

ESPECIAL EL CONTAGIO DE LAS ASEGURADORAS

Forbes

CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA

REVISTA
DIGITAL

JULIO / AGOSTO • 2020

**LOS
DESAFÍOS
DE LA
REGIÓN**

**LA OTRA
PANDEMIA**

EL AISLAMIENTO
SOCIAL IMPACTA
LAS DINÁMICAS
LABORALES

A MEDIO GAS

EL FUTBOL QUIERE
RECUPERAR LA
RENTABILIDAD EN
COSTA RICA

EN BLOQUE EL ISTMO SERÁ MÁS PODEROSO

DIONISIO GUTIÉRREZ MAYORGA, UNO DE LOS EMPRESARIOS MÁS PROMINENTES EN LA REGIÓN, ASEGURA QUE INTEGRADOS, CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA PODRÁN COMBATIR CON MÁS EFICIENCIA LOS ESTRAGOS CAUSADOS POR EL COVID-19.



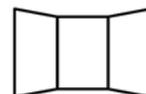
Pantalla Infinity Flex

Pantalla súper grande de 6.7" FHD+ con espacio para todo excepto distracciones.



Comunicación Hands-Free

Realice Videollamadas como una computadora portátil con el modo "Flex"



Cámara Ultra Wide

Captura fotos más amplias y anchas con ángulo de vista de 123°



contenido

56

**“EL ÚNICO
DESTINO ES LA
INTEGRACIÓN
ECONÓMICA”**

DIONISIO GUTIÉRREZ MAYORGA,
EMPRESARIO

FOTOGRAFÍADO PARA FORBES LATAM
POR RODRIGO AGUILAR MUSSAPP EN
CIUDAD DE GUATEMALA

FRONTAL

10 • LIGAS ENFERMAS

El nuevo coronavirus hizo que se detuviera el deporte profesional en prácticamente todo el mundo, cuyas principales ligas, desde futbolísticas hasta de basketbol o beisbol, resienten de manera severa los estragos que ha dejado la cuarentena.

12 • ZONA DE EMPRENDEDORAS

El área fronteriza que comparten El Salvador, Guatemala y Honduras tiene un gran potencial para detonar el emprendimiento sostenible de las mujeres.

16 • LOGÍSTICA A FLOTE

Este sector digitaliza sus procesos para agilizar sus trámites y facilitar el intercambio de información entre los actores de su cadena.

19 • EL CASCO VIEJO SE EXTIENDE EN PANAMÁ

La revitalización inmobiliaria del Centro Histórico de Panamá ahora continúa en el corregimiento Santa Ana, el cual pretenden reconfigurar como un barrio creativo.

20 • CAMINO RUMBO A TIERRA PROMETIDA

República Dominicana encuentra un alto potencial de negocio en la exportación de frutas y verduras hacia Israel.



OPINIÓN

- 22 • REMESAS Y COVID-19 / Nuria Marín
- 23 • EXPECTATIVA VS. REALIDAD / Jonatan Loidi
- 24 • EL VIAJE DEL HÉROE / Norbert Monfort
- 25 • ECONOMÍA A DISTANCIA / Eduardo Valcárcel

REPORTAJES

34 • LA OTRA PANDEMIA

¿Qué estamos haciendo desde la empresa para favorecer el bienestar mental y prevenir la aparición de estos síntomas psicológicos en nuestros colaboradores?

40 • LOS DESAFÍOS DE LA REGIÓN

Para elevar la calidad de vida de sus habitantes, Centroamérica y República Dominicana deberán redoblar sus esfuerzos en combate a la pobreza, democracia, integración regional y reformas fiscales, entre otros.

ESPECIALES

46 • EL CONTAGIO DEL SECTOR

La crisis económica que está dejando el Covid-19 impactará al sector asegurador de Centroamérica, el cual tendrá que echar mano de la tecnología y productos creativos para mantener a sus clientes y ganar nuevos.

52 • DIGITALES Y A LA MEDIDA

La tecnología y las expectativas del cliente están redefiniendo el modelo de negocio de la industria de seguros dominicana, que avanza a grandes pasos hacia una cultura digital.

DINERO EN JUEGO

62 • CÓMO VOLVER A INFLAR EL BALÓN

Un “juego de las estrellas” o el patrocinio de bebidas alcohólicas son las alternativas de la Primera División de Costa Rica para hacer frente a la caída de ingresos en el fútbol debida a la pandemia.

LIFE

66 • ALMA DE VOLCÁN

La belleza exuberante de Nicaragua y Guatemala arroja la producción de rones que, entre selvas y volcanes, ostentan los máximos galardones globales en materia de sostenibilidad.

directorio

EDITOR EN JEFE PRINT
HUGO SALVATIERRA
hsalvatierra@forbeslatam.net

EDITOR ADJUNTO
ROBERTO ARTEAGA
rarteaga@forbes.com.mx

EDITOR FORBES LIFE
ALBERTO ROMERO
aromero@forbes.com.mx

DIRECTORA DE ARTE
CYNTHIA MONTERROSA

EDITOR DE FOTOGRAFÍA
FERNANDO LUNA

COEDITORA
FELIVIA MEJÍA
fmejia@forbeslatam.net

CORRECTOR DE ESTILO
ALAIN PRIETO

JEFA DE DISEÑO
ALEJANDRA SAAVEDRA

FOTÓGRAFA
ANGÉLICA ESCOBAR

COORDINADOR WEB
ISRAEL PANTALEÓN
ipantaleon@forbeslatam.net

JEFE DE DISEÑO
RODRIGO RUIZ

DIRECTORA DE PRODUCCIÓN
LAURA VEGA

DIRECTORA DE CIRCULACIÓN
ERÉNDIRA SÁNCHEZ

COLABORADORES

ALEJANDRO MEDINA, ESTUARDO GASPARICO, THELMA LÓPEZ, PATRICIA PIZZOLANTE, ITALO PIZZOLANTE, MIRNA GUTIÉRREZ, SHEILA RAMÍREZ

4

DIRECTOR DE FINANZAS
SEBASTIÁN CASTRO

ASISTENTE ADMINISTRATIVA
MILDRED PEDRAZA

DIRECCIÓN COMERCIAL
PRINT / DIGITAL / EVENTOS
MARGARITA GONZÁLEZ
mgonzalez@forbeslatam.net

EQUIPO COMERCIAL
KARLA CARDONA
(GUATEMALA)
kcardona@forbeslatam.net

MERY DISLA
(REPÚBLICA DOMINICANA)
mdisla@forbeslatam.net

LIORA MISHKIN
(MÉXICO)
liora@forbeslatam.net

COORDINADORA DE EVENTOS
YOLANDA GÓMEZ
ygomez@forbeslatam.net

MILENA AMAYA
(EL SALVADOR, NICARAGUA
Y HONDURAS)
milena@forbeslatam.net

PATRICIO GARRIDO
(PANAMÁ)
pgarrido@forbeslatam.net

GABRIELA JARA
(MÉXICO)
gjara@forbeslatam.net

PRESIDENTE PARA
AMÉRICA LATINA
MARIANO MENÉNDEZ

SR. VICEPRESIDENT SALES
LATIN AMERICA (MIAMI)
DALIA SÁNCHEZ
dsanchez@groupbrands.net

PRESIDENTE PARA MÉXICO
Y CENTROAMÉRICA
MARCO LANDUCCI LERDO DE TEJADA

FORBES CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA, Año 7, No. 71, julio-agosto de 2020, es una publicación mensual editada y publicada por Media Business Generators, SA de CV. Boulevard Manuel Ávila Camacho 126, piso 8, Col. Lomas de Chapultepec, Delegación Miguel Hidalgo, CP 11000, Ciudad de México, Tel. 5520 0044, por contrato y bajo licencia de Forbes Media LLC. Editor responsable: Hugo Salvatierra Arreguín: hsalvatierra@forbeslatam.net. Con número de reserva de derechos al uso exclusivo emitido por el Indautor, 04-2012-11210382400-102; número de certificado de licitud de título y de contenido No. 15572. Media Business Generators no se hace responsable por los contenidos de la publicidad expresada por sus anunciantes, si bien llegado el caso investigará la seriedad de los mismos. Las opiniones expresadas por los autores no representan, en ningún caso, la postura del editor y la editorial. Prohibida su reproducción parcial o total. Impresa en Albacrome, S. A. de Capital Variable. Autopista Comalapa, Km 13.5, colonia San Marcos, San Salvador, El Salvador.

FORBES CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA EDITION es una publicación de Media Business Generators, SA de CV, en virtud de un acuerdo de licencia con Forbes Media LLC, 499 Washington Blvd, Jersey City, NJ 07310. FORBES es una marca comercial utilizada bajo licencia de FORBES LLC.
© 2012 Media Business Generators, SA de CV. © 2012 FORBES, todos los materiales publicados en la edición de Forbes Estados Unidos. Todos los Derechos Reservados.



COTTON USA
 SOURCING PROGRAM
 COTTONUSASOURCING.COM



LA PROMESA DE SOSTENIBILIDAD, TRANSPARENCIA Y CONFIABILIDAD

antex
 KNITTING MILLS

B. *Burlier Quality Yarns Corp.*
 BY SAMIL SPINNING

 **CAP Yarns**

CCW
 CAROLINA COTTON WORKS

 **Contemporaria**
 FÁBRICA

 **COTSWOLD**
 INDUSTRIES INC.

 **frontier**

 **Hamrick Mills**

 **KEER**
 KEER AMERICA CORPORATION

Milliken

 **PARKDALE**

SWISSTEX Direct

Visite nuestro sitio web: www.cottonusasourcing.com
 Si desea más información, comuníquese a:
 +506 2224 0740 o al email: fschuyler@cotton.org

INVERSIONISTAS SIN MIEDO

HAN PASADO POCO MÁS DE CUATRO MESES DESDE QUE UN TURISTA ESTADOUNIDENSE SE CONVIRTIÓ EN EL PRIMER CASO DE COVID-19 DE CENTROAMÉRICA,

para ser precisos, en Costa Rica. Luego llegaron los toques de queda y los cierres de comercios y aeropuertos, y por ende, el impasse económico, del que ahora, a pesar de que todavía no se ha podido domar la pandemia, es urgente salir.

De lo contrario, las consecuencias serán fatales para el Istmo, cuyas expectativas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) ya eran conservadoras: 2.6%, de acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, diciembre 2019).

De hecho, está previsto que las cosas empeoren. Basta con ver los datos del Banco Mundial (BM), que calculó en abril una caída de -4.6% en la economía de América Latina y el Caribe (menos Venezuela), aunque anunció una perspectiva ligeramente más positiva para el próximo año, que implica una recuperación de 2.6%.

Evidentemente las consecuencias de este alud económico serán catastróficas para estas latitudes, pues, de acuerdo con la CEPAL, está latente el aumento de personas en pobreza, que pasarían de 185 millones a aproximadamente 220 millones (de un total 620 millones de habitantes). En pobreza extrema ya no habría 67.4 millones, sino 90 millones de seres humanos.

En el análisis de la institución, algunas de las consecuencias más significativas serán: reducción de las exportaciones, caída del turismo, suspensión de las cadenas de suministros, desplome de los precios de productos básicos y temor a invertir.

Por ende, será vital que las empresas y los gobiernos hagan un profundo análisis de estas problemáticas para solventarlas lo antes posible, pues de ello dependerá que zonas como Centroamérica reviertan el retroceso económico, más pérdidas de empleos y cierres de empresas, sobre todo

micro, pequeñas y medianas, que son las que corren el mayor riesgo por tener menos recursos.

En este sentido, retomo las palabras que el empresario guatemalteco Dionisio Gutiérrez dijo a FORBES: “El problema de casi todos los gobiernos es la escasa capacidad de ejecución de sus recursos. El confinamiento y los toques de queda han afectado la actividad económica y no se logra contener la pandemia, por lo que el panorama es muy complejo. Reactivar la economía y aliviar el drama social que esta crisis dejará, requerirá no sólo de ayuda estatal, sino del apoyo del mundo desarrollado y de las instituciones financieras multilaterales”.

Y a esto hay que agregar la necesidad de dejar atrás el temor a la incertidumbre y abrir la cartera, de modo que las compañías puedan continuar con sus planes de inversión y estén preparadas para competir tan pronto como comience a pasar el trago amargo que nos ha dejado el Covid-19.

Un ejemplo de esto es Rolando González Bunster, fundador de InterEnergy Group, firma que suministra electricidad a más de 60% de los hoteles de República Dominicana, quien a pesar de la crisis busca expandir sus negocios a otros mercados como Argentina y Uruguay, y analiza la compra de dos pequeñas hidroeléctricas en Panamá, un parque eólico en México, un parque solar y otros eólicos en El Salvador y Panamá.

Hay que recordar que el que pega primero pega dos veces. En este sentido, quienes tengan la mejor y mayor capacidad instalada tendrán más posibilidades de abrirse mercado cuando la economía del mundo vuelva a girar. **1**



HUGO SALVATIERRA ARREGUÍN

EDITOR EN JEFE PRINT

hsalvatierra@forbeslatam.net



Para darte **TODO** el respaldo, lo importante es estar cerca...



**Nuestros canales digitales
facilitan tus gestiones:**



ASEGURADORA
GENERAL



aseguradorageneral.com



CHAT CENTER



Llamada o videollamada

1757



Disponible en



FORO

Forbes

VIRTUAL DE CIBERSEGURIDAD

Líderes de la industria compartirán con Forbes el desafío de la protección de datos y las mejores prácticas para hacer frente a esta amenaza.

SAVE DATE



FECHA: 15 DE JULIO 2020
HORA: CA: 9:00 A.M.
PTY/COL/MX: 10:00 A.M. RD: 11:00 A.M.
TRANSMISIÓN POR  YouTube

FORBES CENTROAMÉRICA



FORBES_CENTROAMERICA



@FORBES_CA

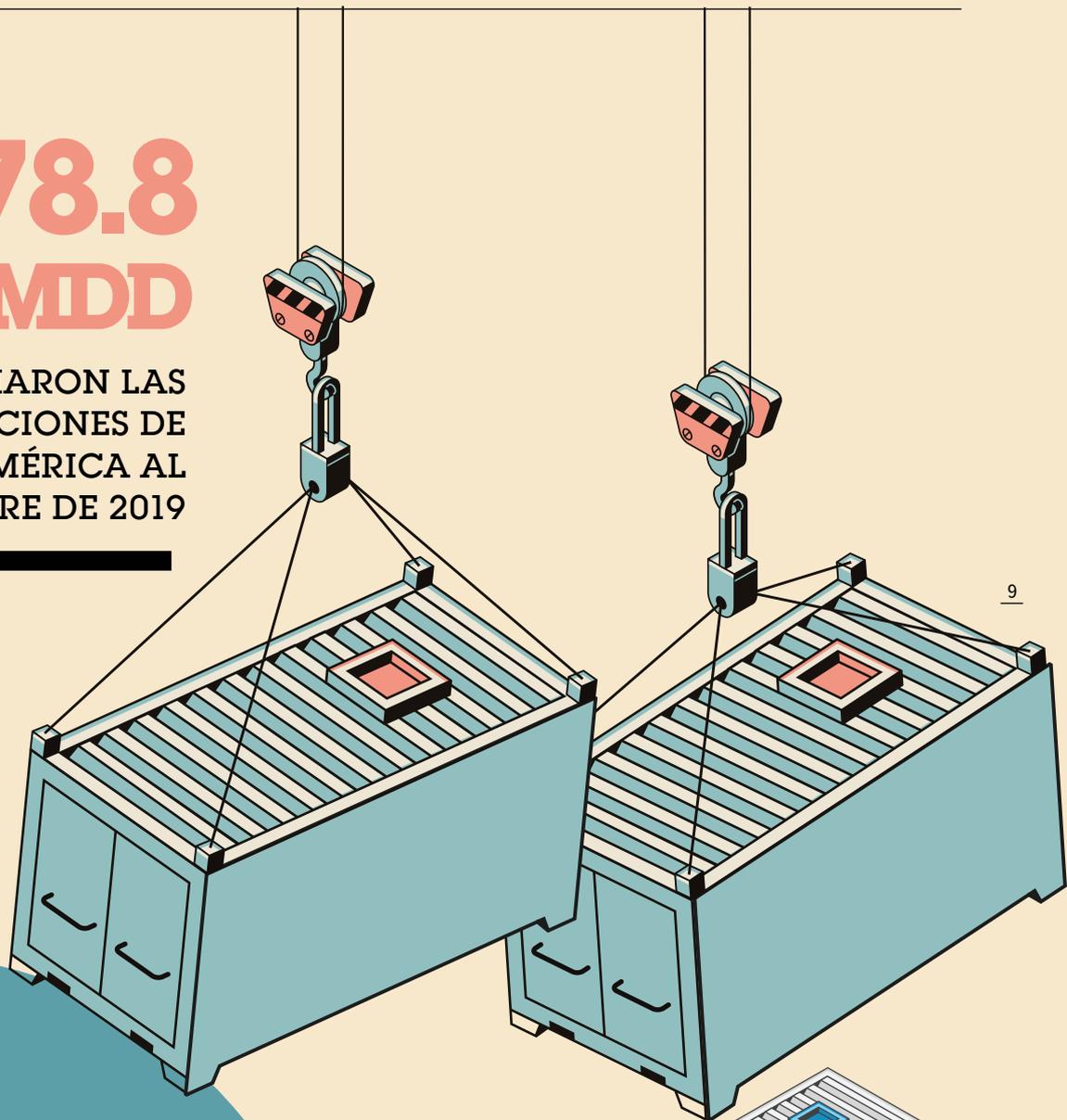


Para más información eventosca@forbeslatam.net

frontal

31,878.8
MDD

SUMARON LAS
EXPORTACIONES DE
CENTROAMÉRICA AL
CIERRE DE 2019

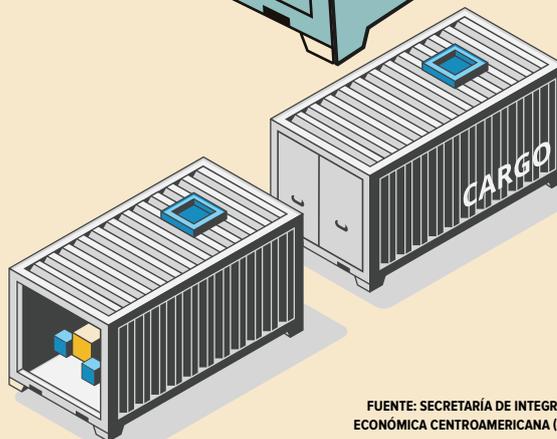


9



2.6%

MÁS QUE EL AÑO ANTERIOR



FUENTE: SECRETARÍA DE INTEGRACIÓN
ECONÓMICA CENTROAMERICANA (SIECA)





LIGAS ENFERMAS

10

La pandemia por el nuevo coronavirus generó que se detuvieran prácticamente todos los sectores económicos del mundo, entre ellos el deportivo, cuyas principales ligas desde futbolísticas hasta de basquetbol o beisbol resienten severamente los estragos que ha traído la cuarentena, no obstante que algunas ya se han reanudado.

A pesar de que China y parte de Asia comenzaron a sentir los efectos de la pandemia por el nuevo coronavirus desde principios de 2020, en Europa y el continente americano la crisis sanitaria, derivada de la enfermedad Covid-19, empezó a complicar las cosas a principios de marzo.

Fue justo en ese mes cuando prácticamente el planeta, ya en su conjunto, decidió suspender actividades para evitar más contagios de un padecimiento del cual, a la fecha, no se tiene cura.

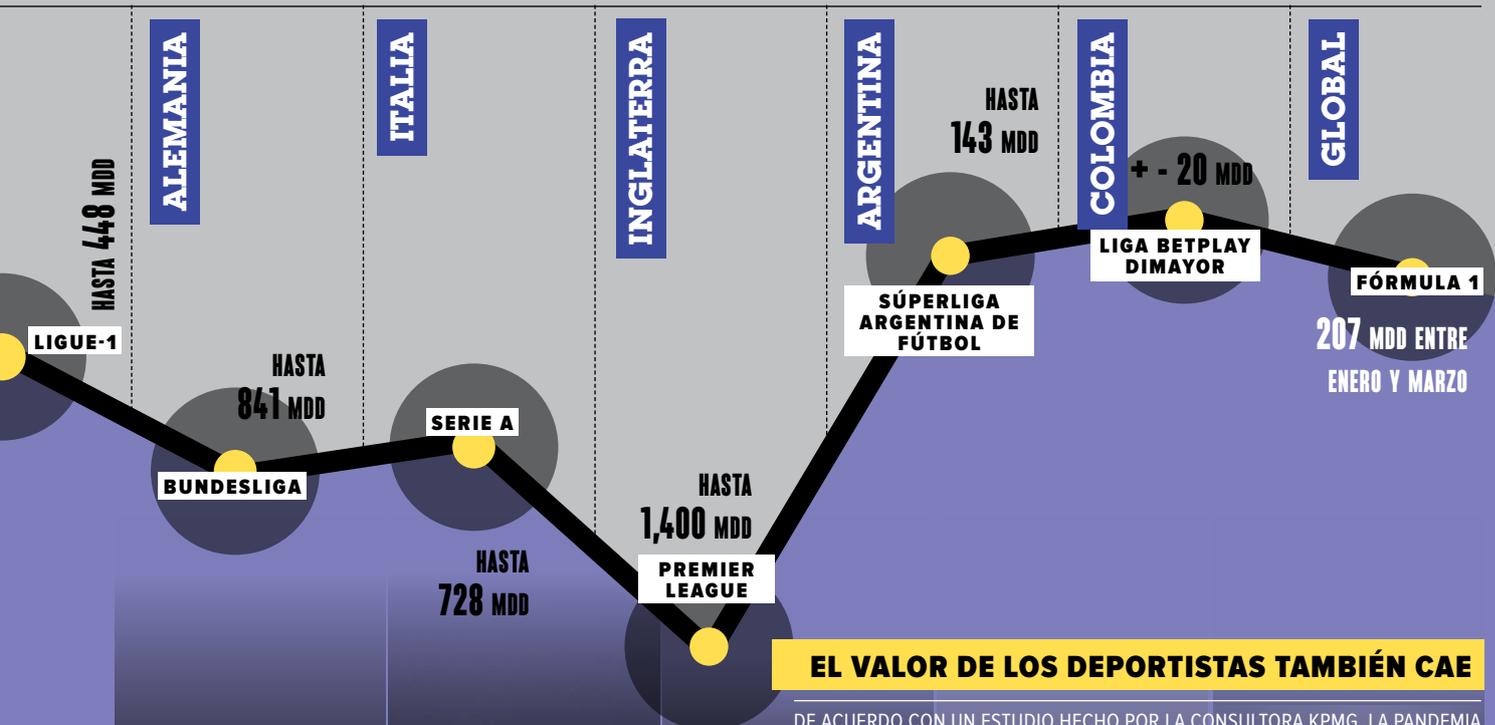
La industria deportiva actuó en consecuencia. El 10 de marzo, la Serie A de Italia se suspendió indefinidamente, seguida, dos días después, por LaLiga, primera división del fútbol español, que hizo exactamente lo mismo. Ello generó una ola de cierres. México siguió la tendencia, donde se pausó la Liga MX el domingo 15, una vez que concluyó la jornada 10 del campeonato.

