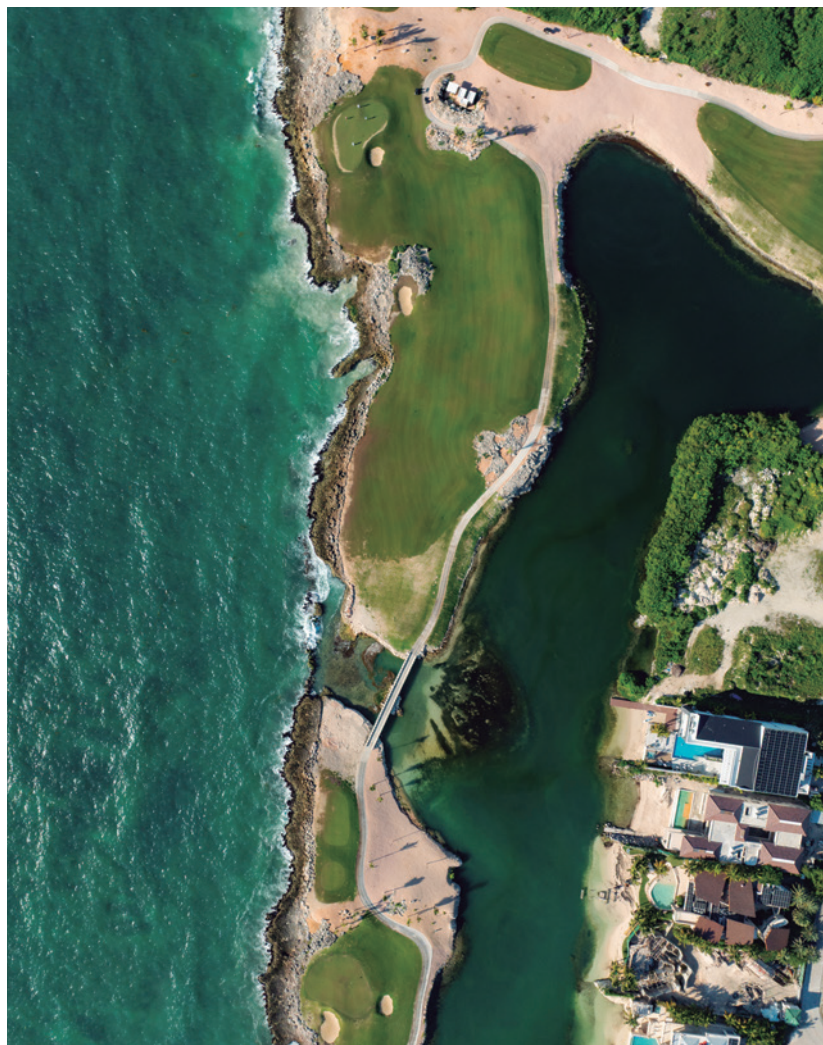
Y cuando Pumarol viaja acompañado, esa amplitud gana relevancia. Procura que quienes lo acompañan experimenten algo propio mientras él compete.

“Cuando viajo con mi familia, busco que también tenga actividades que pueda hacer alrededor del torneo: un restaurante, un shopping mall, una buena playa, un buen gimnasio”, comenta.

La respuesta de los destinos ha sido diseñar esa experiencia paralela dentro del mismo lugar. En Casa de Campo, los acompañantes pueden pasar de Minutas Beach Club a los deportes acuáticos o las actividades ecuestres y de polo; en Puntacana Resort, la playa, las piscinas, los senderos, las bicicletas, el buceo, el kitesurfing y las instalaciones deportivas permiten construir otra agenda; y en Cap Cana, La Marina, las playas, los espacios de bienestar, los deportes y los parques amplían el día más allá del césped de competencia.

Para Fraser, la versatilidad es parte de la propuesta: “Para el viajero de alto nivel, esa independencia es muy valiosa: nadie siente que está simplemente ‘acompañando al golfista’”. Así, el viaje termina respondiendo a dos agendas que deben convivir: la del jugador que llega a competir y la de quienes llegan con él a vivir el destino. El campo puede reunirlos en un mismo lugar, pero ya no tiene que ser el único lugar donde ocurre el viaje. **F**

FOTO: LAS IGUANAS GOLF CLUB



#### Diseño distintivo

Las Iguanas Golf Club es el segundo campo de Nicklaus Design en Cap Cana y complementa al reconocido Punta Espada.

## UN MAPA EN EXPANSIÓN

República Dominicana cuenta con 26 campos de golf distribuidos en su territorio, de acuerdo con el Ministerio de Turismo, una oferta que ha contribuido a posicionar al país como uno de los principales destinos de este deporte en el Caribe. Dentro de ese mapa destaca Corales Punta Cana Championship, el único torneo dominicano perteneciente al PGA Tour. A esta oferta se suma PGA Ocean's 4, en Playa Nueva Romana, un campo de 18 hoyos diseñado para integrarse con el paisaje costero del este del país. Juntos, estos escenarios amplían el atractivo dominicano para un viajero que llega buscando golf, pero también destino.



# Constelación contemporánea

POR **FORBES DOMINICANA STAFF**

**E** **L CONSTELLATION OBSERVATORY** revive uno de los capítulos más emblemáticos de la relojería suiza. La pieza, elaborada en oro Moonshine™ de 18 quilates, recupera códigos históricos de OMEGA para reinterpretarlos desde una sensibilidad contemporánea. Entre ellos, las icónicas asas “dog-leg”, la esfera “Pie-Pan” (inspirada en el modelo original de 1952) y las facetas dodecagonales. Cada superficie fue concebida para armonizar con la luz: el centro, cepillado con efecto *soleil*, mientras las facetas opalinas y los delicados surcos guilloché construyen una textura visual que oscila entre la joyería y la ingeniería.

## PIONERO

Este reloj es, entre los de dos agujas, el primero en obtener la certificación Master Chronometer.

El verdadero corazón de esta creación, no obstante, late en un territorio menos visible y mucho más trascendente, al ser impulsado por el calibre 8915 de OMEGA, un movimiento que marca un hito en la historia de la alta relojería, al ser el primer reloj en el mundo, entre los de dos agujas, que obtiene la certificación Master Chronometer, aprobada por METAS.

El movimiento se revela como una pequeña obra escultórica a través del fondo de caja en cristal de zafiro. El rotor esqueletizado en oro Moonshine™ de 18 quilates, junto al medallón del Observatorio Constellation grabado con láser, nos recuerda que la relojería también forma parte del universo de las artes. **1**





COMING SOON



SECRETS®

*Macao Beach*

PUNTA CANA





**PUESTO DE BOLSA**  
MIEMBRO DE LA BVRD

# YA CONSTRUISTE

## PROTEGE TU LEGADO CON CRITERIO



CONOCE MÁS SOBRE CCI