En Estados Unidos, el detonador de la pausa llegó de la mano de la NBA; esto, luego de que, el 23 de marzo, el centro francés

del Jazz de Utah, Rudy Gobert, diera positivo a la enfermedad, convirtiéndose así en el primer deportista diagnosticado en el mundo que contrajo este mal. La expansión de la pandemia llevó también a la Major League Baseball (MLB) a detener el inicio de su temporada 2020.

La suspensión al final no duró para siempre; sin embargo, varios meses después, las ligas deportivas más importantes del mundo acumulan pérdidas económicas grandes, aun cuando un buen número de ellas ya se han reiniciado.

¿Cuánto dinero dejaron de recibir por el confinamiento? Te presentamos un estimado, determinado por varios factores: el costo de la interrupción, el reto de seguir cubriendo sus gastos de nómina y el nulo ingreso que están registrando hoy al tener que jugar a puerta cerrada. **F**



EL VALOR DE LOS DEPORTISTAS TAMBIÉN CAE

DE ACUERDO CON UN ESTUDIO HECHO POR LA CONSULTORA KPMG, LA PANDEMIA POR EL NUEVO CORONAVIRUS TAMBIÉN HA TRAÍDO CONSIGO AFECTACIONES EN LAS VALUACIONES DE LOS PRINCIPALES FUTBOLISTAS DEL MUNDO. LA TENDENCIA LLEGARÍA TAMBIÉN A TOCAR A OTROS DEPORTES.

MBAPPÉ: UEFA - HANDOUT / UEFA; NEYMAR: AURELIEN MEUNIER; STERLING: LAURENCE GRIFFITHS; MESSI: DAVID S. BUSTAMANTE / SOCCRATES; SALAH: PETER POWELL / POOL VIA GETTY IMAGES



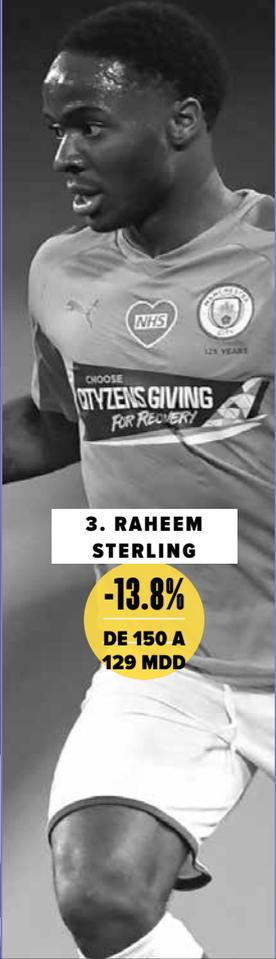
1. KYLIAN MBAPPÉ

-21.5%
DE 225
A 177 MDD



2. NEYMAR

-21.7%
DE 175
A 135 MDD



3. RAHEEM STERLING

-13.8%
DE 150 A
129 MDD



4. LIONEL MESSI

-27.5%
DE 175
A 127 MDD



5. MOHAMED SALAH

-19.8%
DE 155
A 124 MDD

TRIÁNGULO DE EMPRENDEDORAS

La zona fronteriza que comparten El Salvador, Guatemala y Honduras tiene un gran potencial para detonar el emprendimiento sostenible de las mujeres.

POR HUGO SALVATIERRA ARREGUÍN

Los pequeños negocios liderados por mujeres en el ámbito rural de la Región del Trifinio no tienen la fuerza ni el conocimiento suficientes para competir por las licitaciones de las grandes compañías, por lo que es necesario que cada vez haya más empresas intermedias dispuestas a aliarse con ellos, para que puedan sacar sus productos a precios competitivos.

Esta zona fronteriza de El Salvador, Guatemala y Honduras es un punto estratégico debido a su producción de agua y a la diversidad biológica de los ecosistemas, pues cuenta con sitios como El Parque Arqueológico de Copán Ruinas, la Basílica del Cristo Negro Esquipulas y el Parque Nacional de Montecristo.

Aquí, muchas de las mujeres que quieren emprender enfrentan la falta de crédito y de conocimientos administrativos y tecnológicos, e incluso viven con ataduras como estar sujetas a pedir permiso a sus maridos para salir del hogar o no cuentan con ingresos propios debido a que se dedican al cuidado de la familia.

“En este momento están invisibles [las emprendedoras del Trifinio], es como si fuera un submercado que existe, pero que no está integrado en toda la economía, no están necesariamente vinculadas a empresas más grandes que les permitan ser proveedoras en mercados más sostenibles, entonces son emprendimientos que se quedan en niveles pequeños y eso hay que atenderlo”, cita Adriana Quiñones, representante de ONU Mujeres Guatemala.

Ahonda que el lugar tiene toda una riqueza climática y geológica que permite un gran rango de productos y la posibilidad de mercados comunes, aunque también destaca obstáculos institucionales como la carga de requisitos burocráticos.

Hasta el momento, en estos países ONU Mujeres ha apoyado a distintas organizaciones de emprendedoras que trabajan con café, textiles, frutas y hortalizas con valor agregado, así como subproductos orgánicos como champú o productos sostenibles para la limpieza.

La especialista de la ONU también ve un alto potencial

en detonar servicios turísticos: “En este momento va a ser un reto, pero no necesariamente se ha aprovechado la riqueza cultural, que yo pienso que es un valor agregado importantísimo que haya 23 lenguas mayas, que haya unas tradiciones tan absolutamente arraigadas; son aspectos que realmente se podrían realzar y generar muchísima más riqueza que lo que se ha aprovechado hasta ahora”.

Sin embargo, no será tan fácil abrir este camino, pues a pesar de que hay mucha inversión en empresariado para mujeres, ellas siguen estando insertas en una sociedad que las ha discriminado por muchísimos años.

“El promedio educativo de una mujer indígena, de una niña indígena en Guatemala, es de 3.4 años, así que no es como llegar y decir: ‘aquí tengo unos recursos para que arranquen con sus empresas’, sino que habrá que empezar con ellas, con el conocimiento de sus derechos”, puntualiza Quiñones. **1**

LAS BARRERAS

ALGUNOS DE LOS OBSTÁCULOS QUE SUELEN AFRONTAR LAS MUJERES A LA HORA DE EMPRENDER EN EL TRIFINIO SON:

- No tener ingresos propios
- No contar con acceso a la propiedad (sólo si están casadas)
- Falta de capacitación para el emprendimiento
- Falta de conocimiento administrativo
- Falta de acceso a la tecnología
- Factor cultural que les impone que 'se queden en casa'
- Legislación discriminatoria



PAOLA ALFARO / ONU MUJERES

#UnaUniversidadBilingüe

UNIBE

LEADING GLOBAL EDUCATION

**PRIMERA
UNIVERSIDAD
BILINGÜE**

**EN LA REPÚBLICA
DOMINICANA**

15 carreras, más de 30 postgrados y un
amplio portafolio de programas de
educación continua, esperan por ti.

QS Ranking Latinoamérica 2019

CONOCE MÁS AQUÍ



📍 Av. Francia, No. 129, Gazcue, Santo Domingo, R. D.
Tel.: 809-689-4111, exts.: 2203 / 1218
e.continua@unibe.edu.do

📍 Av. John F. Kennedy, Centro Comercial
Galería 360 pasillo Central, ext.: 3105
Para financiamiento ext.: 1121

CON POCOS RESULTADOS

Únicamente 30 empresas pequeñas han sido registradas como Sociedades de Emprendimiento.

POR ESTUARDO GASPARICO M.

La nueva Ley de Fortalecimiento al Emprendimiento de Guatemala prometió elevar la productividad, pero no ha logrado convencer a las empresas sobre sus beneficios.

Desde 2019 la iniciativa está vigente y hasta mayo pasado la autoridad había recibido alrededor de 100 solicitudes de inscripción para conformar Sociedades de Emprendimiento (SE), pero sólo había autorizado 30, a pesar de haber cerca de 500,000 micro y pequeñas empresas.

Como requisito, los interesados deben contar con un plan de ejecución y de financiamiento para desarrollar nuevos productos o servicios, de acuerdo con la ley y el reglamento vigente.

“Todo emprendedor puede inscribirse como SE y los trámites se realizan vía electrónica, por lo que se creó la

Unidad de Fortalecimiento al Emprendimiento para atraer inversionistas, así como establecer las condiciones de selección y aprobación del capital inicial, con el apoyo de bancos y cooperativas que crean en estos proyectos y les aprueben créditos”, dice Claudia Berg, viceministra de Asuntos Registrales del Ministerio de Economía.

El objetivo es promover el desarrollo social y económico, especialmente en comunidades con extrema pobreza o que son vulnerables a los flujos migratorios. Diego Eduardo De León, director ejecutivo de la Asociación de Emprendedores de Guatemala (Asegua), opina que esta ley es una herramienta para apoyar el fortalecimiento en la etapa temprana de los negocios, aunque el reglamento está incompleto.

“El principal beneficio es poder crear una empresa de

manera virtual, sin necesidad de un notario y con costos que deberían ser mínimos. Los emprendedores también nos vemos beneficiados de manera indirecta a nivel gubernamental, pues anteriormente no existía el concepto ni se solicitaba a todas las instituciones trabajar en la misma dirección”, expone. Sin embargo, considera que las principales limitantes están en la implementación de la ley: desde un reglamento trabajado de manera muy cerrada, hasta procesos poco claros, por lo que todavía hay muy pocos beneficiarios.

“Con una ley no se resuelve todo, pero es un inicio. Ahora se necesita la autorización de garantías mobiliarias o el *leasing*, para tener un mejor acceso al crédito”, afirma Ana Chinchilla, directora de Alianzas Estratégicas de la organización Alterna.

Los expertos coinciden en que debe reformarse el reglamento de la ley, así como mejorar su difusión y coordinar el trabajo de diversas instituciones estatales para que se logre el objetivo de impulsar a las empresas, sobre todo, en tiempos que demandan las actividades de los emprendedores. **1**

14

CÓMO REGISTRAR UNA SE

PROCEDIMIENTO

OBTENER AUTORIZACIÓN USO DE DENOMINACIÓN

LLENAR FORMULARIO Y GENERAR CONTRATO CON FIRMA ELECTRÓNICA AVANZADA

PAGAR ARANCEL

INGRESAR SOLICITUD ELECTRÓNICAMENTE

- › FORMULARIOS
- › BOLETAS DE PAGO
- › DPIS
- › CONTRATO FIRMADO ELECTRÓNICAMENTE
- › AUTORIZACIÓN DE USO DE DENOMINACIÓN

REGISTRO MERCANTIL APRUEBA PARTE JURÍDICA

DESCARGA DE RAZONES Y PATENTES

DELEGADO DEL SAT APRUEBA EL REGISTRO MERCANTIL

SE GENERAN RAZONES REGISTRALES Y PATENTES

SE INSCRIBE EN AMBOS SISTEMAS REGISTRALES

SE EMITE Y PUBLICA EDICTO



Fuente: Registro Mercantil de Guatemala

1888, EL RON QUE CELEBRA EL ORIGEN DE BRUGAL

Sorbo a sorbo, 1888 estimula los sentidos y evoluciona en el la copa durante su degustación

Puerto Plata era, a finales del siglo XIX, una de las ciudades más prósperas de Caribe. Por eso don Andrés Brugal la eligió como el puerto final de su travesía. Desde entonces, se produce allí el mejor ron posible. Más de 130 años después, la Casa que él fundó fabrica un envejecido que celebra los orígenes del destilado premium de los dominicanos.

1888 posee, gracias a su doble añejamiento, un cuerpo excepcional. Su envejecimiento tiene dos etapas. Primero descansa en barricas de roble blanco americano ex-bourbon, seleccionadas cuidadosamente por grandes conocedores del universo de las maderas. Luego, pasa por una segunda maduración en barricas roble Europeo ex Jerez.

Esa larga espera tiene una recom-

pensa: un suntuoso líquido de color ámbar oscuro, con una gran complejidad y sumamente balanceado, que no deja de evolucionar una vez servido en el vaso. Hecho para ser apreciado, 1888 ha merecido importantes reconocimientos entre los conocedores del mundo de los destilados.

La botella de 1888 también es un homenaje de Brugal. A mediados del siglo XX, durante un viaje por la India, uno de los maestros roneros de la segunda generación se percató de que los productos premium se vendían en empaques tejidos. Tanto la malla como las etiquetas de cada botella de 1888 se siguen poniendo a mano.

Por su gran mundo interior, 1888 debe servirse solo y en un vaso corto. Después de apreciarlo a trasluz, debe esperarse a que las partículas de alcohol y el oxígeno interactúen. Eso

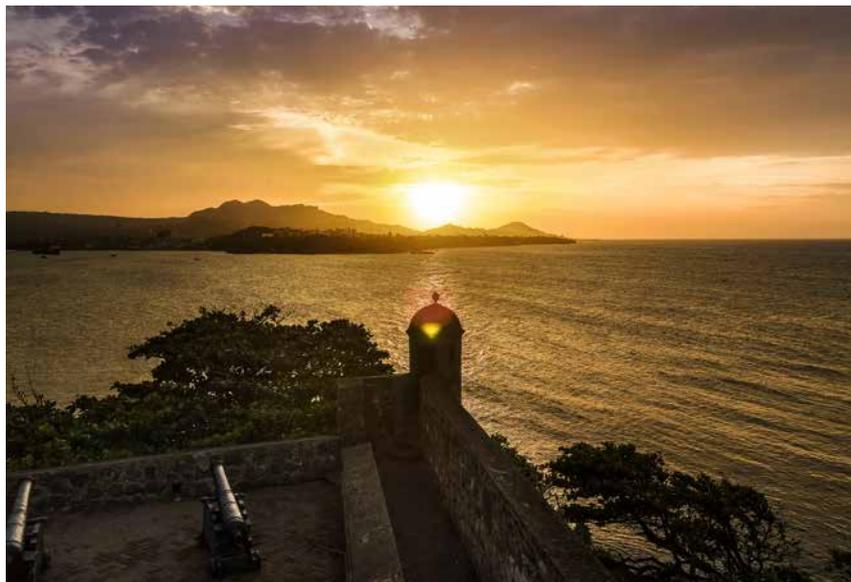


permitirá que el trago se “abra” y se esparzan sus notas de café, cítricos, “toffee”, frutos rojos, melocotón, dátiles, vainilla y pasas.

Casa Brugal pone un gran énfasis en la selección de las maderas para envejecer sus rones. Eso le ha permitido lograr productos rotundos como 1888, que es actualmente la carta de presentación de la marca dominicana en Estados Unidos, el mercado más grande de destilados premium del mundo, y España.

Sorbo a sorbo, 1888 estimula los sentidos y evoluciona en el la copa durante su degustación. Su espíritu complejo y equilibrado es un auténtico homenaje al punto de partida del legado al que pertenece. Todo empezó en Puerto Plata, cuando un viajero incansable decidió por fin establecerse.

Lo demás es historia: primero una destilería, luego una bodega y finalmente el esmero y la pasión por hacer siempre el mejor ron posible en cada época, hasta lograr auténticas obras maestras como 1888.



LOGÍSTICA A FLOTE

Este sector digitaliza sus procesos para agilizar los trámites y facilitar el intercambio de información entre los actores de su cadena.

POR FELIVIA MEJÍA

El Covid-19 frenó gran parte de la actividad económica de República Dominicana, pero la logística portuaria no se ha detenido, ya que encontró un aliado en esta emergencia sanitaria: la tecnología.

“El ‘Conocimiento de embarque’ — contrato principal de embarque—, que por cientos de años ha sido en papel, ahora se ha vuelto digital, se mueve entre las diferentes entidades por la web; ese documento se utiliza para pagar fletes y liberar cargas en aduana y puertos, así como para solicitar permisos de sanidad”, dice Alexander Schad, presidente de la Asociación de Operadores Logísticos.

La plataforma digital DR-Trade se ha convertido en la herramienta principal para la visibilización de las cargas, y a nivel gubernamental, el funcionamiento de la ventanilla única de comercio exterior ha sido crucial para realizar pagos y gestionar servicios.

El sistema permite dar seguimiento a: llegada de barcos, descarga de mercancía, disponibilidad en los puertos y salida de carga hacia el importador, y ya lo están adecuando para que se puedan realizar pagos electrónicos y presentar documentos a las diferentes oficinas estatales, como Aduanas, gestiones que antes obligatoriamente se realizaban vía telefónica o de manera presencial.

Carlos Flaquer, presidente del Clúster de Logística, indica que la ventanilla única de comercio exterior funciona en más de un 80% de su capacidad, al conectar a más de 40 entidades del gobierno, como los ministerios de Defensa y de Agricultura, a

los que se les puede realizar pagos electrónicos, cuando antes de la pandemia sólo se recibían en efectivo: “Hay una aceptación muy positiva de parte de los clientes, porque están conectados los puertos, las agencias y líneas navieras, todos los actores de la cadena de suministro se han ido conectando, por lo que esa plataforma será mucho más eficiente y útil”, expone.

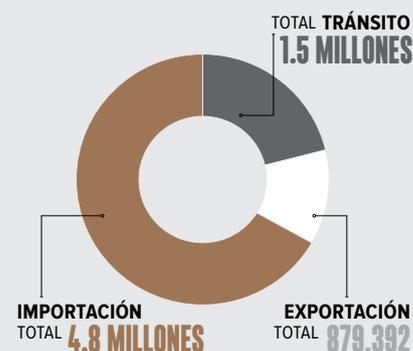
La meta es afianzar la digitalización que han logrado hasta ahora, para lo cual el sector se ha reunido con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para explorar innovaciones que podrían aplicar conforme a los estándares internacionales, en tanto que el Consejo Nacional de Competitividad, junto al BID, convocó a un concurso en junio pasado para recibir propuestas innovadoras de participación público-privada que permitan impulsar el sector logístico y estimulen la cadena de suministro 4.0.

El BID facilitará un máximo de 50,000 dólares para contribuir al desarrollo del proyecto, recursos que serán asignados exclusivamente para necesidades de asistencia técnica a través de un prestatario especializado.

El sector logística, que en marzo, antes de que estallara la pandemia, había registrado un movimiento de carga de 2,453,754 TEU (unidad de transporte marítimo equivalente a 20 pies de un contenedor), vio sus operaciones disminuir alrededor de un 20%, en los tres meses siguientes, según estimaciones de la Asociación de Operadores Logísticos: “Vemos indicios de que para julio la actividad va a empezar a subir paulatinamente hasta final de año”, argumenta Schad. **1**

COMERCIO EXTERIOR

ENERO-MARZO 2020



1.8

MILLONES DE TEUS SE MOVILIZARON EN LOS PUERTOS DOMINICANOS EN 2019

29.6
MILLONES

TONELADAS MÉTRICAS FUE EL MOVIMIENTO DE CARGA LOGRADO EN LOS PUERTOS DOMINICANOS EN 2019, LO CUAL REPRESENTÓ UN CRECIMIENTO DE 2.60% EN COMPARACIÓN CON 2018, QUE FUE DE 28.9 MILLONES DE TONELADAS MÉTRICAS

Valores de contenedores expresados en TEUs
Fuente: Autoridad Portuaria Dominicana
(números redondos)





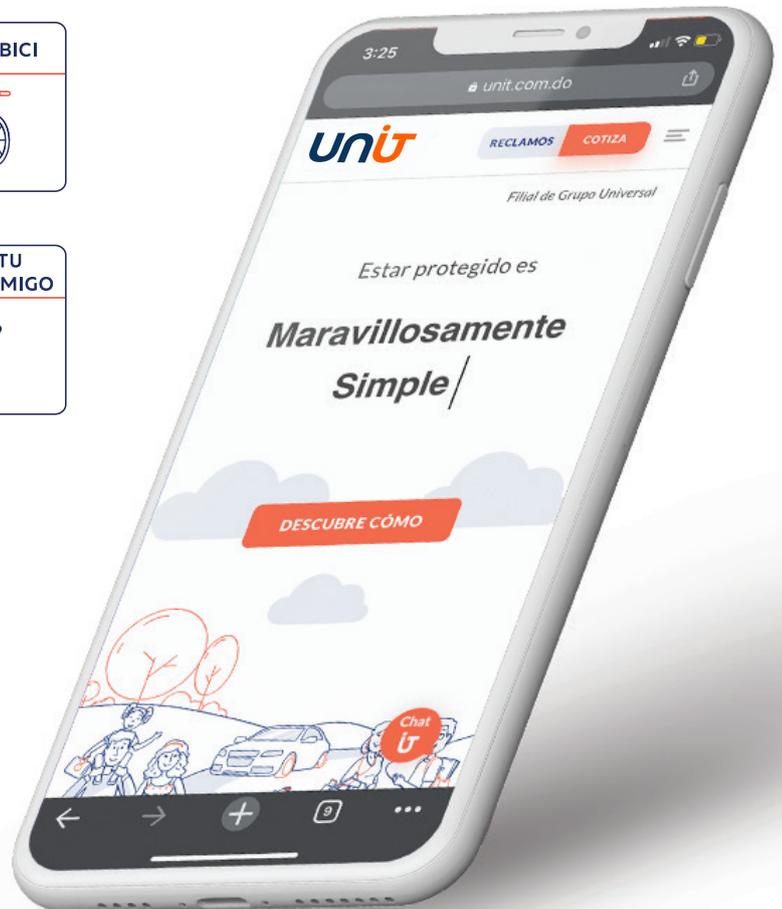
PRIMERA ASEGURADORA 100% DIGITAL

DE REPÚBLICA DOMINICANA, CARIBE Y CENTROAMÉRICA

Soluciones de seguros disruptivas e innovadoras para quienes prefieren tener el control al alcance de sus manos.



- Fáciles de comprar, rápidos para pagar.
- Experiencia digital de principio a fin.
- Plataforma digital ágil y flexible.
- Seguridad tecnológica.



UNIT.COM.DO

f | @ | @holaunit

FILIAL DE: GRUPO UNIVERSAL

PRODUCCIÓN SIN DESECHOS

Porcina Americana implementa un modelo de negocio circular para disminuir su impacto en el ambiente, el cual también ha traído nuevos negocios y ahorros.

POR THELMA LÓPEZ

Una tecnología para la producción de energía renovable permitió a Porcina Americana, una empresa costarricense productora de carne de cerdo, empezar un modelo de economía circular que ahora genera microalgas para alimentar a sus animales.

Todo comenzó hace ocho años, cuando la compañía se enfrentó en una de sus granjas (ubicada en la provincia de Cartago) a problemas para el manejo de los desechos que amenazaban con destruir el negocio porcino, debido a los altos niveles de contaminación que producía y el riesgo de que las autoridades cerraran sus operaciones.

Esta situación la llevó a buscar una medida innovadora en la industria local: la colocación de un biodigestor que utiliza como fuente generadora la descomposición de materia orgánica.

Además de resolver la situación, esta tecnología trajo otros beneficios, entre ellos la capacidad de autoabastecerse casi completamente con la energía generada por la planta, pues produce 75% de la energía eléctrica que consume la compañía en sus dos granjas, la fábrica de alimentos y la planta de sacrificio.

Previo a la instalación de la tecnología, la planta de Cartago contaba con tres lagunas de oxidación en las que se vertían las aguas residuales, las cuales perdieron su capacidad y obligaron a explorar otras soluciones, entre las que se contempló el biodigestor.

El proyecto representó un costo de 2 millones de dólares (MDD) y ha tenido una curva de aprendizaje costosa, afirma Mario Garro, presidente de Grupo Zamora, corporación dueña de Porcina Americana.



¿QUIÉN ES PORCINA AMERICANA?

EXPORTACIONES

PRODUCCIÓN

45%

PARA EXPORTACIÓN

55%

PARA CONSUMO LOCAL

OPERACIONES

Centroamérica y Panamá

EXTENSIÓN

220 HECTÁREAS

CAPACIDAD

35,000 CERDOS

NUEVOS PROYECTOS

Con las exportaciones que Porcina Americana inició hacia China, Costa Rica será el quinto país de Latinoamérica en entrar al mercado de carne de cerdo en esa nación asiática.



“Para el manejo del generador de electricidad hemos tenido que apalancarnos con asesores internacionales, ha costado dinero echar a andar la producción de energía eléctrica, pero ha sido una curva muy satisfactoria y ha generado economías de escala”, dice.

La implementación ha abierto también nuevos nichos de negocio, como la producción de biofertilizantes a partir de los desechos biodigeridos.

SEGUNDA ETAPA

Los buenos resultados animaron a Porcina Americana a implementar nuevos proyectos: esta vez se trata de producir microalgas a través de los sustratos de las lagunas de tratamiento de aguas, que se utilizarían para la alimentación de la población porcina.

La soya, que es una base de la alimentación de los animales, brinda un aproximado de 42% de proteína, mientras que la microalga alcanza un 80% de esa sustancia, vital para el crecimiento y engorde.

De acuerdo con Garro, esta iniciativa permitirá eliminar los componentes sintéticos como antibióticos en la alimentación de los animales y está alineada con la búsqueda de sostenibilidad en el negocio.

La empresa emplea 12 millones de kilos de concentrado para alimentación al año, que espera reducir considerablemente.

Para la ejecución, la empresa tiene el respaldo del Tecnológico de Costa Rica (TEC) y está en la búsqueda de mayor financiamiento para la implementación total del mismo. En su primera etapa tendrá un costo de 3 MDD. **15**



LA EXTENSIÓN DEL CASCO VIEJO

La revitalización inmobiliaria del Centro Histórico de Panamá ahora continúa en el corregimiento Santa Ana, el cual pretenden reconfigurar como un barrio creativo.

POR HUGO SALVATIERRA ARREGUÍN

Amás de 10 años del inicio del rescate del Casco Viejo de Ciudad de Panamá, hoy las antiguas casonas dan cabida a nuevos hoteles, restaurantes, bares y espacios comerciales que poco a poco han terminado con la imagen de barrio abandonado. Ahora, el reto es replicar este efecto en Santa Ana, un corregimiento contiguo, pero con viviendas, industrias creativas, negocios, centros de trabajo y espacios culturales pensados para los jóvenes.

En un periodo de aproximadamente seis años ya estará funcionando el 50% del

potencial inmobiliario de la zona, calcula Alessandro Pighini, fundador de Casco Development & Partners (CD&P), empresa que cuenta con varias inversiones en este polígono cercano al Distrito Financiero.

Una de ellas es el emblemático Teatro Variedades, fundado en 1912, que ahora forma parte de un proyecto comercial, cuyo costo total será de 10.5 millones de dólares (MDD), pero tendrá un precio de salida

de 19.8 MDD en 2035, año en que está prevista su entrega.

La idea es que con esta revitalización, Santa Ana, que data de principios del siglo XX y se convirtió en el barrio comercial por excelencia de la ciudad antes de que aparecieron los llamados *malls*, cuente con edificios de tipo mixto pensados para jóvenes de clase media, por lo que tendrán cabida vivienda, comercios, laboratorios, talleres artesanales y centros educativos, incluidas universidades.

“A lo que estamos apostando nosotros es que sea un terreno fértil para intentar implementar los criterios para crear un barrio de comercio circular, tecnología, movilidad, medioambiente, gobernanza, inclusión y con énfasis en la comunidad”, explica Pighini.

Entre los inversionistas que están llegando a la zona hay grupos locales con presencia en Casco Viejo (corregimiento de San Felipe), así como capitales de italianos, israelitas y estadounidenses, quienes a pesar de la crisis del Covid-19 pretenden seguir inyectando recursos durante los próximos años, agrega el empresario.

Uno de los principales atractivos de Santa Ana es que hay menos edificios históricos, lo que permite una mayor densificación inmobiliaria, además de que tiene más extensión, pues abarca desde el Parque de Santa Ana hasta la avenida Plaza 5 de Mayo.

Pero aquí no para el plan de rescate, pues una vez que se consolide Santa Ana está previsto extender la revitalización del Casco Viejo hasta El Chorrillo, que actualmente es una zona roja. **19**

975,000 m²

ESTÁN EN DESARROLLO EN SANTA ANA (25% DE SU POTENCIAL)



1.3 MILLONES DE M²

TIENE SANTA ANA



1.1 MILLONES DE M²

ESTÁN EN DESARROLLO EN SAN FELIPE (75% DE SU POTENCIAL)



450,000 m²

TIENEN SANTA ANA Y SAN FELIPE EN CALLES Y PLAZAS

Fuente: CD&P / Proyección de cinco años para culminar el resto

CAMINO A TIERRA PROMETIDA

República Dominicana encuentra un alto potencial de negocio en la exportación de frutas y verduras hacia Israel.

POR FELIVIA MEJÍA

República Dominicana se prepara para robustecer sus exportaciones de productos agrícolas hacia Israel, capitalizando la temporada de descanso de la tierra que esa nación mantendrá durante 12 meses a partir de septiembre, debido a que cada siete años toma un año sabático en el que no realiza siembra. Esto hará que aumenten sus importaciones de alimentos.

“Estamos diseñando un plan conjuntamente entre las embajadas de nuestros países, para aperturar una mesa técnica que identifique todas las oportunidades”, explica Marius De León, director del Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEIRD).

Por otro lado, Daniel Biran Bayor, el embajador israelí, indica que están interesados en llevar mangos dominicanos al territorio de medio oriente, pero para concretar ese plan hay que esperar a que se solucione una serie de permisos de sanidad agrícola que son requeridos.

Actualmente entre estos países no existe un acuerdo comercial, pero debido a que ambos pertenecen a la Organización Mundial del Comercio tienen ciertas obligaciones, como el principio de Nación más favorecida (NMF), que establece que si se concede a una nación una ventaja especial (por ejemplo, la reducción del tipo arancelario aplicable a uno de sus productos),



PRODUCCIÓN NACIONAL DE PIÑA

VALORES EN QUINTALES
PERIODO 2014 – 2018



| | | |
|----------------|----------------|----------------|
| 2014 | 2015 | 2016 |
| 192,375 | 180,405 | 165,568 |
| 2017 | 2018 | |
| 169,386 | 179,502 | |

Fuente: Ministerio de Agricultura

se tiene que hacer lo mismo con todos los demás miembros del organismo.

Desde la media isla, a Israel se exporta principalmente piña y en menor proporción eslingas de hierro o acero (un elemento intermedio que permite enganchar una carga a un gancho de izado o de tracción), explica un informe del departamento de inteligencia del Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM). Entre mayo y junio pasado, el Estado de Israel

importó alrededor de 79 toneladas de piña en aviones que regresaron a la isla caribeña cargados de medicamentos, vía el Aeropuerto Internacional José Francisco Peña Gómez-Las Américas.

Las exportaciones en los últimos seis años han sido bajas, de acuerdo con los registros del MICM, que señalan que en el periodo 2014-2018 las mercancías dominicanas dirigidas al mercado israelí pasaron de 3.92 millones dólares (MDD) en 2014 a 3.62 MDD cuatro años después.

En 2018, los envíos de piña dominicana hacia Israel ascendieron a 1.57 MDD, lo cual representó el 43.37% del total exportado hacia ese mercado, y el siguiente producto de mayor exportación fueron las eslingas y artículos similares, de hierro o acero, con un monto de 670,000 dólares, de acuerdo con estadísticas publicadas por el MICM.

Israel se ubica como el principal mercado que recibe esta fruta desde el país caribeño. En 2018, las ventas a los israelíes representaron el 38.9%, mientras que el resto se vendió principalmente a Italia (13%), Puerto Rico (10%), España (11%) y Francia (9%).

Sin embargo, hay que aclarar que la balanza comercial se inclina a favor de Israel, pues las importaciones que recibió el país caribeño en un periodo de seis años, pasaron de 25.65 MDD en 2014 a 28.91 MDD en 2018. Lo que más introdujo fueron artículos de plástico, cámaras de televisión, cámaras digitales y cámaras de video. **F**

UN CHAT INTELIGENTE

Para incrementar sus ventas y reducir sus costos, estos emprendedores crearon una plataforma que permite automatizar las respuestas de los chats de las empresas en WhatsApp o Twitter.

POR ROBERTO ARTEAGA

ERICK HOLMANN Y RENÉ MOUYNES
ATOM

Erick Holmann y René Mouynes creen que las empresas pueden ofrecer una mejor experiencia a los clientes a través de un software y la Inteligencia Artificial, por lo que en abril de 2019 crearon en Panamá ATOM, una empresa que ofrece una plataforma de automatización de canales digitales, como los chats.

“Nos enfocamos en crear organizaciones exponenciales con un propósito transformacional”, asegura en entrevista Erick Holmann, su cofundador y CEO.

La promesa de la firma es incrementar las ventas de las empresas contratantes y

ofrecer un mejor servicio al cliente a través de la integración de los canales de mensajería en una sola plataforma, como son WhatsApp, Facebook Messenger, Telegram o Twitter.

El servicio permite automatizar más de 80% de las interacciones humanas, reducir 50% los gastos de atención a usuarios y elevar las ventas en un promedio de 300%.

René Mouynes, cofundador y director de Tecnología de ATOM, se había desarrollado profesionalmente en el mundo de los videojuegos. A finales de 2004, su amigo Erick Holmann le realizó una invitación para regresar de Estados Unidos a Panamá y trabajar en el sector bancario con el fin de desarrollar proyectos de tecnología.

Ambos vieron la oportunidad de consolidar los servicios de Grupo Financiero Uno, que en 2007 fue adquirido por Citi. Ahí trabajaron en la conformación de un centro de gestión regional. Luego fundaron Nestrix Studios, una empresa previa a ATOM. Y hoy el objetivo es conocer a los usuarios para estar presentes a través de los móviles y sus aplicaciones de chat ya existentes.

ATOM busca crear un balance entre una gestión automática y una conectividad con un equipo humano. En este sentido, ocho de cada 10 clientes prefieren ser atendidos a través de plataformas de mensajería, aseguran los fundadores de la empresa.

“Nosotros hemos pasado de colocar 200 ventas al mes a más de 3,000 productos mensuales. Nuestra efectividad o conversión ha pasado de 4% a más de 30%”, asegura en un video Marlen Morales, gerente comercial de Movistar Costa Rica, empresa que trabaja con ATOM, así como también lo hacen Digicel, Tigo y Toyota, por mencionar algunas compañías.

La empresa ve una oportunidad de 4,800 millones de dólares de ingresos al año en Latinoamérica, puesto que las compañías de retail, banca y telefonía actualmente gastan esa suma en la adquisición de 1 millón de licencias en este tipo de software.

En la actualidad ATOM busca extender su operación y aprovechar la oportunidad que ofrece el comercio electrónico en los días de pandemia del coronavirus (SARS-CoV-2), que ha acelerado el uso de plataformas en internet durante el confinamiento. “Los canales digitales tienen una oportunidad enorme en las diferentes industrias”, dice René Mouynes. **F**



80% DE AUTOMATIZACIÓN
DE INTERACCIONES HUMANAS

50% ES LA REDUCCIÓN DEL
GASTO POR ATENCIÓN A USUARIOS

4,800 MDD

SON LOS INGRESOS QUE
SE PODRÍAN GENERAR
EN LATAM



REMESAS Y COVID-19

Seramente golpeadas por la pérdida de vidas humanas y el impacto que la mayoría de los países viven por las medidas de contención tomadas por los gobiernos para ralentizar la curva de contagios de Covid-19, las economías en la región enfrentan una seria e inmediata amenaza adicional: la mayor disminución de remesas en la historia.

A nivel global se calcula una baja en estos ingresos de 19.7%, mientras que en América Latina se proyecta en un rango de 19.3%, de acuerdo con datos publicados en abril por el Banco Mundial.

Consideradas como anticíclicas, pues históricamente el envío de remesas a los hogares se incrementaba en tiempos de crisis, la nueva pandemia demuestra, una vez más, que nada es previsible, y al ser este un fenómeno global, la capacidad de los remitentes se ha visto seriamente afectada, lo que asentó un nuevo golpe a economías que antes de la aparición del Covid-19 ya eran vulnerables.

La paradoja de paradojas es que 2019 fue un año histórico en términos del incremento en el flujo de transferencias, que se tradujo en un avance de 7.8%, al alcanzar 554,000 millones de dólares (MDD), considerada una cifra récord comparada con los años anteriores, lo cual no preparaba a las economías y familias para lo que venía este año.

El fenómeno de 2019 se atribuye a dos hechos que favorecieron los flujos. El primero, el crecimiento económico de Estados Unidos como motor global, así como su histórico bajo desempleo de 3.5% y, el segundo, la devaluación de muchas monedas.

La perspectiva del Banco Mundial es que esos 554,000 MDD bajen a 445,000 MDD, y que, en 2021, conforme a lo previsto, se incrementen en un 5.6%, lo

que las colocaría en 470,000 MDD para la zona que comprende América Latina.

En palabras de António Guterres, secretario general de la Organización de las Naciones Unidas, “las remesas son tres veces mayores que la asistencia oficial para el desarrollo y superan el total de la Inversión Extranjera Directa”.

Para la región, en términos nominales de 2019, el mayor flujo lo recibieron Guatemala, con 10,508 MDD, El Salvador, con 5,650 MDD, y Honduras, con 5,424 MDD, pero en términos porcentuales en su contribución con el PIB nacional los más afectados serán El Salvador (21%), Nicaragua (13.7%) y República Dominicana (7.9%), de acuerdo con el estudio realizado por Manuel Orozco, titulado *Remesas a Latinoamérica y el Caribe en el 2019*, de Diálogo Interamericano.

Las predicciones del Banco Mundial para la región podrían quedarse cortas cuando vemos que en Estados Unidos el desempleo se incrementó tan sólo en cuatro semanas 14.7%, con una alta concentración en la población hispana que tiene gran participación en restaurantes y ventas al detalle, industrias con la más alta afectación, y cuyo nivel de desempleo ascendía en abril pasado a un 34%.

La región sufrirá un efecto dominó provocado por el nivel de desempleo, la suspensión temporal de contratos de trabajo y el hecho de que muchos de los remitentes no califican para los beneficios declarados por el gobierno estadounidense, ya que son personas indocumentadas.

Además de las ayudas del Banco Mundial, el Banco Centroamericano de Integración Económica y el Fondo Monetario Internacional, podría ser benéfico generar plataformas que logren abaratar más aceleradamente el costo actual del envío de dinero en un cincuenta por ciento, adelantando una de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para 2030.

Claro está que el mejor alivio será una reactivación económica que permita un progresivo regreso a la “normalidad”, pero esperamos que esta vez con menor desigualdad social y reduciendo la pobreza. **F**



22



LA REGIÓN SUFRIRÁ UN EFECTO DOMINÓ PROVOCADO POR EL NIVEL DE DESEMPLEO”

EMPRESARIA Y ANALISTA
Twitter: @Nuria_MarinR

A menudo nos preguntamos, ¿cómo un cliente manifiesta insatisfacción a pesar de haber hecho todo bien? Es común pensar que hicimos todo lo posible y, no obstante, no logramos generar ese plus necesario para fidelizar al cliente.

Lograr el éxito en los negocios depende de aspectos emocionales o cualitativos, muy por encima de aspectos cuantitativos como calidad, entrega y precio.

El cliente evalúa la experiencia desde diferentes ópticas y juzga con buena o mala nota nuestro trabajo, basado en el choque entre lo que esperaba y lo que recibió finalmente. Entonces, ¿qué puedo hacer para trazar un plan que me acerque lo más posible a fidelizarlo?

Podríamos definir al éxito, en lo referido a la experiencia, como la intersección de dos variables: por un lado, la expectativa y, por el otro, la realidad.

Cuando nos referimos a expectativa hablamos de todo lo que el imaginario del cliente supone que obtendrá del uso de nuestro producto o servicio. Ese imaginario se nutre de muchos factores, como son: recomendaciones de otros usuarios, publicidad, experiencias pasadas, etc. Como sabemos, desde el marketing podemos generar mucha expectativa, en muchos casos exagerada, ¿esto está bien? Desde el punto de vista de la atracción está perfecto, ya que logrará que muchos potenciales clientes acudan a sus locales. Pero, desde el punto de vista de la satisfacción del cliente, si prometés más de lo que podrás dar, sin duda, esto traerá una insatisfacción.

Cuando hablamos de realidad, hablamos de la ejecución de esa “expectativa” en los hechos. Aquí entran en juego muchos aspectos para tener en cuenta:

¿Quién define el nivel de expectativa que queremos generar? ¿Cómo miden la relación entre expectativa y realidad? ¿Todos en la organización conocen las expectativas que los clientes tienen y qué es lo que depende de cada uno para cumplirlas? Por ejemplo, si nos dedicamos a las ventas por internet, lo primero que hay

EXPECTATIVA vs. REALIDAD

que diseñar es el óptimo esperable, esto es lo que un comprador espera obtener como mínimo. Pero debemos, en principio, cumplir con ello; hablamos de entrega, rapidez en la atención, calidad, servicio postventa, etc. Una vez definido esto, tenemos que analizar qué es lo que podemos hacer mejor o diferente. Suponiendo que existen muchas alternativas, parte de la comunicación deberá basar su mensaje no en el mínimo esperable, ya que todos lo dan por hecho, sino en aquellos aspectos que el interesado reconocerá como distintivos.

Mi recomendación es que siempre se guarden algo para sorprender al cliente. Generar una expectativa que puedan cumplir en el momento de la “realidad”, para generar un momento “wow”, al superar esa expectativa con alguna sorpresa. Esto de alguna manera asegura el éxito en la experiencia de esa persona.

Existe una herramienta llamada “customer journey map”, que es utilizada para ir midiendo en cada punto de contacto entre empresa y cliente si la expectativa supera a la realidad, o todo lo contrario, y va tomando decisiones para asegurar que siempre la realidad sea mayor a la expectativa.

Otro aspecto que deberían incorporar a su gestión comercial es lo que se conoce como “lo que recupero de la experiencia”, para ello deberán contar con un área o responsable de medición de la experiencia en cada punto de contacto. El objetivo es medir y tomar acciones correctivas ante una posible insatisfacción.

Como suele decirse comúnmente: “Es mejor que sobre y que no falte”. Y en el mundo de las experiencias es exactamente igual. **fb**



LOGRAR EL ÉXITO EN LOS NEGOCIOS DEPENDE DE ASPECTOS EMOCIONALES O CUALITATIVOS, MUY POR ENCIMA DE ASPECTOS CUANTITATIVOS”

CONFERENCISTA Y CONSULTOR INTERNACIONAL
www.jonatanloidi.com.ar

EL VIAJE DEL HÉROE

Considero que el término “monomito”, acuñado por el antropólogo Joseph Campbell, también referido como ‘el viaje del héroe’, describe nuestro periplo como actores clave en esta pandemia del coronavirus (SARS-CoV-2).

Así, para entender esta crisis entre ficción y realidad, a continuación la explico mediante las 12 etapas de este viaje, que ahora protagonizamos.

Mundo ordinario. Ficción: los héroes viven la normalidad en su *statu quo*. Realidad: el mundo continúa su camino relajado y “sufriendo” su cotidianidad sin noticias de virus alguno.

La llamada de la aventura. Ficción: surge un problema, un reto. Realidad: nos llegan noticias desde Wuhan, China, sobre un brote epidémico.

Reticencia del héroe o rechazo de la llamada. Ficción: los héroes rechazan el reto. Realidad: efectivamente, excepto algunos expertos muy bien informados, nadie quiso aceptar la emergencia, no era cercana a nosotros, China está muy lejos.

Encuentro con el mentor. Ficción: un guía ayuda a recapacitar y afrontar el desafío. Realidad: Italia, en Europa, asume este rol con tristeza por el número de infectados y fallecidos y nos ponemos en guardia todos los países.

Cruce del primer umbral. Ficción: Se rompe la tranquilidad y se pasa a una situación de crisis. Realidad: VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad); ¡todos confinados!, y los “héroes” de la primera línea vinculados con servicios esenciales “se la juegan” por nosotros.

Pruebas, aliados y enemigos. Ficción: diferentes retos van configurando las reglas y el léxico del nuevo universo. Realidad: respiradores, curvas, balcones, sanitarios, teletrabajo y escolarización remota; parece que el virus se impone.

Acercamiento. Ficción: los héroes ganan algunas pruebas. Realidad: cada vez nos sentimos más fuertes ante el Covid-19; crecemos en seguridad y aprendemos los puntos débiles del enemigo.

Prueba traumática. Ficción: llega el clímax de la aventura, es una prueba de vida o muerte. Realidad: torcemos la curva; la crisis de recursos sanitarios ha finalizado y parece que se ha “domesticado” a la pequeña bestia.

Recompensa. Ficción: los héroes han sabido salir salvos y reforzados de las batallas; merecen un premio. Realidad: hemos perdido a muchas “personas-héroes”; entre los incesantes aplausos en los balcones se levanta el confinamiento; y empieza la desescalada y, con ella, vuelve la poca autorresponsabilidad en demasiadas personas.

El camino de vuelta. Ficción: Regreso al mundo ordinario. Realidad: Rehacemos nuestras vidas. La normalidad (nueva o no) se va reinstaurando.

Resurrección del héroe. Ficción: viene otro órdago donde los protagonistas se enfrentan a la muerte y deben usar lo aprendido. Realidad: se avecina una gran crisis económica y de confianza que amenaza con afectar a toda la humanidad, además del peligro latente de un rebrote.

Regreso con el elixir. Ficción: los héroes regresan transformados a casa con el elixir y lo usan para evolucionar al mundo. Realidad: esperamos la vacuna y capitalizamos lo aprendido durante este espeluznante momento de la historia para reorientar a la humanidad hacia escenarios mucho más justos y sostenibles.

Así, vemos que la realidad con la que nos ha tocado bailar va encajando perfectamente dentro del esquema que propuso Campbell.

Entonces me pregunto: ¿dónde quedará la solidaridad hacia esos países que van a sufrir el Covid-19 a posteriori, y que son países del “Tercer Mundo”? El ser humano olvida demasiado rápido.

Mi augurio es que no aprenderemos casi nada de este viaje... ni la sociedad, ni las organizaciones. 



24



MI AUGURIO ES QUE NO APRENDEREMOS CASI NADA DE ESTE VIAJE... NI LA SOCIEDAD, NI LAS ORGANIZACIONES”

CEO DE MONFORT AMBIENT MANAGEMENT
Y PROFESOR DEL ESADE
@MonfortNorbert

El Covid-19 nos separó brutalmente, pero la “distancia social” no significa “distancia comercial”. Hoy, el desafío para las organizaciones es mantener el compromiso con sus partes interesadas a pesar de la necesidad de mantener la distancia física. Pero en medio de todo este sinsabor, la suerte ha sido que nos ha tocado vivir esta emergencia en la era digital y, gracias a la tecnología estamos todos hiperconectados.

El contexto actual representa una tremenda oportunidad para que las promesas de las marcas se hagan tangibles. Es una prueba ácida para mantenernos relevantes en estos tiempos inciertos y nos pone en la situación de “walk the talk” (practicar con el ejemplo), así que lo que hagamos hoy tendrá un impacto a largo plazo y en el futuro de nuestros negocios.

Una compañía líder es aquella que en este momento está pensando en cómo podría reutilizar, adaptar y cambiar lo que hace y ofrece para ser de mayor utilidad a la sociedad en estos tiempos difíciles.

En República Dominicana hemos visto a grandes grupos familiares —como Bonetti, Corripio, Rainieri, Rizek o Vicini—, a importantes multinacionales y hasta asociaciones empresariales —como el Consejo Nacional de la Empresa Privada (Conep)— empatizar y ofrecer soluciones concretas o coyunturales, apoyar a la población más vulnerable, a sus empleados y colaboradores, o celebrar a los héroes de la primera línea. La cuarentena nos ha hecho evolucionar de forma rápida. Hemos aprendido a interpretar las señales y a crear nuevas conexiones para activarnos. Todos estamos llamados a ser más digitales en esta nueva hiperconectividad, a mostrarnos más solidarios y respetuosos de los temas sensibles, conscientes de que el nuevo consumidor es más reflexivo y exigente, menos fiel a las marcas, más preocupado por la salud, más emocional y reclamará más transparencia.

La pregunta obligatoria es: ¿cómo debemos actuar bajo este nuevo contexto?

ECONOMÍA DE LA DISTANCIA

Esta pandemia nos ha mostrado dos realidades: La primera, es que se acabó la discusión de si la tecnología ayuda o no, si es buena o mala, pues evidentemente nos ayudó a sobrevivir. La segunda es que en la “covidianidad” todos necesitamos ser todoterreno, ser más flexibles, creativos, ofrecer sí o sí programas de lealtad, apoyarnos en un pensamiento crítico y de rápida respuesta ante situaciones constantemente cambiantes. Todo esto para dinamizar nuestra presencia en el mundo digital, el retail, los eventos y la publicidad masiva.

Materializar ambas realidades nos lleva a conocer mejor las cifras de nuestros mercados y a volcarnos hacia la digitalización de nuestra propuesta de valor, robusteciendo nuestros canales digitales, haciendo un gran énfasis en el servicio al cliente de modo tal que sea memorable, manteniendo la conexión humana para la sostenibilidad de los negocios y para fortalecer la colaboración necesaria que permitirá a las empresas adaptarse y sobrevivir a la pandemia actual.

En medio de la cuarentena pude leer un artículo de Sergio Roitberg publicado en un diario argentino donde afirmaba que, sin lugar a dudas, “hemos ganado inmediatez y la posibilidad de experimentar el trabajo a distancia, pero hemos perdido contacto personal. Pero en la vida como en los negocios, el contacto (sea físico o virtual) es apenas el primer paso, pues debajo hay una capa mucho más profunda. Se trata de establecer una verdadera conexión, auténtica y humana”. Esta lección es la gran ganancia de la pandemia. **E**

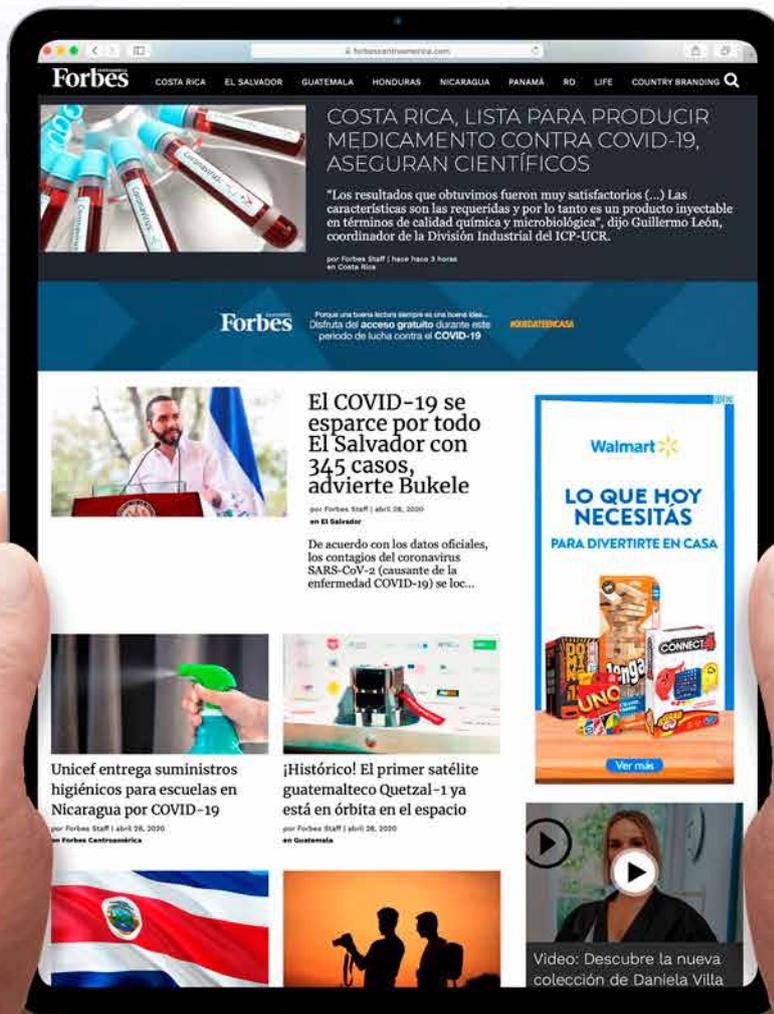


TODOS ESTAMOS LLAMADOS A SER MÁS DIGITALES EN ESTA NUEVA HIPERCONECTIVIDAD, MOSTRÁNDONOS MÁS SOLIDARIOS Y RESPETUOSOS DE LOS TEMAS SENSIBLES”

GERENTE GENERAL DE NEWLINK GROUP
eduardo.valcarcel@newlink-group.com

VISITE:
 WWW.FORBESCENTROAMERICA.COM

La fuente global para los negocios y toma de decisión empresarial. La mejor manera de **mantenerte informado.**



reportajes

92%

DEL PORTAFOLIO DE
LAS ASEGURADORAS DE
CENTROAMÉRICA RECIBIÓ
UNA PERSPECTIVA
ESTABLE DE FITCH EN
DICIEMBRE DE 2019



EL MOMENTO DE LAS ENERGÍAS RENOVABLES

INTERENERGY GROUP, LA PRINCIPAL GENERADORA DE ELECTRICIDAD PARA EL SECTOR TURÍSTICO DOMINICANO, ENCABEZADA POR ROLANDO GONZÁLEZ BUNSTER, ENFOCA SU CRECIMIENTO EN LAS ENERGÍAS RENOVABLES Y LA MOVILIDAD ELÉCTRICA.



Interenergy Group, que suministra electricidad a más del 60% de los hoteles de la República Dominicana, acelera su cambio hacia la producción de energías limpias, con una inversión superior a 600 millones de dólares (MDD) en los últimos cinco años, que le permitirán generar parte de los 1,500 megavatios (MW) que pretende lograr a base de sol, viento y gas natural. Esto, en medio de la pandemia del Covid-19, que ha ralentizado algunos de sus proyectos.

Además, apuesta por el negocio del transporte eléctrico, con un plan para instalar la mayor red de estaciones de carga en el país (500 para 2021), y la intención de extender esa iniciativa a Centroamérica. También incluye la adquisición de vehículos que destinará a la movilidad de turistas.

Hasta ahora, la holding, que en 2019 registró ventas por 700 MDD, tiene capacidad para generar alrededor de 400 MW de energía eólica y solar y 500 MW mediante gas natural, lo que representa tres cuartas parte de su capacidad que en total asciende a 1,250 MW en general.

En estos momentos, en los que se complica la búsqueda de capital para inversión, Rolando González Bunster, presidente de la compañía, delinea el plan que le permitirá pasar el bache en el que el nuevo coronavirus sometió a varios sectores de la economía nacional, sobre todo al turismo, su principal cliente.

“Pretendemos ir saliendo [por ejemplo, con reconfiguraciones] eventualmente de las plantas donde generamos con petróleo, no de inmediato, porque hay que ir amortizando las inversiones”, afirma González Bunster, cuyas empresas, especializadas en la generación y comercialización de energía, tienen más de 30 años de operación local, así como presencia en Panamá, Chile y Jamaica.

Hasta ahora, la mitad de las ventas del grupo se originan en la media isla, pero busca expandir sus negocios a otros mercados de América Latina, como Uruguay, en donde evalúa la factibilidad de desarrollar un proyecto eólico y oportunidades de adquirir empresas en Argentina.

MERCADOS CLAVE

REPÚBLICA DOMINICANA Y JAMAICA SON LAS PRINCIPALES ENTRADAS DE DINERO DE LA EMPRESA. (VENTAS DE INTERENERGY GROUP EN 2019, MDD)

RD
394.3

PANAMÁ

82

JAMAICA

208.6

CHILE

11.4

TOTAL

696.3

Fuente: InterEnergy Group

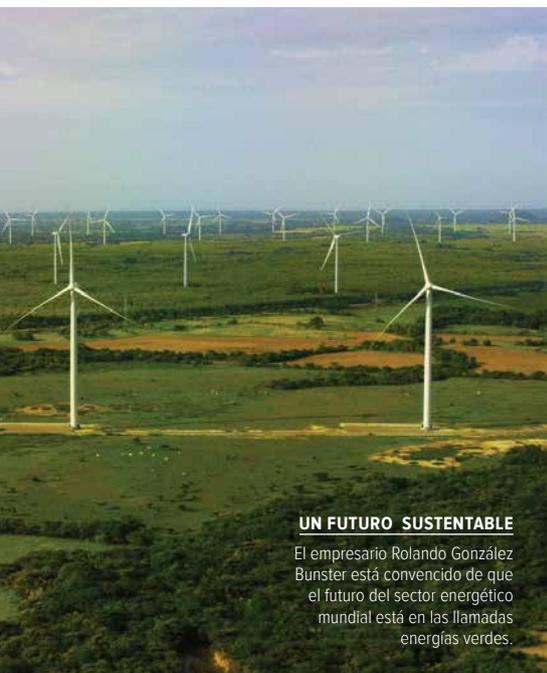


Asimismo, asegura que analiza la compra de dos pequeñas hidroeléctricas en Panamá, un parque eólico en México, un parque solar y otros eólicos en El Salvador y en Panamá.

InterEnergy Group ha invertido sólo en Quisqueya alrededor de 1,000 MDD en la operación del Consorcio Energético Punta Cana-Macao (CEPM), en la Compañía de Electricidad de San Pedro De Macorís (CESPM) y en otras firmas ligadas al sector eléctrico.

A finales del año pasado dio un paso importante, cuando inició la conversión de CESPM, de diésel a gas natural, fruto de la construcción de un gasoducto de 300 kilómetros, que se extiende desde Caucedo hasta San Pedro de Macorís. En ese proyecto, InterEnergy Group está asociado en partes iguales con AES Dominicana, a través de su participación accionaria en Energía Natural Dominicana (Enadom), junto con otros inversores locales.

Con esos socios ha iniciado la construcción de un segundo tanque de almacenamiento de gas natural licuado de 120,000 metros cúbicos de capacidad, con la misión de convertir al país en el principal centro de distribución energética



UN FUTURO SUSTENTABLE

El empresario Rolando González Bunster está convencido de que el futuro del sector energético mundial está en las llamadas energías verdes.

del Caribe y distribuir ese producto a islas como Granada, Barbados, Gran Caimán, Haití, Jamaica y otras en las que no se necesita una terminal grande.

Además, Enadom finalizó recientemente el primer tramo de interconexión de dos plantas que generan 450 MW, cumpliendo con el cronograma de conversión a gas natural de estas centrales de generación. “El futuro de nuestro negocio está en las energías limpias, creo que ahí es hacia donde va el mundo”, indica el empresario.

LA SUERTE DEL IGNORANTE

González Bunster, de origen argentino, llegó a la República Dominicana en 1958, a la edad de 10 años, exiliado junto con su familia tras el derrocamiento del gobierno de Juan Domingo Perón, con quien su padre trabajaba muy de cerca.

El dominicano Joaquín Balaguer fue el intermediario para que el dictador Rafael Leónidas Trujillo recibiera a la familia del argentino en el país, por lo que se mantuvieron las relaciones cordiales con el político. Más adelante, Balaguer se convirtió en mandatario de la media isla caribeña y el ahora empresario trabajó con él como intérprete del idioma inglés y

**PODER
ENERGÉTICO**

REPÚBLICA
DOMINICANA ES EL PAÍS
CON MAYOR CAPACIDAD
DE GENERACIÓN
INSTALADA DE
INTERENERGY GROUP.

RD
600 MW

PANAMÁ

310 MW

JAMAICA

250 MW

CHILE

60 MW

Fuente: InterEnergy Group

preparándole informes sobre los acontecimientos en la política internacional.

González Bunster cuenta que en una visita de cortesía que realizó a Balaguer, cuando asumió la presidencia, en 1986, éste le encomendó que encontrara una solución al problema energético del país.

Días más tarde, mientras el sudamericano viajaba en un tren hacia su residencia en Conneticut, Estados Unidos, coincidió con el gerente general para la región del Caribe de Wärtsilä, una empresa finlandesa que fabrica equipos y presta servicios a fuentes de energía, quien llevaba un mapa de República Dominicana en las manos, por lo que su curiosidad lo empujó a preguntarle qué le interesaba de esa isla.

El ejecutivo europeo, sin conocerlo, le comentó de su intención de hacer negocios en el sector eléctrico dominicano porque tenía informaciones de que ahí tenían serios problemas. Para sorpresa de González Bunster, había encontrado la respuesta a la petición del presidente Balaguer.

En 1992, el mandatario le otorgó varias concesiones para desarrollar junto con Wärtsilä proyectos de generación de energía. Entre ellos creó CEPM, el primer proyecto del sector privado que hoy genera, transmite, distribuye y comercializa energía en la zona turística de Punta Cana-Bávaro y Bayahíbe, con una capacidad de más de 300 MW.

“Así entré a este negocio, por pura casualidad y la ‘suerte del ignorante’, porque al pensar que todo es posible y no tenerle miedo a nada, el ignorante se vuelve audaz y no actúa con cautela; y a veces tienes la suerte de que alguien te protege y te acompaña en estas hazañas”, comenta.

Sus inversiones fueron creciendo en el país con la fundación de CESPM (1997) y la instalación, en la provincia Barahona (a 184 kilómetros al sur de Santo Domingo), del primer parque eólico denominado Quilvio Cabrera (2011).

Mediante CEPM provee energía al 65% del sector turístico —es decir, unas 45,000 habitaciones de hoteles— y a más de 33,000 clientes residenciales, a través de 1,467 kilómetros de líneas de transmisión de alta, media y baja tensión.

A pesar de los estragos de la pandemia, el empresario proyecta que Punta Cana, el principal destino de incidencia de CEPM, seguirá creciendo en cuanto a infraestructura turística, y eso tiene sentido, pues el pasado mayo el Consejo de Fomento Turístico (Confotur) aprobó la construcción de 862 nuevas habitaciones, con una inversión superior a 107 MDD.

Se estima que la generación anual del grupo en todos los países en los que participa es de casi 800 GWh, lo que equivaldría a la atención de la demanda eléctrica de 312,585 viviendas.

Fuera de la República Dominicana, InterEnergy desarrolló el proyecto eólico más grande de la región, Laudato Si, de 250 MW, y el parque solar más grande de Panamá, Ikakos, de 40 MW, además de que en ese país opera una planta térmica de 55 MW. En Chile adquirió un parque eólico de 15 MW y un parque solar de 45 MW.

TRANSPORTE ELÉCTRICO

González Bunster también fomenta el uso de vehículos eléctricos en el país, por lo que ya migró 40% de su flota a ese tipo de unidades. Además, adquirió autobuses, minibuses y automóviles para taxis para prestarlos a transportistas turísticos de la zona de Punta Cana para que valoren desde la propia experiencia si les es factible adoptar ese modelo.

El empresario incursiona en ese segmento en momentos en que la venta de vehículos eléctricos en el país pasó de 100 unidades en 2017 a 600 aproximadamente el año pasado, de acuerdo con la Asociación de Movilidad Eléctrica Dominicana. Por otro lado, a través de la Ley 103-13, el gobierno otorga incentivos para la importación de vehículos híbridos y eléctricos, como la reducción de 50% en los derechos e impuestos de importación, incluidos los de la primera registración (placa).

InterEnergy Systems Dominicana es la unidad desde la que InterEnergy ejecuta el proyecto de estaciones de carga rápida EverGo, con el que pretende instalar un total de 500 estaciones de carga eléctrica para diciembre de 2021, de las que ya ha colocado 150, con proyección

de extender su radio de alcance a Centroamérica, empezando por Panamá, y posteriormente a toda Latinoamérica.

TIEMPOS DIFÍCILES

El Covid-19, que mermó las actividades turísticas y comerciales desde mediados de marzo en República Dominicana, interrumpió el levantamiento de capital de alrededor de 1,000 MDD que InterEnergy Group estaba gestionando con un fondo de inversión estadounidense, apenas a unas semanas de cerrar el acuerdo.

“No creo que nos haya destruido el proceso, pero obviamente al no poder darles un valor correcto, tanto para el que compra como para el que invierte, decidimos posponer esa decisión para cuando sea oportuno”, argumenta González Bunster.

Y estima que los inversionistas podrían retomar interés en el negocio en un periodo de seis meses a un año. Mientras tanto, su compañía de renovables se está refinanciando para poder reducir el monto de las condiciones de préstamos actuales y empujando otros proyectos en el renglón de vehículos eléctricos.

Al analizar el problema, el sudamericano opina que si hubieran podido levantar el capital, probablemente hubiesen comprado dos plantas de gas natural

GIGANTE DOMINICANO

LA PRINCIPAL COMPAÑÍA ENERGÉTICA DE INTERENERGY PRODUJO CASI 3,000 GW-HORA (GWh) EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS.

CEPM – CEB*

2017
897.1 GWh

2018
1,022.2 GWh

2019
1,060.9 GWh

CESPM

2017
84.08 GWh

2018
816.91 GWh

2019
974.63 GWh

*CEB: Compañía de Electricidad de Bayahibe, subsidiaria de CEPM

EN MEDIO DE LA PANDEMIA

A pesar del freno económico que implicó el Covid-19, InterEnergy Group sigue apuntando hacia el crecimiento.





El futuro de nuestro negocio está en las energías limpias, creo que ahí es hacia adonde va el mundo”

ROLANDO GONZÁLEZ BUNSTER
INTERENERGY GROUP

en Colombia o estuvieran construyendo parques fotovoltaicos.

Asimismo, la crisis sanitaria dio al traste con unas negociaciones para fusionar con una empresa mexicana su compañía de telecomunicaciones Activa, que suministra internet y servicio de telecable de prepago a unas 24,000 habitaciones hoteleras de República Dominicana, así como con sus planes de hacer un cable de fibra submarino desde Boca Ratón, en Florida, hasta Cancún, México.

“Lo bueno de nuestro grupo es que tenemos un equipo de gente extraordinaria, muy capacitada. Son todos mucho más jóvenes que yo, así que tienen una larga vida por delante en su capacidad de manejo y en lo que van a hacer en esta empresa”, expresa el empresario de 72 años de edad.

Otras opciones de negocio que los directivos han valorado es la oportunidad de llevar energía eléctrica por cable submarino hacia Puerto Rico, que está a una distancia aproximada de 190 kilómetros de República Dominicana, en el trayecto Punta Cana-Mayagüez.

“Hay tantas cosas que hacer, como proyectos de biomasa, que me da mucha euforia pensar en ellas”, sostiene.

Sin embargo, la compañía más impactada con la pausa de la actividad turística es CEPM, que opera en la provincia La Altagracia, el principal polo turístico del

LA SOLUCIÓN DEL SERVICIO ELÉCTRICO

La mayor parte de la población dominicana ha sufrido casi toda su vida de un deficiente servicio eléctrico, que actores del sistema, en los que se incluye Rolando González Bunster, presidente de InterEnergy Group, atribuyen a una mala gestión de las empresas distribuidoras.

El empresario considera que el costo de la energía no es el problema, sino que las distribuidoras de la energía son un desastre en el cobro del servicio. Indica que hay que arreglar esa situación, porque la inversión privada va a ir siempre a donde haya reglas claras y retorno.

En cuanto al intento del actual gobierno de mejorar la situación construyendo la planta de carbón Punta Catalina, considera que en su momento le recomendó a Danilo Medina, mandatario de la República, que no hiciera esa inversión porque no representaba la solución al problema. “Si yo tuviera más años por delante compraría [la planta] Punta Catalina y la convertiría a biomasa, lo cual es muy factible, y eso haría que se pueda generar a bajo costo, se crearía una enorme cantidad de empleos y el cultivo de ciertas especies que son de rápido crecimiento en el trópico, como la acacia”, concluye.

país, que de acuerdo con estimaciones de Frank Rainieri, presidente de Grupo Puntacana, ese destino dejó de recibir alrededor de 600,000 visitantes en los meses de confinamiento obligatorio.

“Yo creo que va a haber una recuperación, va a requerir de mucho esfuerzo, pero va a existir, porque nadie va a abandonar los 20,000 MDD en infraestructura hotelera y aeroportuaria y de rutas que hay en la zona Este”, apunta.

Confía en que a partir de julio, cuando se espera que los aeropuertos abran sus pistas y los hoteles sus puertas, se reactive el turismo, sobre todo en la zona de Punta Cana, hacia donde se ha contemplado la llegada de 800 vuelos en los próximos días, de acuerdo con Rainieri.

González Bunster espera que ese dinamismo que se vaticina repercuta en un aumento de 25% de la generación de CEPM, de la que calcula que en los últimos cuatro meses ha producido apenas el 30% de su capacidad.

“Es difícil de calcular el impacto final, estamos rehaciendo los presupuestos”, dice el empresario argentino.

Y agrega: “Este año no lo quiero, para mí es una aberración para InterEnergy, no es un año que podamos considerar como indicativo de nada, pero las perspectivas que vemos es seguir creciendo en el sector turístico”.

Una muestra del buen camino de la compañía es que recién terminaron una línea eléctrica que llevará energía a la zona turística de Miches (a 100 kilómetros de Punta Cana), donde hay inversiones de las firmas Four Seasons y Club Med, entre otras.

“El impacto [del Covid-19] será bastante importante, pero confío en que será muy pasajero, nuestra empresa es fuerte, va a aguantar bien este problema; hemos tratado bajo todo concepto de mantener el empleo, no nos hemos visto forzados a despedir gente porque para nosotros cambiarle la vida a alguien tiene un efecto muy negativo, mientras que esto puede ser un problema pasajero”, asegura González Bunster, al referirse al futuro cercano. **1**

POR PATRICIA PIZZOLANTE DE OTEYZA E ITALO PIZZOLANTE NEGRÓN

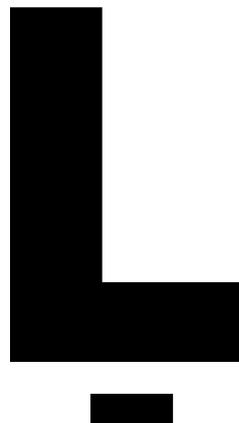


LA OTRA PANDEMIA

EMPRESAS, GOBIERNOS Y SOCIEDAD TENDRÁN QUE PREPARARSE PARA COMBATIR LOS ESTRAGOS PSICOLÓGICOS QUE EL AISLAMIENTO SOCIAL HA PROVOCADO EN LA FUERZA LABORAL.



MARTIN DMI / GETTY IMAGES



La facilidad para percibir las implicaciones de “la nueva normalidad” que propiciará el Covid-19 y tener una noción clara de ellas no dependerá de un “protocolo de bioseguridad”, sino de herramientas oportunas de “psicoseguridad” que favorezcan al bienestar mental y psicológico de las personas, por lo que nos enfrentamos a una profunda reingeniería del pensamiento.

Esto, porque a medida que empiezan a definirse estrategias para desescalar el confinamiento enfrentamos el desafío de hacer sostenible nuestro proyecto de vida profesional, pero sobre todo el de vida personal, en una sociedad que se encuentra resentida en su salud mental debido a la inédita experiencia.

En este período necesitamos, entre otras cosas, desarrollar fortalezas esenciales para nuestra capacidad de recuperación y reinención, mientras los científicos

¿Qué estamos haciendo desde la empresa para favorecer el bienestar mental y prevenir la aparición de estos síntomas psicológicos en nuestros colaboradores?

trabajan en la eliminación o control del virus.

La crisis del Covid-19 cumple con elementos que pueden generar vivencias traumáticas, porque es un acontecimiento que aparece de manera abrupta e irrumpe la cotidianidad, dado que es una situación estresante que amenaza la vida y ha generado altos niveles de incertidumbre en lo personal, profesional y financiero. Además, ha traído nuevas preocupaciones, estresores y demandas que, en muchos casos, han sobrepasado los mecanismos de afrontamiento de la persona.

Y, finalmente, ha tenido un efecto masivo, pues, la afectación se produce en todas las áreas de la vida: social, familiar, laboral, económica y sanitaria, lo que genera la pérdida del sentimiento de seguridad y de confianza.

Según el TrustBarometer de Edelman, publicado en abril de 2020, 74% de la población mundial está preocupada por las noticias falsas sobre el virus, al 45% se le dificulta encontrar informaciones creíbles y el 85% necesita escuchar más a los científicos que a los políticos sobre el tema.

No podemos obviar el efecto que tiene en lo emocional cada cambio que se va dando. Hemos invertido altos niveles de energía en adaptarnos tras la aparición del virus y ahora se nos exige habituarnos a la nueva realidad, que tampoco sabemos cuánto durará.

Ya no creemos en las mismas personas que antes, de allí la importancia de que, como organizaciones o grupos, trabajemos sobre la recuperación de una confianza que se ha visto

resquebrajada y que el distanciamiento social puede entorpecer aún más.

EL ROL DE LAS EMPRESAS

La pobreza, la pobreza extrema y la desigualdad aumentarán en todos los países de América Latina, indica el último informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), organismo de la ONU, que también proyecta una caída del 5.3% del Producto Interno Bruto (PIB) en la región y un aumento del desempleo (en 2020 habría 11.6 millones de desocupados más que en 2019).

Esto nos lleva a pensar en cómo nos encuentra el virus, como personas, pero también como instituciones o empresas. Entonces, resulta pertinente hacernos la pregunta sobre las herramientas de apoyo con las que contamos para hacer frente a la adversidad y la incertidumbre, pues se acerca una pandemia de trastornos de salud mental si no respondemos adecuadamente al sufrimiento actual.

Ahora más que nunca es necesario dotar a las personas de recursos que les permitan afrontar un mundo mucho más incierto y complejo. Las instituciones, los gobiernos, las empresas y cualquier otro grupo o comunidad son responsables de que esto se pueda llevar a cabo. De no ser así, nos expondremos al mayor riesgo posible: perder nuestro capital humano ya no por el virus, sino por el sufrimiento psíquico que su aparición ha generado.

Para RepTrak Company, referente mundial en la medición de expectativas sociales (antes Reputation Institute) y aliado de Pizzolante Estrategia y Comunicación, el



Nos expondremos al mayor riesgo posible: perder nuestro capital humano ya no por el virus, sino por el sufrimiento psíquico que su aparición ha generado

colaborador y sus familias deben estar al centro de las decisiones gerenciales. Es momento entonces de tejer redes y construir verdaderos equipos de trabajo entre la empresa y sus colaboradores.

El modelo de medición de la reputación y confianza en la empresa cuenta con siete dimensiones y si sólo sumamos tres de ellas: ambiente laboral, compromiso de la empresa frente a la sociedad, e integridad y transparencia, se sabe que impactan en más del 40% sobre las actitudes y los comportamientos del consumidor frente a la empresa en Centroamérica y el Caribe.

Por su parte, para la Asociación Española de Fabricantes y Distribuidores (AECOC), el consumidor será 48% más crítico con las acciones de las empresas, un 38% se fijará más en las marcas comprometidas con la sociedad y 61 % afirma que será más solidario.

Ahora, más que nunca nos vemos requeridos a ser flexibles, a estar abiertos al cambio y a buscar alternativas y soluciones novedosas. El mes pasado, la consultora española en mercadeo The Cocktail publicó bajo el título “Estado emocional Covid”, que estamos viviendo tres etapas:

La primera de “alta emotividad” durante el confinamiento y sus consecuentes

TRIADA PSICOLÓGICA

EN DESASTRES O CATÁSTROFES TÍPICAS, LOS SOBREVIVIENTES SUELEN ATRAVESAR VARIAS FASES:

- **ALERTA:** momento en el que nos preparamos para evitar la amenaza
- **IMPACTO:** el foco es la sobrevivencia
- **POST IMPACTO:**
 - > Luna de miel: nos sentimos agradecidos
 - > Desilusión: se reconecta con el alcance de las pérdidas y las dificultades generadas
 - > Reconstrucción: la persona de manera individual o colectiva vuelve a retomar el control sobre su propia recuperación

(Fuente: Institute for Disaster Mental Health - State University of New York at New Paltz)

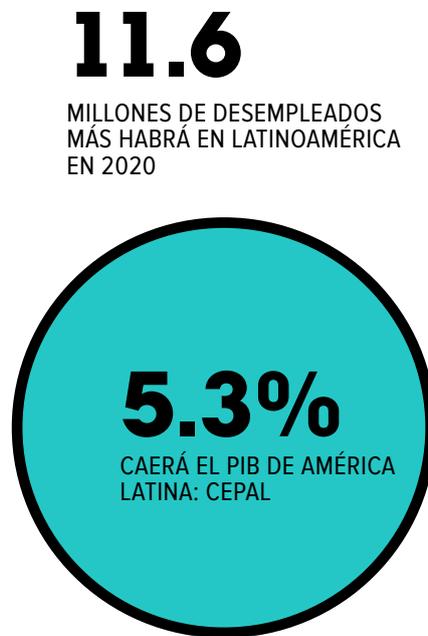
hábitos truncados, una vida social inexistente y fatiga general. La segunda de “celebración y catarsis colectiva”, donde se percibe, por la desescalada, un final del confinamiento, caracterizado por un consumo de desquite, de vida “activa”, recuperación de identidad y un consumo social compensatorio. La tercera y última etapa es de “alta racionalidad”, que da paso muy rápidamente, por la crisis económica con foco en el desempleo, el control de gastos en economía de guerra y el regreso a cubrir necesidades básicas.

El Institute for Disaster Mental Health describe un patrón típico en las reacciones de sobrevivientes a situaciones traumáticas, que, aunque no todos siguen, es muy usual encontrarlo en situaciones de desastre. Esto puede ser útil para comprender el momento actual, aun cuando la particularidad de esta situación que vivimos no nos permite tener claro si nos encontramos en una fase post pandemia o continuamos en el momento crítico, por ejemplo. Sabemos que el virus aún estará entre nosotros, con lo que la vivencia de alerta, y en consecuencia, el estrés que esto genera continúa y se extiende en el tiempo, lo que trae como resultado el agotamiento psicológico. Las investigaciones de mercado y las indicaciones de los científicos de salud mental coinciden en que los sobrevivientes a situaciones traumáticas viven diferentes fases:

El periodo de alerta.- Momento en el que nos preparamos para evitar la amenaza y en el que es frecuente un sentimiento de ansiedad; no obstante, hay quienes toman seriamente las indicaciones, mientras otros se mantienen en una fase de negación y no creen que hay que prepararse, o en este caso, seguir cuidándose.

Luego pasamos al impacto.- Aquí el foco es la sobrevivencia; la preocupación principal es la salud y la seguridad de sí mismo y de las personas más cercanas. Esto es lo que hemos vivido durante el confinamiento y lo que algunos han considerado como la primera parte de esta crisis o la desescalada.

Después viene el post impacto.- Desde el Institute of Disaster Mental Health se han identificado tres momentos a valorar ya que, aunque no estamos exactamente en



esta periodo, muchas reacciones, actitudes y comportamientos que han aparecido durante la desescalada pueden leerse desde lo que ocurre en esa fase:

Luna de miel: suele ser un momento muy breve en el que nos sentimos agradecidos de haber sobrevivido a la crisis e incluso podemos sentir el deseo de celebrarlo; se respira un espíritu de comunidad y solidaridad. Algunos incluso describen cierta euforia.

A ese momento de mayor positivismo le sigue la **Desilusión**, que es la reconexión con el alcance de las pérdidas y las dificultades generadas. Las personas sienten con frecuencia que el gobierno, los medios, la empresa para la que trabajan o su comunidad, las han abandonado. Puede ser muy duro porque se afronta el impacto permanente del acontecimiento.

El último momento es la **Reconstrucción**, en el que la persona de manera individual o colectiva vuelve a retomar el control sobre su propia recuperación y trabaja en el intento de crear esa nueva cotidianidad, a la vez que acepta que las cosas han cambiado y no volverán a ser exactamente como eran antes.

Comprender cómo estamos procesando y elaborando este acontecimiento que ha irrumpido nuestras vidas es esencial para que quienes están en posiciones de liderazgo puedan tomar decisiones informadas, alineadas y direccionadas a responder a las necesidades y expectativas de las personas, especialmente en el ámbito de la salud mental.

La mayoría de las empresas están focalizadas en procurar la seguridad física de sus trabajadores, empleando las llamadas ‘medidas de bioseguridad’, rediseñando espacios de trabajo y evaluando la posibilidad y la pertinencia de buscar equilibrios entre lo virtual y lo presencial. Sin embargo, nos surge la inquietud sobre las medidas de cuidado de la salud mental, la psicoseguridad, que podríamos tomar desde el frente laboral. Tal y como esperamos el rebrote del virus al cabo de unos meses, se espera también en breve un aumento de trastornos mentales.

Tomamos entonces las medidas para prevenir y reducir la posibilidad de contagio de la enfermedad, pero ¿qué estamos haciendo desde la empresa para favorecer el bienestar mental y prevenir la aparición de estos síntomas psicológicos en nuestros colaboradores?, ¿cuáles son los protocolos de psicoseguridad?

Sin duda, resulta fundamental abrir espacios de formación o psicoeducación que promuevan el autocuidado de nuestra salud mental; fomentar la construcción de redes interpersonales dentro de la empresa, con el objetivo de brindar apoyo entre los colaboradores; invitarlos a ser partícipes, en la medida de lo posible, de decisiones que signifiquen cambios importantes para sus vidas: posibilidad de teletrabajar o trabajar en oficina, flexibilidad horaria y medidas de conciliación familiar, entre otras, y sobre todo, evitar la patologización del sufrimiento generado por la pandemia, igual que la estigmatización.

Estas son algunas de las herramientas que requiere un oportuno kit de sobrevivencia en tiempos de Covid-19. **1**

ARTÍCULO ESCRITO POR PATRICIA PIZZOLANTE DE OTEYZA,
PSICÓLOGA CLÍNICA Y PSICOTERAPEUTA, E
ITALO PIZZOLANTE NEGRÓN, SOCIO FUNDADOR DE
PIZZOLANTE ESTRATEGIA&COMUNICACIÓN

La firma, que ha operado desde hace varias décadas en el mundo, acumula un importante portafolio de proyectos exitosos en los países sudamericanos, sobre todo en el sector de energía.



EXOR, UNA EXPERIENCIA DE US\$120 BILLONES EN AMÉRICA DEL SUR

EXOR, firma de capital market bursátil que opera desde inicios del siglo pasado en el mundo, tiene en América del Sur una de sus mejores cartas de presentación: un portafolio de proyectos que suman más de US\$120 billones, principalmente en el sector de energía. Esta empresa, que brinda servicios financieros y se dedica esencialmente a ingenierías financieras financial engineering , financiamientos de proyectos project finance , reestructuraciones de deuda, consolidaciones de pasivos, elaboraciones de estructuras específicas de inversión purpose special vehicles , entre otras actividades del rubro económico financiero, se ha instalado en El Salvador para enlazar todas las operaciones en la región.

“Llegamos al Cono Sur sobre finales de la década de 1960, con el objetivo de empezar el proceso de financiamientos de las hidroeléctricas entre Paraguay Argentina y Paraguay

Brasil. En la actualidad, estas dos obras tienen en conjunto un costo aproximado de US\$48 billones”, explicó César Addario, VP regional de EXOR LATAM C. A.

Desde entonces, agregó, han acumulado una experiencia variada y muy sofisticada. Entre sus operaciones cuentan con renegociación de emergentes en casos como Argentina, Paraguay, Bolivia, Uruguay y Brasil, con el Club de París.



Tuvieron a su cargo, además, la operación para el pago de la deuda de la Administración Nacional de Energía Eléctrica del Paraguay (ANDE), a la Itaipú (Paraguay Brasil), y el proceso de pago de la compra de la energía eléctrica por parte de ANDE a Itaipú.

También fueron los encargados de obtener el financiamiento del Gran Hospital Nacional de Itauguá, de Paraguay, y fueron los operadores y promotores de las cancelaciones de las deudas petroleras de la región. Han manejado, entre otras operaciones importantes, la estructuración de emisiones de bonos soberanos y subsoberanos del Mercosur, así como en las privatizaciones en Argentina, siendo asesores de estas en el inicio de los años noventa del siglo pasado.

Experiencia y calidad

La empresa cuenta con profesionales altamente calificados, con muchos años de experiencia y con un alto nivel para las

negociaciones en el medio financiero internacional, en sedes alrededor del mundo. Además, tienen relaciones con bancos internacionales de primera línea, con quienes mantienen estrechos vínculos construidos a lo largo del tiempo y constituyen un activo intangible de extraordinaria importancia.

Esto les permite ofrecer una amplia gama de servicios financieros a corporaciones, inversores institucionales y gobiernos. “Abarcamos con nuestros asociados estratégicos de negocios las áreas de Wealth Management; Sales & Trading; Capital Markets; Asset Management, Debt Structuring and Financial Engineering; brindando soluciones para instituciones locales e internacionales”, detalló Addario.

El paso más reciente de EXOR ha sido la incursión en Centroamérica. En noviembre de 2019 abrieron sus oficinas regionales en El Salvador. “Cuando arribamos a la región centroamericana la perspectiva nuestra del sector público, vimos que, en Centroamérica, entre 2012 y 2017, las economías crecieron a un ritmo promedio anual del 4 %, mayor que el registrado por América Latina y que en Costa Rica había que focalizarse en Re perfilamiento de desagote de flujos; en Panamá y República Domi-

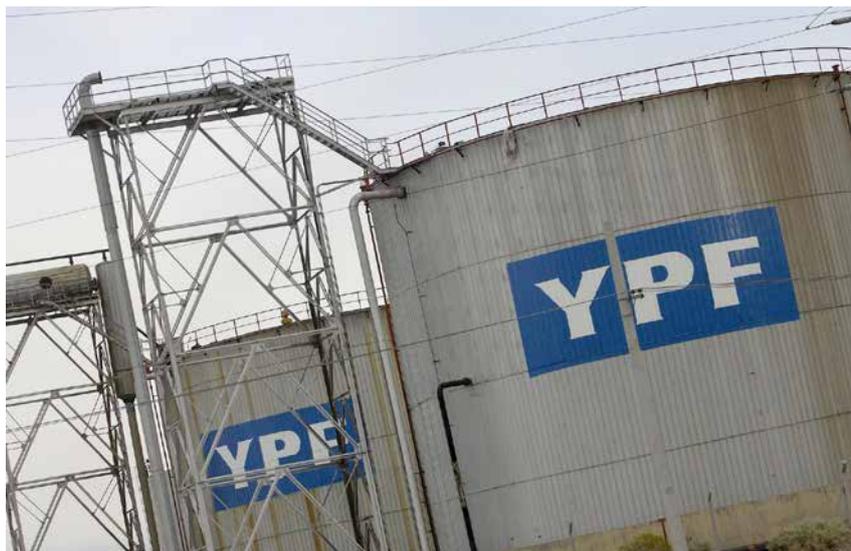
PROYECTOS EN AMÉRICA DEL SUR

- Hidroeléctricas entre Paraguay Argentina (Yacyreta) y Paraguay Brasil (Itaipú).
- Renegociación de emergentes (Argentina Paraguay Bolivia Uruguay y Brasil) con el Club de PARÍS.
- Operación ANDE Itaipú (Paraguay Brasil) para el pago de la deuda de la Administración Nacional de Energía (ANDE).
- Administración Nacional de Energía Eléctrica del Paraguay (ANDE) a la Itaipú (Paraguay Brasil).
- Pago de la compra de la energía eléctrica por parte de ANDE a la Itaipú Binacional.
- Financiamiento del Gran Hospital Nacional de Itauguá de Paraguay
- Operador y promotor de las cancelaciones de las deudas petroleras del Sur.
- Bonos Soberanos y Sub soberanos del Mercosur

nicana, capital intensivo de financiamiento de proyectos, y en Belice y el Salvador un mix de todas.

“Ahora bien, con la pandemia en nuestras vidas, desde hace aproximadamente tres meses, los miramientos cambiaron radicalmente y los efectos de esta repentina depreciación real sobre las finanzas públicas pueden ser severas, ya que existen vencimientos de capital e intereses correspondientes a deuda internacional que demandarán refinanciamientos a tasas elevadas y, tal vez, poco sostenibles” plantea Addario.

Adicionalmente, el VP de EXOR, considera que la parálisis económica causada por el Covid 19 ha provocado una contracción en el nivel de recaudación, complicando así las arcas públicas y demandando a las administraciones de los países de la región buscar financiamiento en los mercados internacionales o con organismos multilaterales, lo que abre paso a la expertise de la firma en asesorías de mercado para emisiones soberanas.





POR MIRNA GUTIÉRREZ

LOS

DE

SA

FÍ

OS

PARA ELEVAR LA CALIDAD DE VIDA DE SUS HABITANTES, CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA DEBERÁN REDOBLAR SUS ESFUERZOS EN COMBATE A LA POBREZA, DEMOCRACIA, INTEGRACIÓN REGIONAL Y REFORMAS FISCALES, ENTRE OTROS.

C

41

Centroamérica enfrenta múltiples desafíos, que van desde reformas fiscales, alcanzar una mayor integración regional y restablecer la institucionalidad democrática en algunos países, hasta avanzar en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para conseguir su cumplimiento en 2030. Asimismo, ante un entorno económico externo desfavorable, el panorama es de desaceleración y de incertidumbre, pues la economía de Estados Unidos tiene un importante peso en la región, al ser el principal socio comercial, inversor y fuente de remesas familiares.

En los últimos cinco años, la región de Centroamérica y República Dominicana (CARD) ha tenido un desempeño superior al del resto de América Latina y el Caribe, debido a un entorno internacional mayormente favorable. Su crecimiento promedio fue de 4.4% entre 2014 y 2018, una expansión considerablemente superior a la del resto de América Latina y el Caribe

DE LA REGIÓN



OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

ANTE EL DESAFÍO DE LOS ODS SE REQUIEREN POLÍTICAS Y PROGRAMAS QUE EN ALIANZA CON EL SECTOR PRIVADO Y LA SOCIEDAD CIVIL SE ENFOQUEN EN CUATRO ÁREAS:

1. TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA
2. INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO
3. FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL PARA ASEGURAR LA ESTABILIDAD MACROECONÓMICA Y DE LAS FINANZAS PÚBLICAS
4. INTEGRACIÓN REGIONAL

Fuente: BID

(0.7%) y del mundo (3.6%), señala el reporte *El futuro de Centroamérica: Retos para un desarrollo sostenible*, elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el INCAE Business School de Costa Rica.

De acuerdo con el reporte, este crecimiento se asocia al dinamismo de la economía de Estados Unidos, aunado a que como importadora neta de bienes, CARD se benefició de una caída en los precios de los hidrocarburos que le permitió estabilizar la inflación y su déficit a la cuenta corriente. Además, los países de la región han implementado una estrategia de apertura comercial y promueven la integración financiera, con lo que bancos, tanto de adentro como de fuera de la región, han aumentado su presencia, además de recibir mayores flujos de inversión externa. Entre 2014 y 2018 la inversión extranjera directa (IED) representó 4.6% del PIB.

Sin embargo, ante un entorno externo desfavorable, el panorama económico para la región es de una considerable desaceeleración, en gran parte debido a la integración de la región con el resto del mundo, lo cual implica una caída de la demanda externa en un escenario de contracción de Estados Unidos y Europa, explica Verónica

Zavala, gerente del Departamento de Países de Centroamérica, Haití, México, Panamá, y la República Dominicana del BID.

Los países de la región han implementado medidas de prevención y contención para reducir los contagios en plena emergencia sanitaria, lo cual implica enfrentar importantes costos económicos. Para Zavala es fundamental realizar un buen diseño e implementación de medidas para apoyar a la población y a los sectores afectados por la pandemia, y permitir una contención del coronavirus que reduzca el ritmo de contagios al menor costo económico posible.

En el frente político es importante alcanzar el consenso y la unidad entre las fuerzas políticas y sociales para aplicar medidas eficaces para enfrentar la crisis epidemiológica, con la dificultad añadida del estrecho margen de tiempo disponible y la velocidad de propagación del virus.

Además del Covid-19, CARD deberá superar desafíos económicos y políticos que tiene pendientes como una reforma fiscal, y alcanzar una mayor integración regional para enfrentar las crisis sociales en algunos de sus países.

“Hace años que los economistas llaman a dos reformas fiscales para combatir las desigualdades y para una redistribución de las riquezas, empezando por invertir en servicios públicos, hospitales, escuelas y universidades”, dice Benjamin Moallic, investigador del Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos (Cemca).

El asunto es que hasta ahora los diferentes gobiernos no han enfrentado a fondo este problema, y han buscado una solución fácil como el aumento del IVA, que permite recabar fondos sin meterse en una lucha con los sectores industriales y de la economía que sí tendrían la capacidad de pagar. Habría que pensar en reformas fiscales que a la vez luchen con la optimización fiscal y el fraude, e implementar un aumento sustancial de los impuestos sobre la fortuna, puntualiza Moallic. En cuanto al tema

ACCIONES CLAVE PARA MITIGAR LAS PÉRDIDAS ECONÓMICAS ANTE EL COVID

1. IMPLEMENTAR UNA POLÍTICA SANITARIA QUE PERMITA REDUCIR EL RITMO DE CONTAGIO DE MANERA EFECTIVA
2. AQUELLAS QUE PERMITAN MANTENER EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE LOS EMPLEOS Y LAS EMPRESAS PREVIAS A LA CRISIS, CON EL FIN DE EVITAR QUE CIERREN DEFINITIVAMENTE POR UN FACTOR TEMPORAL
3. IMPLEMENTAR PROGRAMAS PARA APOYAR DE MANERA TRANSITORIA A LAS PERSONAS CON MENOR CAPACIDAD DE PROTECCIÓN FRENTE A LA CRISIS

Fuente: BID



político, el investigador resalta la importancia de conseguir una mayor integración de la región, pero con respeto de los derechos humanos y de las instituciones democráticas.

Al respecto, Zavala señala que el desafío es reforzar la unidad como región, y al mismo tiempo es la oportunidad para reflexionar sobre las ventajas de la integración apuntando hacia la creación de mecanismos para compartir las fortalezas individuales entre países, y tener una economía más diversificada y de mayor escala.

Con las crisis que se han desarrollado en Honduras y Nicaragua y menormente en Guatemala, ha quedado de manifiesto la falta de iniciativa a nivel regional para reestablecer la institucionalidad democrática, por lo que se necesita una coordinación basada en la sociedad civil porque los poderes del Estado

están en ciertos países tan debilitados o sumisos que ya no tienen capacidad de actuar, afirma Moallic.

Y agrega que una de las mejores iniciativas para combatir esta situación surgió con la creación de la Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala (CICIG), que había hecho un buen trabajo de lucha de denuncia de la corrupción, pero que el actual presidente Alejandro Giammattei, no ha reconducido en su mandato.

El gobierno de El Salvador, de Nayib Bukele, está interesado en implementar un mecanismo de este tipo, en tanto que Guatemala debería de reestablecer la CICIG, y países como Nicaragua y Honduras tendrían que aplicarla de manera urgente, opina el investigador: “Me parece que es una muy buena iniciativa siempre que no sea utilizada como instrumento de cacería de brujas o como objeto de presión”.

SECTORES CLAVE

El ramo turístico y la infraestructura serán fundamentales para continuar con el desarrollo en la región. En el caso del primer sector la clave está en alcanzar una integración que permitiría tomar ventaja

de la experiencia de cada uno de los países. Para Carolina Briones, secretaria general de la Agencia de Promoción Turística de Centroamérica (Cata), el reto más grande es la consolidación de la oferta multidesestino, para lo cual es necesaria una promoción conjunta que unifique esfuerzos.

Para ello trabajan con las diversas autoridades de turismo de la región y con la empresa privada a través de las cámaras nacionales de turismo para promover el destino. De igual manera han creado el Sistema Integrado Centroamericano de Calidad y Sostenibilidad Turística (SICCS), primera y única certificación de calidad turística en la región para elevar la calidad de los servicios.

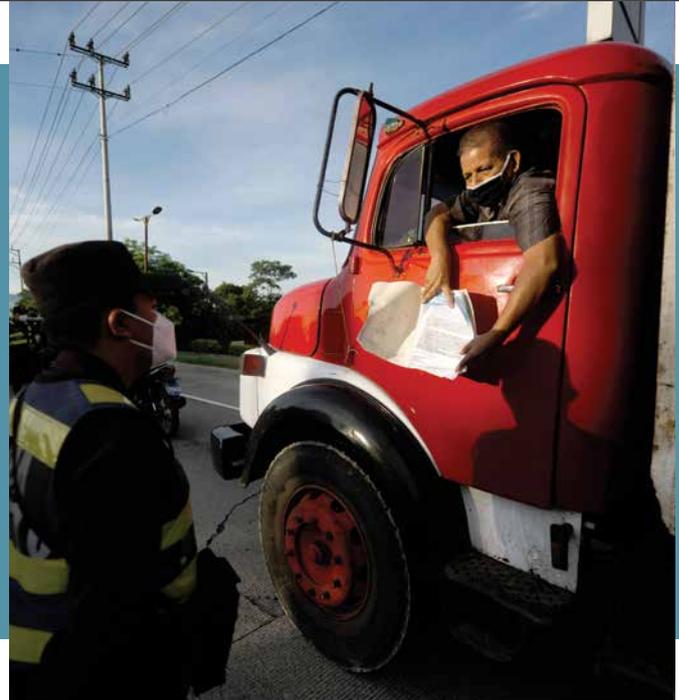
Por otro lado, los países realizan esfuerzos individuales para contribuir a la consolidación de un destino sostenible. A nivel regional la sostenibilidad turística se encuentra como eje base dentro del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sostenible (PEDTS) actualmente en construcción para el periodo 2020-2024.

Este sector es uno de los más afectados por la pandemia, por lo que el mensaje desde Cata para los visitantes es de reprogramar las visitas, no de cancelar. En



Al problema de la logística de carga también podemos agregar las necesidades de atender infraestructura de movilidad urbana, así como de agua potable y saneamiento, sectores con grandes retos pendientes”

FEDERICO VILLALOBOS,
DELOITTE



el mediano plazo están trabajando en una estrategia de mitigación para reducir el impacto, y en acciones de recuperación que permitan al sector volver al estado inicial o mejor en el menor tiempo posible: “Las acciones deberán enfocarse en las empresas pequeñas y medianas, considerando que son las más frágiles ante este evento por su capacidad limitada para absorber el impacto”, advierte Briones.

En lo que se refiere a infraestructura aún está pendiente desarrollar y gestionar la red de transporte y logística de manera articulada entre países, pues mientras que en Centroamérica la velocidad media de un camión de carga se encuentra entre 4 y 18 km/h, en Estados Unidos alcanza aproximadamente 88 km/h en las principales áreas metropolitanas del país, según datos del informe *Freight Facts and Figures 2017*, del Departamento de Transporte de Estados Unidos.

“Al problema de la logística de carga también podemos agregar las necesidades de atender infraestructura de movilidad urbana, así como de agua potable y saneamiento, sectores con grandes retos pendientes”, subraya Federico Villalobos, director de Asesoría Financiera e Infraestructura de Deloitte.

Dentro de los principales factores que explican la significativa brecha logística

se encuentra la limitada inversión en infraestructura (hoy la región invierte por año menos de 1% del PIB en infraestructura de transporte), pero sobre todo la carencia de lineamientos capaces de permitir la articulación de los esfuerzos y optimizar el uso de los activos desde una óptica regional.

Los mecanismos de Asociaciones Público Privadas (APP) y los modelos de esta naturaleza que permitan monetizar infraestructura existente, serán fundamentales en los próximos años. Después del impacto de la actual pandemia, los gobiernos requerirán generar recursos y para ello es clave atraer capital privado y concesionar infraestructura existente a cambio de contraprestaciones del sector privado, lo que permitirá no sólo contar con capital fresco, sino también mejorar la calidad de los servicios, explica el especialista.

“Centroamérica se encuentra ante el reto de establecer una visión y acciones claras que permitan que la infraestructura se convierta en un facilitador de la actividad económica”, puntualiza.

RUMBO A LA AGENDA 2030

Centroamérica también se enfrenta al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas en la Agenda de Desarrollo 2030. Zavala menciona que para que los países se encaminen hacia el cumplimiento de dicha agenda urge solventar las deudas pendientes incumplidas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), especialmente en áreas como acceso a servicios de educación preescolar y secundaria, salud materno-infantil y saneamiento, principalmente en zonas rurales y con particular atención en grupos vulnerables.

Además del acceso a estos servicios, ahora los ODS apuntan también a elevar la calidad, proteger y ampliar los logros alcanzados en áreas de pobreza y empleo, así como enfrentar realidades sociales apremiantes como la desigualdad, la transición demográfica y epidemiológica, las migraciones internacionales, la precarización

del empleo y la violencia. A decir de María Gómez, socia de Sustentabilidad y Riesgo de Deloitte Costa Rica, los mayores retos se centran en una verdadera inclusión social, económica y política de la población vulnerable, y en el acceso financiero para el desarrollo. En América Latina la pobreza en zonas rurales alcanza 46.4% y para esta misma población rural la pobreza extrema llega a 20.4%, según datos de 2017 de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Asimismo, más de 50% de las mujeres en América Latina enfrentan brechas salariales y trabajos de menor calificación, y en 2017 en Centroamérica, hubo un total de 903 feminicidios: “La inestabilidad política y económica, así como la pobreza regional, dificultan la incorporación y priorización de los ejes de la sustentabilidad dentro de los distintos gobiernos”, afirma Gómez.

Y añade que el desarrollo e inclusión de políticas, programas y planes en beneficio de perseguir los ODS para cada país, deben ser incorporados por la sociedad a través de políticas de estado, acompañamiento de empresa privada, ONGs, centros de enseñanza y otros actores sociales.

Para alcanzar un desarrollo sostenible, Moallic, del Cemca, dice que hay que mejorar los rubros de educación, seguridad social y vivienda. En el tema de educación la estrategia de la mayoría de los países es proveer herramientas para facilitar la llegada de los niños a la escuela, y lo que falta es combinar esa política con una estrategia de reforma profunda de los manuales escolares para generar contenidos de calidad.

En lo que se refiere a seguridad social, el especialista propone implementar un sistema que pueda asistir a las personas en extrema vulnerabilidad, similar a la ley Obamacare que se promulgó en Estados Unidos. En el tercer rubro la propuesta es contar con una política de desarrollo de vivienda de bajo costo.

En materia de sustentabilidad ambiental, la región enfrenta presiones sobre los recursos hídricos, una condición geográfica que la expone a la incidencia de fenómenos naturales, el avance de la frontera

agrícola que genera deforestación, el uso intensivo de agroquímicos o el aumento de las emisiones por mayor consumo de energía, entre otros factores, señala el reporte *El futuro de Centroamérica* del BID.

Al respecto, Zavala menciona que se deben de redirigir esfuerzos hacia la sostenibilidad, ya que al encontrarse tan expuesta región, debe protegerse ante el cambio climático. Asimismo, un aspecto por considerar es el aprovechamiento de las riquezas naturales de la región como ventaja para el desarrollo de la ciencia.

Gómez coincide al indicar que deben incentivarse la innovación y adaptación en zonas vulnerables al cambio climático dejando de invadir ambientes frágiles y vulnerables para el desarrollo y actividad humana de cualquier tipo.

Y agrega que el crecimiento económico debe desarrollarse de manera sostenible con el entorno, donde exista la optimización responsable en el uso de los recursos naturales de la mano con una planificación urbana según los usos de suelo requeridos, donde impere el respeto al entorno físico y natural. Moallic apunta que es necesario romper con una economía centrada en el extractivismo, e implementar políticas agrícolas, mismas que fueron abandonadas en la región a finales de la década de 1980: “No

hay rumbo, no hay apuestas para la agricultura orgánica, de circuitos cortos (comercio basado en la venta directa de productos agrícolas frescos o de temporada) que pueda desarrollar un campesinado no dependiente de las importaciones y sobre todo de una agroindustria de agroexportación que es cíclica y altamente volátil”.

EL PRONÓSTICO

Considerando la posibilidad de que el crecimiento económico en Europa y en Estados Unidos sea negativo, la región tendría una caída. El impacto podría exceder de 4 puntos porcentuales del PIB, y en CARD sería mayor a ello. En buena medida, el decrecimiento final dependerá de la magnitud del retroceso en la economía estadounidense y a la fecha hay aún incertidumbre en términos de la magnitud que ello podría tener, estima Zavala del BID.

Asimismo señala que se prevé que para el segundo semestre de este año lo peor haya pasado gracias a una disminución sostenida en el número de contagios por Covid-19, y a que los sistemas de salud enfocarán sus recursos en la recuperación de los enfermos en el periodo de transición hacia una vacuna, de tal manera que se puedan relajar las medidas de contención, con lo que se podría observar una mejora.

Para apoyar a la región, el BID y BID Invest (brazo del grupo que atiende al sector privado) proporcionarán recursos financieros y técnicos. Para CARD en particular se reprogramará la cartera existente de proyectos de salud y se dirigirán hasta 1,700 millones de dólares (MDD) adicionales al programa de préstamos inicialmente planeado para 2020. De esta manera se pondrán a disposición de los países más de 2,900 MDD que pueden ser destinados a enfrentar la crisis y sus consecuencias. Asimismo, BID Invest aportará alrededor de 5,000 MDD adicionales.

“Ofrecer una respuesta inmediata para la salud pública es la prioridad, en este panorama resulta vital una estrategia multisectorial, tanto pública como privada, que anticipe los impactos sociales y productivos en el mediano y largo plazo”, afirma Zavala. 

4.4%

Creció CARD entre 2014 y 2018, una expansión considerablemente superior a la del resto de América Latina y el Caribe

+50%

De las mujeres en América Latina enfrentan brechas salariales y trabajos de menor calificación

POR MIRNA GUTIÉRREZ

EL CONTAGIO DEL



**SECTOR
ASEGURADOR**

LA CRISIS ECONÓMICA QUE ESTÁ DEJANDO EL COVID-19 IMPACTARÁ AL SECTOR ASEGURADOR, EL CUAL TENDRÁ QUE ECHAR MANO DE LA TECNOLOGÍA Y PRODUCTOS CREATIVOS PARA MANTENER A SUS CLIENTES Y GANAR NUEVOS.

92% del portafolio de las compañías de seguros calificadas por Fitch en Centroamérica tenían Perspectiva Estable en diciembre del año pasado.



Las aseguradoras se enfrentan a una nueva realidad en la que el Covid-19 ha impactado en la continuidad del negocio, por lo que ha obligado a reinventarse, implementar nuevos canales de venta y estrategias digitales, así como revisar y actualizar sus planes de gestión de crisis, ante una amenaza cuyo alcance y duración aún se desconoce.

La pandemia está afectando a la industria de múltiples maneras, desde problemas de atención a los clientes, impacto en la siniestralidad y la valuación de las reservas y temas de gastos, lo que repercute en los estados financieros, el flujo de efectivo y la apreciación de las agencias calificadoras, explica el reporte *Sector asegurador, riesgos e implicaciones potenciales derivados del impacto del Covid-19*, elaborado por la consultora Deloitte.

Las repercusiones económicas para América Latina y el Caribe se estiman en una contracción de -1.8% del PIB regional, de acuerdo con estimaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). En Centroamérica y República Dominicana (CARD) las

afectaciones serán mayores para las naciones más abiertas al comercio exterior y las más dependientes de la actividad económica de China, Estados Unidos y Europa.

Ante este panorama no hay buenas noticias para el mercado asegurador, ya que de acuerdo con análisis de la CEPAL, para las economías del Istmo se espera una caída de 2.3%, debido a los efectos negativos como la contracción del turismo, la Inversión Extranjera Directa, y las remesas, explica Marina Abal, socia líder de la práctica de Consultoría de Servicios Financieros de Ernst & Young Centroamérica.

Agrega que lo anterior plantea un panorama de perspectivas de crecimiento nulas o muy bajas para la industria. Toda la economía se contraerá y las compañías de seguros deberán luchar para conservar a los clientes actuales en la medida que llegue la renovación de las pólizas.

Fabio Salas, socio de Impuestos y Legal de Deloitte, coincide, al comentar que la caída de la economía en todos los países de la región pronostica una importante reducción en las expectativas de crecimiento de las empresas que operan local y regionalmente.

Factores como el aumento en las tasas de desempleo, la caída en tasas de interés, las modificaciones en el tipo de cambio y la reducción en los ingresos de sectores tan importantes como el turismo y el propio consumo, podrían presentar grandes impactos en la colocación de primas, en términos generales.

EN APRIETOS

ERNST & YOUNG IDENTIFICA CUATRO ÁREAS CENTRALES DE LAS ASEGURADORAS CON POTENCIAL IMPACTO TANTO EN SU EQUIPO Y REPUTACIÓN, COMO EN SU SALUD FINANCIERA Y OPERATIVA.

1) CLIENTES, PRODUCTOS Y CANALES:

se ha visto un volumen incomparable de consultas de clientes y compromiso de los interesados, con una presión significativa en los canales de distribución tradicionales.

2) PERSONAS, OPERACIONES Y

TECNOLOGÍA: la interrupción de la fuerza laboral ha causado una presión severa sobre el trabajo en equipo normal, la actividad de ventas y las interacciones humanas, lo que se combina con el estrés en la vida personal. El bienestar mental y físico son prioridades estratégicas.

3) LIQUIDEZ, SOLVENCIA Y

RENTABILIDAD: los índices de solvencia y la liquidez de las compañías se verán presionados a medida que los valores de los activos caigan y los requisitos de capital estén estresados. Se verán tensiones en el flujo de caja, los volúmenes de primas disminuirán y algunos pagos de reclamos se acelerarán como resultado del Covid-19.

4) REPORTES FINANCIEROS Y

OPERATIVOS: deben generarse periódicamente, sólo que estarán bajo la presión de la escasez de personal, las nuevas formas de trabajo y la incertidumbre financiera significativa, lo que agregará complejidad.

Fuente: EY



Sin embargo, a decir de José María Romero, CEO de la subregión América Central y República Dominicana de Mapfre, la industria es muy resistente en circunstancias extremas y la solvencia y capitalización de las compañías, en un mercado muy regulado, garantizan un entorno de estabilidad aún cuando habrá que enfrentar una caída importante de la facturación frente a unos gastos estructurales menos elásticos. En este sentido, la perspectiva de calificación otorgada por Fitch Ratings a la calidad crediticia de los emisores en la región se mantiene estable.

Para Salas, Panamá, Costa Rica, Guatemala y República Dominicana, han presentado cifras importantes en las compañías de este nicho. Los índices de penetración y el total de primas colocadas en estos tres mercados indican que existe mayor madurez del mercado que en el resto de los países de la región, por lo que podría considerarse que presentan mejores condiciones para enfrentar la crisis. Por otro lado, mercados como El Salvador, Honduras y Nicaragua, presentan cifras menores en el total de primas colocadas y el porcentaje de penetración.

En diciembre de 2019, Fitch pronosticó una buena perspectiva 2020 para el sector en los países de Centroamérica, al considerar que 92% del portafolio de las compañías de seguros calificadas tenían

asignada una Perspectiva Estable. Sólo Nicaragua entró en el rango de Negativo.

“Ahora se han presentado diversas variaciones debido al coronavirus y debemos ver cómo cada mercado va evolucionando y el tejido productivo va reaccionando a los efectos de la pandemia junto con su propia capacidad de innovar y elasticidad para adaptarse a la nueva normalidad”, indica Abal.

Sin embargo, se puede esperar que las proyecciones efectuadas a inicio de este año se mantengan, pues existe una cantidad de ingresos que provienen de contratos ya colocados previamente, que permiten pensar en un cierre con un impacto negativo moderado. Claro está, el panorama para el próximo año sí parece más complejo, advierte Salas.

Desde la perspectiva de Romero, la aplicación generalizada de políticas fiscales expansivas podría estimular la recuperación de la economía y del sector asegurador. Sin embargo, no se espera que esto



La preocupación más latente podría atribuirse a la contracción económica que afectaría las perspectivas de crecimiento y por ende la solvencia y rentabilidad de las carteras de seguros”

MARINA ABAL

ERNST & YOUNG CENTROAMÉRICA

pueda suceder antes de 2021, por lo que existe una gran incertidumbre en cuanto a los efectos estructurales que pueden derivarse de la emergencia sanitaria.

Por otro lado, la reacción de los principales bancos centrales a nivel global ha sido prácticamente inmediata con el impulso de programas de adquisición de bonos (tanto soberanos como corporativos), que han resultado de gran ayuda para las entidades aseguradoras, al garantizar su liquidez: “Los costos dependerán en gran medida de los escenarios que pudieran finalmente observarse. La afectación real dependerá de sus capacidades y de lo bien que las empresas hayan manejado sus inversiones y reservas”, afirma el directivo de Mapfre.

CAMBIOS EN LA SINIESTRALIDAD

Con las acciones que se están tomando como medidas de contención ante la actual situación, se espera un cambio temporal en la siniestralidad de diversos ramos, así como en la forma en la que se reportará y pagará la misma.

Salas menciona que con cambios abruptos y significativos imprevistos en el total de siniestros ocurridos y pagados por las empresas de seguros se podría producir una disminución importante en las reservas que las empresas deben tener para hacer frente a sus obligaciones con los tomadores de seguros.

El efecto de la pandemia será asimétrico en las distintas líneas de negocio. Romero da un panorama de cuál será el comportamiento: los seguros de autos, comercio, industriales y los de vida son los que más sufren y sufrirán las consecuencias a corto plazo.

Por otro lado, los de salud han demostrado gran resiliencia en estas situaciones, al comportarse incluso de forma anticíclica en los peores momentos de las crisis. Los seguros del hogar y de edificios tienden a ralentizarse, sin llegar a experimentar grandes retrocesos.

En el caso de los seguros de vida, ahorro y rentas vitalicias tradicionales, el efecto más desfavorable es el entorno de bajos tipos de interés, que hasta ahora

RETOS POR SUPERAR

LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS DEBERÁN AFRONTAR DIVERSOS RETOS, Y PARA MAPFRE EL FOCO ESTARÁ CENTRADO EN LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- Transformación digital, tecnología y apuesta por la innovación.
- Reducir la brecha de protección en seguros.
- Impulsar el conocimiento de incentivos fiscales con base en las características de cada mercado.
- Potenciar el índice de penetración del seguro de vida como medida básica de protección social.
- Afrontar nuevos marcos regulatorios, Solvencia II (regulación de seguros en la Unión Europea), seguros obligatorios.
- El problema de las pensiones y envejecimiento de la población. Las tasas de informalidad son altas y el porcentaje de los trabajadores que cotizan en la seguridad social es insuficiente.
- Apuesta por la mediación profesional y cultura aseguradora.

Fuente: Mapfre

era un problema propio de las economías de los países desarrollados, pero que se está extendiendo a los mercados emergentes.

No obstante lo anterior, y en estos tiempos de dificultad, se observa una mayor preocupación y conciencia social hacia soluciones aseguradoras asociadas a productos con capitales garantizados, así como una mayor sensibilidad hacia la protección de las personas a través de los productos de vida y salud.

Otra consecuencia probable es la relacionada con la disminución de los tipos de interés, calidad crediticia y perfil de riesgo de distintas inversiones de sus portafolios, que afectará su margen financiero y de rentabilidad y, en determinados casos, causará un deterioro de algunas inversiones importantes que acarrearán provisiones y pérdidas de riesgo de contraparte y, en otros, disminución del precio o valor de mercado, explica Abal: “La preocupación más

latente podría atribuirse a la contracción económica que afectaría las perspectivas de crecimiento y por ende de solvencia y rentabilidad de las carteras de seguros y una disminución de la base asegurada”.

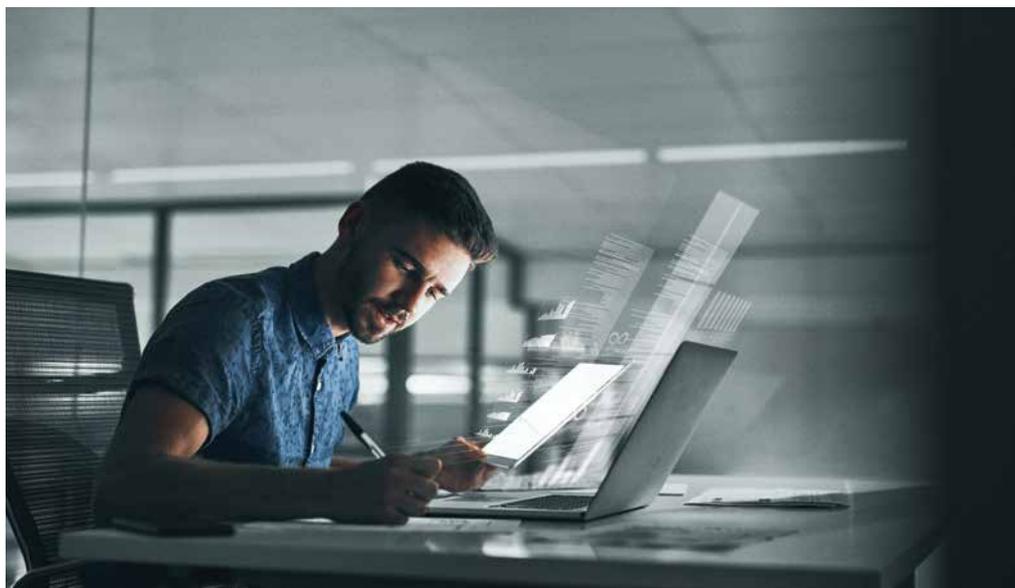
EN REINVENCIÓN

Las compañías han reaccionado de forma rápida y se han enfocado en mantener sus niveles de servicio con los asegurados e intermediarios y se encuentran trabajando para mitigar los impactos.

A decir de Abal, han buscado mantener el nivel de servicio frente a los clientes, además de ofrecer beneficios como la devolución de la prima por el periodo de cuarentena para el seguro de automóviles. También han desarrollado productos nuevos e iniciativas de apoyo.

“El sector se ha movilizó para poder teletrabajar activamente y estar más cerca de sus clientes y continuar ofreciendo servicio y soluciones, sin embargo deberá reimaginar muchos de sus productos y servicios para continuar siendo relevante en la nueva normalidad”.

Salas concuerda al señalar que en su gran mayoría las empresas de seguros han tenido que adaptar su operación para poder funcionar de forma remota, aplicando políticas de home office. En países como Honduras y Panamá,



La innovación y valentía para tomar decisiones serán vitales para el crecimiento futuro de las empresas de seguros”

FABIO SALAS
DELOITTE

las restricciones para movilizarse han sido muy severas, por lo que la rápida adaptación de procesos ha sido vital para continuar operando.

La industria también está redefiniendo los nuevos guiones de venta, capacitando a agentes e intermediarios para operar a través de canales digitales. En poco tiempo la inversión en tecnología se volvió indispensable para mantener la continuidad del negocio.

La capacidad digital de las empresas se está poniendo a prueba, y nunca antes se había necesitado apoyo tan grande como ahora de la tecnología a escala. Los comportamientos de los clientes han cambiado y el uso de múltiples canales para hacer una única compra se está

convirtiendo rápidamente en la norma y es importante que las empresas innoven para dar respuesta a esta nueva cultura, opina Romero.

Se esperan tiempos difíciles, pero como en toda crisis, también se presentan oportunidades importantes que podrán aprovechar aquellas empresas que logren adaptarse mejor y más eficientemente a este nuevo ambiente. “La innovación y valentía para tomar decisiones serán vitales para el crecimiento futuro de las empresas de seguros”, enfatiza Salas.

Abal indica que será prioritario reiniciar nuevas actividades comerciales, especialmente en seguros retail y acelerar el cambio en los canales de venta y la rentabilidad de los modelos tradicionales tan pronto como sea posible. Asimismo, marcará diferencia el poner en marcha una nueva capacidad de desarrollo de productos dirigida a las necesidades y grupos de clientes

recientemente identificados, donde la innovación y el entendimiento de las necesidades del consumidor post Covid-19 será crucial.

“Mantener un ritmo veloz y eficiente que permita crear las capacidades requeridas en la nueva normalidad será un factor diferenciador y clave para que las compañías de seguros puedan sobrevivir a los efectos de esta pandemia”, prevé la especialista.

A pesar de la incertidumbre, las empresas de seguros siguen apostando por la región. Por ejemplo, para Mapfre la estrategia estará basada en una fuerte implantación territorial. En este sentido, sus planes incluyen un modelo de transformación que facilite el día a día de los clientes, mediadores, y proveedores, con una respuesta integral que ayude al desarrollo de la industria.

Igualmente, Romero, de Mapfre, asegura que desde el sector se deben apoyar de manera decidida aquellas medidas que apuesten por el crecimiento y el bienestar social a través de reformas estructurales, así como buscar soluciones para abatir el principal problema: la dificultad de ahorrar en las familias y la consecuente falta de protección en sus patrimonios.

“Con ello avanzaremos en ir cerrando en nuestros países la brecha aseguradora, como ese valor que mide la diferencia existente entre la cobertura de seguros que es económicamente necesaria y beneficiosa para la sociedad, y la cantidad de dicha cobertura efectivamente adquirida”, puntualiza.

SAGICOR APOYA A LOS HÉROES DE LA SALUD CON PLAN DE SEGUROS ÚNICO EN EL MERCADO

La filial panameña reconoce el valor de estos profesionales con una cobertura especial

Con una trayectoria de solidez y respaldo a sus asegurados, que se expresa en 180 años de recorrido, presencia en 18 países y 20 años en Panamá, seguros Sagicor refuerza su compromiso, en estos momentos de dificultad, al ofrecer una póliza especial a los héroes de la salud, única en el mercado panameño, explica Juan Carlos Martinelli, gerente general de Sagicor en Panamá.

Martinelli ofrece en esta entrevista una amplia perspectiva de las acciones innovadoras de Sagicor que demuestran su capacidad de adaptarse a los desafíos.

¿Cuáles han sido las acciones específicas de Sagicor en Panamá a favor del asegurado panameño?

Sagicor ha demostrado su solidaridad con sus asegurados ante esta pandemia del Covid-19. Aun cuando los contratos de reaseguros a nivel mundial excluyen la cobertura de salud ante una pandemia, Sagicor ha decidido darle cobertura de salud como muestra de responsabilidad social empresarial.

Como apoyo adicional, estamos dando facilidades de arreglos de pago para mantener la cobertura y diferir los saldos adeudados.

¿Cómo aspiran a potenciar tanto Salud Individual como Colectivos?

Sagicor cuenta con una extensa red de proveedores médicos, servicios de Telemedicina, Médico a domicilio, valores agregados que brindan descuentos en medicamentos y otros proveedores de servicios. Todas nuestras pólizas de Salud, Individual y Colectivas, ofrecen un beneficio exclusivo llamado Sagicor Plus, el cual, a través de una red médica específica, ofrece el beneficio a nuestros asegurados de extenderle a cuatro familiares no asegurados tarifas de consultas médicas con descuentos por hasta el 50% del valor de la consulta, coordinando las citas médicas dentro de 72 horas siguientes y descuentos en otra red de valores agregados adicional.

La pandemia abre una nueva perspectiva en Vida, ¿cuáles son los planes de Sagicor?

Como gesto de desprendimiento, y al reconocer el aporte de los profesionales de la Salud ante esta pandemia, Sagicor ha lanzado un plan de seguro Colectivo de Vida, especialmente diseñado para proteger la vida y las familias de estos "Héroes de la Salud" ofreciendo las mejores coberturas, a las mejores primas que jamás se



Juan Carlos Martinelli, gerente general de Sagicor Panamá

hayamos visto en el mercado panameño, pudiendo contratar este plan exclusivo con un mínimo de dos profesionales de la salud en adelante.

La crisis, por otra parte, pone en evidencia la necesidad de respaldar el trabajo de las Pymes que en Panamá aportan la mayor cantidad de puestos de trabajo.

Nuestros productos Pymes ofrecen coberturas de vida, salud o accidentes personales a precios accesibles para pequeños grupos de personas, desde tres personas en adelante, logrando cubrir las necesidades de protección que tanto necesitan los pequeños y medianos empresarios y sus colaboradores.

¿Cuáles productos y estrategias prepara Sagicor en función de este momento de transición?

Escuchamos las sugerencias y las necesidades de asegurados y corredores, nuestros aliados estratégicos, para el desarrollo de nuevos productos.

Sagicor ofrecerá al mercado una plataforma digital móvil que dará a proveedores, asegurados y corredores nuevas y mejores alternativas para agilizar sus trámites, hacer las consultas y solicitar cotizaciones de nuestros productos.

De igual manera pronto sacaremos al mercado varios planes de seguros de Vida y Salud que darán solución a la nueva realidad que enfrenta Panamá, con mejores beneficios para clientes y corredores.

POR FELIVIA MEJÍA

DIGITALES Y A LA MEDIDA

LA TECNOLOGÍA Y LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE ESTÁN REDEFINIENDO EL MODELO DE NEGOCIO DE LA INDUSTRIA DE SEGUROS DOMINICANA, QUE PARA ESTAR A LA VANGUARDIA AVANZA A GRANDES PASOS HACIA UNA CULTURA DIGITAL.

52



REEPIK



La transformación digital es prioridad en la agenda de la industria de seguros dominicana, que busca la manera de seguir siendo competitiva para así enrolar en su cartera de clientes a las nuevas generaciones que, a diferencia de las anteriores, están acostumbradas a respuestas rápidas y al uso de herramientas tecnológicas.

El cambio corresponde a una tendencia mundial y es empujado sobre todo por la modificación en los hábitos de las personas. La venta y la experiencia ofrecidas en general se tendrán que adaptar a la forma en que los usuarios quieren comprar y ser atendidos, indica el análisis *No escapar al desafío y aprovechar las nuevas posibilidades*, elaborado por Fernando Oliva y Mauro Flores, especialistas de Deloitte.

Actualmente en el país operan 31 compañías de este ramo: Seguros Universal tiene la mayor parte del mercado (23%), seguida de Humano Seguros (17%), Seguros Reservas (13%), Mapfre-BHD (12%), La Colonial (8%) y Seguros Sura (7%).

“Si las compañías no tratan de entender los desafíos de la gestión de seguros del futuro se estarán condenando a observar cómo otros crecen en su mercado con nuevos clientes que operan bajo nuevos esquemas mentales, pues hoy la importancia de la ‘experiencia’ del cliente a lo largo de toda la cadena del valor de los seguros es crítica”, indica el reporte de la consultora.

En esta línea, el año pasado Grupo Universal ya hizo su primera jugada, al

anunciar la creación de Unit, la primera insurtech (empresa de seguros basada en tecnología) de la zona Caribe y Centroamérica: “Si lo hacíamos desde adentro el reto era mayor, porque las culturas no se cambian de un día para otro, por eso decidimos crear una compañía de seguros con licencia propia, con una estrategia totalmente diferente a la que llevábamos”, indica Ernesto Izquierdo, presidente de Grupo Universal.

Se trata de una plataforma 100% digital creada en un periodo de nueve meses y con una inversión de 5 millones de dólares (MDD), en la que el cliente puede escoger, sin intermediarios y usando algún dispositivo tecnológico, el plan de cobertura de su preferencia, los plazos en los que desea pagar y la forma digital en la que quiere hacerlo. Al final se le envía al usuario por correo electrónico un código de afiliado, con lo que queda atrás el uso del carnet.

La nueva filial de Universal implicó para sus ejecutivos la contratación de consultores experimentados, como las firmas Oliver Wayne y Boston Consulting, para identificar las necesidades del mercado y diseñar el plan de acción. Además, utilizó un esquema de contratación de recursos humanos disruptivo para reclutar talento con una nueva cultura de servicio.

A la par de la creación de la insurtech, en Universal se aplicaron mejoras a los servicios tecnológicos con los que ya contaban, como sus aplicaciones de clientes, de prescriptores y de corredores, para lo que dispone de un presupuesto de 30 MDD a cinco años, de los cuales han invertido ya alrededor de 20 MDD (aparte de los 5 MDD ejercidos en la insurtech); el resto lo invertirán en la adquisición de software.

“Pensamos en esa generación de clientes que en cinco años va a procurar este tipo de servicios, estamos preparando la plataforma para ellos”, explica Franklin Vásquez, vicepresidente ejecutivo de Unit de Universal.

La pandemia del nuevo coronavirus aceleró los planes digitales de las compañías de seguros, pues con las medidas de confinamiento los clientes se han volcado al uso de herramientas digitales. Por ejemplo, Unit registró un aumento de 724% en la cantidad de transacciones luego de que en marzo



EN LA JUGADA DE LOS SEGUROS

Eduardo Cruz, presidente de Grupo Humano

pasado, por el Covid-19, los comercios debieron cerrar sus puertas. Asimismo, ahora el 80% de las autorizaciones médicas de Universal se realizan por los canales electrónicos.

También el año pasado, Grupo Humano, matriz de Humano Seguros, inició una transición hacia las plataformas digitales, pero desde el interior de la empresa. Sus resultados revelan que el 60% de los clientes que llamaban a su centro de contacto migró a su plataforma digital. Asimismo, de todos sus procesos, el 34% se realiza por los canales digitales, cuando antes de la pandemia los indicadores oscilaban entre 7% y 10%, explica Diomares Musa, vicepresidente de Mercadeo y Desarrollo Corporativo de la firma.

La decisión de hacer el cambio desde el interior de la compañía representa un camino largo hacia la transformación digital, ya que toma más tiempo transmitir la nueva filosofía a los colaboradores acostumbrados a

la mecánica tradicional. Sin embargo, Musa asegura que valoraron la idea de que de esa forma todo el equipo se siente parte de la evolución y del crecimiento del grupo.

Más que tecnología, todos estos cambios obedecen a una cultura digital de servicio que tiene como centro el análisis de la experiencia del cliente para centrar sus propuestas y servicios a sus demandas.

Eduardo Cruz, presidente de Grupo Humano, indica que en el sector se observa una mayor inversión, alianzas, innovación y agilidad. Dice que las empresas se han

concentrado en ofrecer propuestas de valor segmentadas, en buscar eficiencia a través de la implementación de tecnología, en competir con base en servicio —en vez de hacerlo con precio— y en atraer o disponer recursos capaces de materializar los cambios.

“Hemos tenido resultados extraordinarios y apenas estamos comenzando, pues las oportunidades son enormes todavía”, dice Cruz, quien buscó también la asesoría de consultores externos para diseñar su estrategia, la cual logró concretar en el lapso de un año, aproximadamente.

Su propósito es que la data de sus clientes sea el insumo primordial para la toma de decisiones, marchar hacia una cultura mucho más ágil y una experiencia de autoservicio excepcional, todo esto logrado con los insumos de la empresa.

El informe *Tendencias del Sector Asegurador 2019*, de KPMG, indica que “en la recopilación de datos está el corazón de la innovación de este sector, ya que mejores datos proveen mejores ideas sobre el comportamiento y requerimientos de los clientes, pero también reducen los riesgos y costes para la firma”.

El informe también puntualiza que aunque los robots y las soluciones de inteligencia artificial han asumido parte de la carga laboral del talento humano, eso no significará despidos de colaboradores en el sector: “La contratación y retención de personal sigue siendo crucial para el éxito, ya que una empresa conectada todavía necesita buena gente”, agrega el reporte de la consultora.

Para las compañías locales esto ha representado la conquista de nuevos talentos que conocen el lenguaje de la generación millennial y con experiencia de trabajo en la cultura digital. Por lo pronto, en cuanto a costes, las empresas están ahorrando en material gastable, pues sólo imprimir el contrato de una póliza podía requerir entre tres y 12 hojas de papel y tinta que ya no son necesarias cuando el cliente hace la compra por internet.

Otro ahorro está en los costes de infraestructura, pues las compañías digitales operan perfectamente en espacios reducidos, además de que algunas adoptan modelos de teletrabajo que disminuyen muchos de sus gastos.

GRUPO UNIVERSAL

9 FILIALES

- SEGUROS UNIVERSAL
- ARS UNIVERSAL
- ASISTENCIA UNIVERSAL
- PROPARTES
- FIDUCIARIA UNIVERSAL
- AFI UNIVERSAL
- AUTONOVO
- ADMINISTRACIONES UNIVERSAL
- UNIT

1,200 EMPLEADOS

55 AÑOS

PRESENCIA SÓLO EN **RD**

GRUPO HUMANO

4 FILIALES

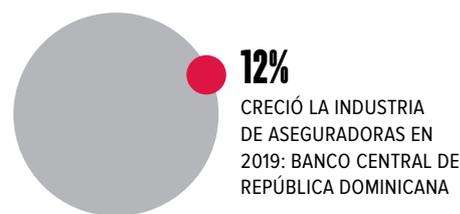
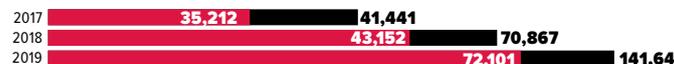
- PRIMERA ARS
- HUMANO SEGUROS
- SEGUROS VIVIR EL SALVADOR
- SEGUROS VIVIR PANAMÁ

1,645 EMPLEADOS

18 AÑOS

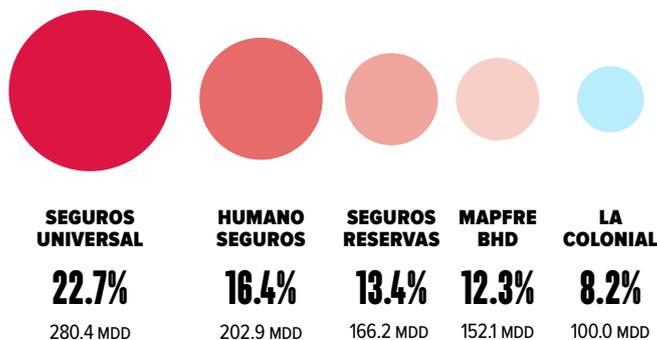
PRESENCIA SÓLO EN **RD, PANAMÁ Y EL SALVADOR**

TRANSACCIONES DIGITALES DE GRUPO HUMANO



LOS JUGADORES

SEGUROS UNIVERSAL OCUPA EL PRIMER LUGAR ENTRE LAS PRIMERAS CINCO COMPAÑÍAS ASEGURADORAS DOMINICANAS



PRIMAS NETAS COBRADAS PARTICIPACIÓN MERCADO (%)

Fuente: Superintendencia de seguros enero-diciembre 2019, números redondos



INNOVACIÓN ASEGURADORA
Ernesto Izquierdo, presidente de Grupo Universal

NUEVAS OPCIONES

La transformación digital conlleva la creación de novedosos productos. Por ejemplo, en Unit ofrecen seguros para bicicletas y contra atracos, es decir, que si en un asalto en la vía pública le roban el teléfono móvil, la computadora o cualquier objeto, la compañía reembolsa el valor total de esa pérdida.

Actualmente ofrecen cuatro productos, sin embargo, para finales de este año esperan aumentar a 15 su portafolio. Las próximas propuestas estarán dirigidas al segmento de autos, expone Camilo Cruz, vicepresidente de Operaciones de Unit.

Cruz revela que ofrecerán una póliza en la que el cliente podrá registrar su vehículo por un valor menor al real, para que pueda pagar una prima más baja; además, presentarán el primer seguro por kilometraje de la región, denominado “Por lo que conduces”, que permitirá al usuario tener un dispositivo inteligente que se conecta del vehículo y transmite información a la aseguradora sobre el trayecto que ha recorrido, para sólo facturarle con base en eso.

Por su lado, Grupo Humano creó la plataforma IZI (en referencia a la palabra inglesa *easy*, que significa “fácil”) dirigida a los millennials, con coberturas para programas de nutrición, terapias psicológicas, planes asociados a la compra de entradas para eventos y espectáculos, seguros de viajero

y coberturas para la reparación o cambio de pantallas de teléfonos o relojes inteligentes, tabletas y computadoras.

Además, creó a Sarah (Sistema de Atención Rápido y Ágil de Humano), la primera asistente virtual de la industria aseguradora nacional entrenada con Inteligencia Artificial para dar respuesta sin importar día ni hora a las solicitudes de sus usuarios. Otro servicio innovador son los kioscos ubicados en centros de salud, en los que el propio paciente puede gestionar la autorización de un estudio médico.

PERSPECTIVAS DEL SECTOR

¿Desaparecerá la forma tradicional de gestionar seguros? El presidente de Grupo Universal considera que no, porque hay segmentos, como el corporativo, que aún se ajustan a ese modelo, pero otros, como el retail, exigen una forma totalmente diferente, de más fácil acceso.

El directivo opina que plataformas como Unit vienen a mejorar la penetración del seguro, lo que será positivo para República Dominicana, que tiene un índice de 1.4%, de acuerdo con el informe *Cifras del mercado asegurador dominicano 2018*, presentado por la Cámara Dominicana de Aseguradores y Reaseguradores (Cadoar).

En cambio, la penetración de los seguros en América Latina representa el 2.9% del Producto Interno Bruto (PIB), los mercados emergentes cerca del 3.2% y el promedio mundial es de 6.1%, explica el más reciente reporte del Swiss Re Institute, la unidad de investigación global de la reaseguradora suiza Swiss Re (con datos a 2018).



Pensamos en esa generación de clientes que en cinco años va a procurar este tipo de servicios, estamos preparando la plataforma [digital] para ellos”

FRANKLIN VÁSQUEZ
UNIT

Izquierdo puntualiza dos retos del sector: llegar a la población trabajadora informal, que representa el 50%, e impulsar la reforma de la Ley de Seguro, que data de 2002 y está desfasada.

Esa normativa debe contemplar reglas para esas empresas digitales, que hasta ahora no cuentan con reglamentos específicos, pero de acuerdo con el directivo de Grupo Universal, también hace falta adecuar los márgenes de solvencia (el patrimonio propio neto no comprometido de las entidades aseguradoras, con el que garantizan los compromisos a sus clientes) y las reservas de las compañías (el dinero que se recaba por concepto de primas, que se utiliza para hacer frente a los siniestros, indemnizaciones y posibles reclamaciones de los asegurados).

“No se justifica que un producto que es de cobro mensual tenga la misma reserva de un producto de cobro o de vigencia anual”, expresa.

Gran parte de esas propuestas ya han sido planteadas por el sector y en el despacho del superintendente de Seguros reposa un proyecto de ley renovado a la espera de ser sometido al Congreso.

Sin duda, un ambiente favorecedor para experimentar con nuevos productos y servicios se abre para el nicho de seguros. Ahora solamente queda por ver cómo será capitalizado por los jugadores del mercado y qué tanto se acercarán las insurtech con las empresas de modelo tradicional para crear sinergia y aprovechar al máximo las oportunidades de expansión. **F**

“EL
ÚNICO
DESTINO
ES LA
INTEGRACIÓN
ECONÓMICA”

DIONISIO GUTIÉRREZ MAYORGA, UNO DE LOS EMPRESARIOS MÁS PROMINENTES DE CENTROAMÉRICA, ASEGURA QUE LOS PAÍSES DEL ISTMO Y REPÚBLICA DOMINICANA TENDRÁN MÁS CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN SI SE CONSOLIDAN COMO BLOQUE.

• DIONISIO GUTIÉRREZ MAYORGA •





Dionisio Gutiérrez Mayorga se caracteriza por ser un hombre de negocios muy activo en la arena económica y política de Centroamérica. Durante varias décadas ha tenido que sortear diversas crisis, pero quizás ninguna tan compleja como la del Covid-19. Desde su punto de vista, para revertir los efectos que la pandemia ha dejado en la población y en las empresas, durante los próximos meses habrá que trabajar muy duro para recuperar la confianza de la gente, reactivar la demanda de bienes y servicios, ser creativos pero, sobre todo, avanzar en la integración regional y reforzar las instituciones democráticas.

Y posee la experiencia para hablar del tema, pues durante más de 33 años fue presidente de Corporación Multi Inversiones (CMI), uno de los grupos con mayor importancia en el Istmo, que tiene presencia en 14 países, en áreas como producción de pasta y galletas, molinos de harina de trigo, industrias avícola y porcícola, fabricación de embutidos, alimentos para animales y mascotas, proyectos de generación de energía eléctrica, desarrollos inmobiliarios, servicios financieros, y los tradicionales restaurantes Pollo Campero.

Además de ser accionista y uno de los fundadores de la compañía regional, desde la apertura democrática de Centroamérica, ocurrida en la década de 1980, ha tenido una importante y permanente participación en los momentos críticos, por lo que ha colaborado en think tanks.

Actualmente escribe columnas de opinión e imparte conferencias en varios países y tiempo atrás fue director general y presentador del programa de televisión *Libre Encuentro*, donde condujo análisis, debates y propuestas por 20 años. Posteriormente fue

director general del programa *Dimensión*, y actualmente dirige y presenta el programa *Razón de Estado*.

También es sociólogo, comunicador y presidente de la Fundación Libertad y Desarrollo, desde la que dirige a un equipo de intelectuales con quienes desarrolla múltiples actividades cívicas y trabaja en la articulación de propuestas de Estado para Centroamérica.

EN TERRITORIO CHAPÍN

En el caso de Guatemala, las medidas de combate a la pandemia han incluido restricción de movilidad durante la noche y los fines de semana (toque de queda); circulación vehicular por número de matrícula; cierre temporal de centros educativos, universidades y empresas no esenciales como restaurantes, bares, discotecas y centros comerciales; suspensión del transporte público en todo el país; y cierre parcial de los organismos del Estado, la industria, el comercio y la construcción, entre otras actividades productivas.

Gutiérrez Mayorga puntualiza que en el país las actividades económicas más afectadas por los cierres totales o parciales son los hoteles y restaurantes, transporte, comunicaciones, almacenamiento, el sector inmobiliario y la construcción, debido al poco ánimo de los compradores. En contraste, los rubros menos perjudicados son el agrícola y el financiero,



ESTRAGOS PROFUNDOS

Entre los más afectados por la crisis se encuentran los hoteles, restaurantes, transporte, comunicaciones, sector inmobiliario y construcción.

lo que podría cambiar en los próximos meses, a medida que la crisis se profundice.

Por ende, dice que el gran desafío para iniciar la reactivación económica es que la población recupere la confianza: “Esa es la clave. Las economías pueden estar abiertas, pero si la gente tiene miedo a contagiarse, como está sucediendo, tendremos un serio problema”.

El Banco Central de Guatemala proyecta para 2020 una caída del Producto Interno Bruto (PIB) que va de -0.5% a



EL CONSEJERO

Dionisio Gutiérrez Mayorga integra los consejos de diversas instituciones académicas y fundaciones de Guatemala y el extranjero.

ACADEMIA:

- Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Francisco Marroquín
- Maestría en Gerencia Internacional y Finanzas en Estados Unidos
- Doctorado Summa Cum Laude en Sociología y Ciencias Políticas por la Universidad Pontificia de Salamanca
- Fundador y Fiduciario de Escuela de Gobierno en Guatemala

MIEMBRO DE:

- Consejo Latinoamericano de la Universidad Georgetown
- Iniciativa del Atlántico de la Universidad Johns Hopkins
- Consejo de la Escuela Kennedy de Harvard
- Consejo Asesor de Fundación Internacional para la Libertad
- Consejo Académico del Instituto Atlántico de Gobierno
- Consejo de Fiduciarios de la Universidad Francisco Marroquín
- Participa en el G50, con sede en Washington D.C.

LAURELES:

- Premio "Empoderamiento a la Democracia" 2012, otorgado por Poder Awards y la Fundación American Business Council, de Estados Unidos
- Condecoración de la Orden del Mérito Civil en Grado de Encomienda 2014, por el Rey Felipe VI de España

-1.5%, lo que ya se refleja en una recaudación tributaria que fue menor en 23.5% con respecto a lo esperado en mayo.

“Esta crisis se puede agudizar mucho más, pues la economía y la salud son las dos dimensiones más perjudicadas por la pandemia, pero luego se sumará el tema político que, si se maneja mal, puede afectar a las otras dos de forma dramática durante mucho tiempo”.

En vista de lo anterior, el empresario asegura que durante los próximos meses el desafío principal estará en reactivar la demanda, lo que sólo se logrará con un crecimiento robusto que rescate los empleos que se perdieron

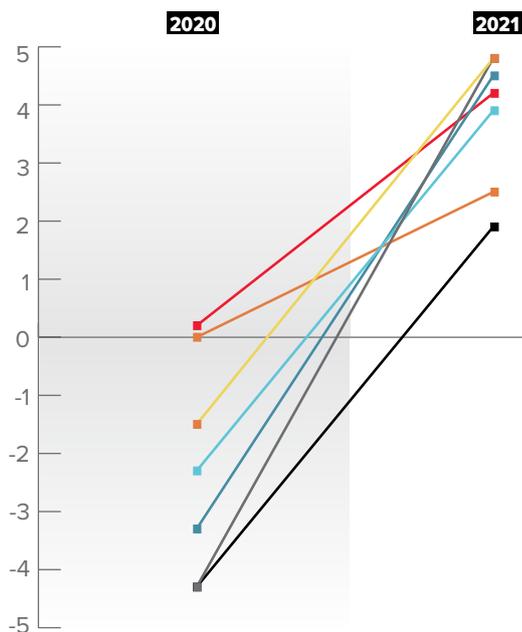
y genere nuevos. Para esto, las políticas públicas en temas de inversión, recaudación tributaria, laborales y de infraestructura serán determinantes, por lo que los gobiernos deben jugar un papel protagónico positivo.

“Todo el mundo fue desbordado por la pandemia, porque la especie humana no estaba preparada para una crisis como esta. Con los antecedentes que se tenían y las amenazas inminentes, el hecho de que este virus nos tenga así, dice poco de los gobiernos, las élites, la ciencia y entidades como la Organización Mundial de la Salud (OMS), pues los datos son muy distorsionados, las medidas que se han aplicado parecen salidas de un laboratorio peligroso y se juega con la población”.

Destaca que en Guatemala se pusieron en marcha varios programas que incluyen un bono familiar, transferencias a adultos

mayores, apoyo a vendedores informales, un fondo para protección del empleo y otro de créditos para capital de trabajo.

“El problema de casi todos los gobiernos es la escasa capacidad de ejecución de sus recursos. El confinamiento y los toques de queda han afectado la actividad económica y no se logra contener la pandemia, por lo que el panorama es muy complejo. Reactivar la economía y aliviar el drama social que esta crisis dejará, requerirá no sólo de ayuda estatal, sino del apoyo del mundo desarrollado y de las instituciones financieras multilaterales”.



A RECUPERARSE

(PIB DE CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA)

| | 2020 | 2021 |
|---------------|------|------|
| GUATEMALA | -1.5 | 4.8 |
| EL SALVADOR | -4.3 | 4.8 |
| HONDURAS | -2.3 | 3.9 |
| NICARAGUA | -4.3 | 1.9 |
| COSTA RICA | -3.3 | 4.5 |
| PANAMÁ | 0.2 | 4.2 |
| R. DOMINICANA | 0 | 2.5 |

Fuente: Banco Mundial

También se refirió a la disminución del ingreso de divisas por remesas familiares como un aspecto que puede complicar el panorama de la región, debido a que Guatemala, Honduras y El Salvador son economías de consumo que dependen de lo que envían los migrantes.

“En Guatemala, las remesas representan casi el 14% del PIB y 6.2 millones de personas utilizan esos recursos para construcción de vivienda en un 50% y el resto para subsistencia, educación y salud. En El Salvador y Honduras, el impacto es mayor. El sector construcción también se verá afectado por un menor envío de dinero y se sufrirá un drama humano porque muchas familias no tendrán para su sustento diario ni para pagar la educación de sus hijos”.

En Centroamérica, ¿qué país está logrando mejores resultados contra el Covid-19?

Me parece que Costa Rica, pero tiene condiciones especiales, como una población más simétrica y dispersa, aparte del clima; ellos tomaron medidas importantes desde el inicio, pero el contagio comienza a subir también.

Los gobiernos ofrecen planes y programas, pero la incapacidad histórica de sus Estados les impide ser efectivos. No podemos cerrar las economías porque no tenemos los espacios fiscales para subsidiar a la gente. El BM [Banco Mundial] y el FMI [Fondo Monetario Internacional] coinciden en que los más afectados de la región serán Nicaragua y El Salvador, seguidos por Honduras. Nicaragua acumulará tres años de

contracción económica en 2020, reflejando las consecuencias de la crisis política que provoca su dictadura.

Las élites de la región, especialmente la económica, deben desarrollar un plan estratégico en detalle para identificar los elementos y las condiciones necesarias para una recuperación económica potente, buscarlas y pelearlas, así como reforzar nuestras instituciones democráticas.

¿Debemos buscar nuevos destinos para las exportaciones?

Después de la pandemia veremos cuánto cambió el mundo, pero la región debe fortalecer sus relaciones con Asia, que ha

GOLPE EN LAS REMESAS

LA LLEGADA DE RECURSOS ECONÓMICOS PROVENIENTES DEL EXTRANJERO TENDRÁ UNA MARCADA BAJA ESTE AÑO EN GUATEMALA



Fuente: Banco de Guatemala

sido el motor del crecimiento mundial de los últimos 30 años. Varios países sudamericanos diversificaron los destinos de sus exportaciones, estrecharon sus relaciones con Europa y China y les ha ido muy bien, así que Centroamérica debe hacer lo mismo. Además, América Latina debe estar muy atenta a las elecciones en Estados Unidos, ya que los resultados pueden implicar cambios.

¿Cómo mejorar la relación comercial con Estados Unidos y México?

El camino es la integración económica regional de Centroamérica y el Caribe.

Cada país en lo individual no tiene fuerza para negociar. Habría que aprovechar los acuerdos comerciales existentes e incrementar la competitividad de cada nación, porque si no logramos la integración vamos a negociar siempre como enanos.

Para interactuar mejor con el mundo y con nuestros vecinos grandes hay que actualizar la legislación existente, tener una agenda común, mejorar el libre tránsito de bienes, personas y capitales. Sólo entonces se potenciará la capacidad comercial de la región, pues las exportaciones conjuntas aumentarían hasta el 11% del PIB regional. Nuestras relaciones con estos países dependerán en gran medida de nuestra capacidad para integrarnos económicamente.

¿Cuáles son los principales retos para lograrlo?

Antes de la crisis, la integración económica ya era una condición deseable y necesaria

SUEÑO CENTROAMERICANO

La integración de la región cambiaría radicalmente las dinámicas y redundaría en los anhelados beneficios comunes.

para alcanzar un nivel de desarrollo aceptable en los próximos 30 años. Ahora es imprescindible. La devastación que dejará esta crisis y las amenazas políticas que vendrán para nuestros países nos pondrán en riesgo de caer en la irrelevancia por décadas y de quedar como miembros de una lista de países aislados y fracasados. No tenemos la masa crítica ni las economías de escala que ya eran necesarias para defendernos y el futuro de la región como países en desarrollo (y no como condenados al subdesarrollo) dependerá de una integración económica estratégica que brinde estabilidad política.

La integración política es una utopía en la que habrá que pensar en los próximos dos siglos, pero con la económica ya se puede hacer mucho.

El fortalecimiento que debe venir dependerá de la institucionalidad democrática, el estado de derecho, la certeza jurídica y políticas públicas para atraer inversiones que brinden la oportunidad de evolucionar como sociedades.

Con 61 millones de habitantes entre Centroamérica y República Dominicana, seríamos la tercera región económica más poblada de América Latina después de Brasil y México. Con casi 550,000 kilómetros cuadrados seríamos la mitad de Colombia, pero más grandes que California; y con más de 350 millardos de PIB [350,000 MDD] seríamos



una economía muy grande. El desafío principal de la región es que las élites de cada nación se convengan de una vez por todas que el único destino para nuestros países es la integración económica, con todo lo que esto significa, como salir de la cultura aldeana y provincial, pensar en grande y animarse a alcanzar el futuro que hace tiempo dejamos ir.

NUEVOS LÍDERES

Desde el punto de vista de Gutiérrez Mayorga, hoy es el momento en el que los habitantes de Centroamérica deben ser creativos, cambiar la forma de pensar y modernizar su cultura. En este sentido, hay elementos fácilmente identificables, como el desarrollo de las compras en línea, el teletrabajo y las plataformas tecnológicas en general, que han demostrado que es posible ser más eficientes con menos recursos.

“Las necesidades de recuperación serán tan grandes que tendremos que pensar de otra manera y aceptar cosas que antes eran impensables, como la relación de China con el occidente desarrollado”. Como ejemplo, cita que

compañías regionales o multinacionales como CMI se están defendiendo mejor de los impactos de la pandemia: “Hay enormes dificultades y una gran responsabilidad por estar produciendo bienes de primera necesidad, pero aprendemos a ser más eficientes y estamos haciendo el esfuerzo por ser parte de la solución de esta problemática, por lo que damos la mejor batalla que podemos”.

El guatemalteco destaca que será relevante el rol de los empresarios de la región para levantar la economía después del Covid-19, pero hace énfasis en que la élite económica de la región, y especialmente la de Centroamérica y el Caribe, ha marcado una enorme distancia del quehacer político y hoy más que nunca es algo peligroso.

Por eso asegura que se necesita formar una nueva generación de estadistas que gobiernen mejor, que incluya líderes empresariales, cívicos y académicos.

A esto hay que agregar que desde las élites empresariales debería haber un compromiso mucho más grande con el fortalecimiento institucional, porque el verdadero subdesarrollo de América Latina es político: “En la medida en que seamos capaces de construir un desarrollo político moderno, transparente, correcto y honesto, resolveremos los problemas económicos y sociales. Casi no importará el esfuerzo económico y social, si los grupos que siguen gobernando son mafias criminales, narcopolíticos y oportunistas”. **F**

POR ISRAEL PANTALEÓN

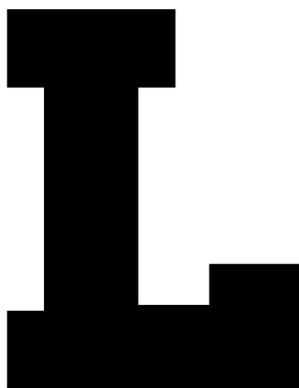
ESTRATEGIA PARA VOLVER

A INFLAR

EL BALÓN



UN JUEGO DE LAS ESTRELLAS O EL PATROCINIO DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS SON LAS ALTERNATIVAS DE LA PRIMERA DIVISIÓN DE COSTA RICA PARA HACER FRENTE A LA CAÍDA DE INGRESOS POR LA PANDEMIA.



Los directivos de la Primera División de Costa Rica, una de las primeras en volver a las canchas en el mundo, plantea una estrategia para recuperar los ingresos que ha perdido en 2020 debido a la crisis económica que desató el Covid-19, al tiempo que comienza a hacer un recuento de los estragos financieros que ha dejado esta pandemia.

Una de las medidas tomadas por la Liga que, de acuerdo con Transfermarkt, posee equipos con un valor de mercado conjunto de 55 millones de dólares (MDD), fue la reducción de sueldos, por lo que se negoció con los 325 jugadores que integran las 12 escuadras para que accedieran a percibir la mitad de lo estipulado en sus contratos.

Ante la compleja situación que vive el fútbol tico dentro y fuera de la cancha debido al coronavirus, ya comienzan a sonar propuestas para generar los recursos que se necesitan para mantener este deporte, que cada semana daba alegría a buena parte de los 5 millones de costarricenses.

Juan Carlos Rojas, presidente del Club Deportivo Saprissa, narra que entre

las medidas que se han puesto sobre la mesa están un “juego de estrellas” o el patrocinio de bebidas alcohólicas; esta última necesita una reforma constitucional para que pueda ser una realidad.

A pesar de estas iniciativas y de la posible reapertura de los estadios con afición, en entrevista, el directivo tico considera que el 2021 será un año complicado y con desafíos a causa de la situación económica del país: “Nos debemos preparar para un año 2021 difícil, por lo que se espera que para 2022 se vean mejores ingresos que los previos al Covid-19”, agrega.

¿EN QUE GRADO ESTÁ AFECTANDO LA PANDEMIA A LOS CLUBES DE LA PRIMERA DIVISIÓN?

La Liga nacional tiene grandes diferencias entre los equipos de mayor afición y los de menor. Antes de la llegada de la pandemia, los que tenían una menor cantidad de seguidores ya estaban sintiendo las dificultades económicas, por lo que los presidentes comenzamos a trabajar en diferentes iniciativas y posibles reestructuraciones para hacerle frente a la realidad económica de los equipos que no tienen una rentabilidad.

Con la llegada del Covid-19, la situación de los clubes pequeños se exacerbó. No venía una situación positiva

para ellos, por lo que hubo una acción de solidaridad y se tomaron acciones como Liga. Sin embargo, esto no es sencillo, porque no todos los intereses están alineados como uno quisiera.

Estas medidas permitieron negociar con la Asociación de Jugadores un ajuste importante en los salarios y eventualmente que se reanudara el torneo tras dos meses de suspensión, además esto ayudó a que los ingresos no bajaran drásticamente.

¿DE CUÁNTO FUE EL AJUSTE QUE APLICARON EN LOS SALARIOS DE LOS JUGADORES?

De un 50% a partir de una base de 900 dólares aproximadamente, los primeros 900 dólares no se tocaron y a partir de ahí un 50% de ajuste, mientras no se reanudara la Liga y en el momento que se reanudó, un 40% de ajuste sobre ese excedente.

¿CÓMO SE VIERON AFECTADOS LOS INGRESOS DE LOS CLUBES POR LA PANDEMIA?

Cada equipo está haciendo una revisión de sus números, no obstante, la Liga está solicitando todos estos datos para hacer un cálculo global, pero posiblemente los ingresos están por debajo del 50%.

En general, la pandemia ha afectado a todos los equipos. Claramente, los presupuestos de los más grandes en referencia a su estructura de gastos son mayores, por lo que una caída en los ingresos representa hacer movimientos para que las pérdidas no sean tan pronunciadas.

Cada equipo tendrá que tomar medidas de contención del gasto, ya que mientras no se abran los estadios será difícil que se recupere el 50% de los ingresos que han caído.

¿EXISTE UN PLAN EN CONJUNTO POR PARTE DE LOS EQUIPOS DE LA PRIMERA DIVISIÓN?

Sí, se están tomando medidas. Para empezar, hay una combinación de varias iniciativas, ya que no hay una sola solución. Hay acciones individuales a nivel equipo, por lo que son las acciones más importantes. Cada equipo debe ser muy responsable con sus finanzas y su estructura de gastos.

Por otro lado, estamos hablando con la Federación de Fútbol de Costa Rica, la cual a su vez tiene comunicación con la Federación Internacional de Fútbol Asociación [FIFA] para el tema de los programas de apoyo, lo que será bienvenido. También estamos promoviendo la entrada de nuevos ingresos, lo que representa un cambio en las leyes de Costa Rica, para que permitan el patrocinio de bebidas con contenido alcohólico, lo que hoy está prohibido.

Además, hay una serie de medidas al interior de la Liga que buscan más ingresos, como la posibilidad de un Juego de las Estrellas que genere recursos adicionales. **1**

64

VALOR CONJUNTO DE LOS JUGADORES

55MDD

NÚMERO DE CLUBES EN PRIMERA DIVISIÓN

12

NÚMERO DE JUGADORES

325

NÚMERO DE JUGADORES EXTRANJEROS

40

EDAD PROMEDIO DE JUGADORES

26 AÑOS

JUGADOR MÁS VALIOSO DE LA LIGA

DAVID GUZMÁN

VALOR EN EL MERCADO

678,315 DÓLARES



FUENTE: TRANSFERMARKT

RICH VON BIBERSTEIN / ICON SPORTSWIRE VIA GETTY IMAGES

life

65

Alma de volcán

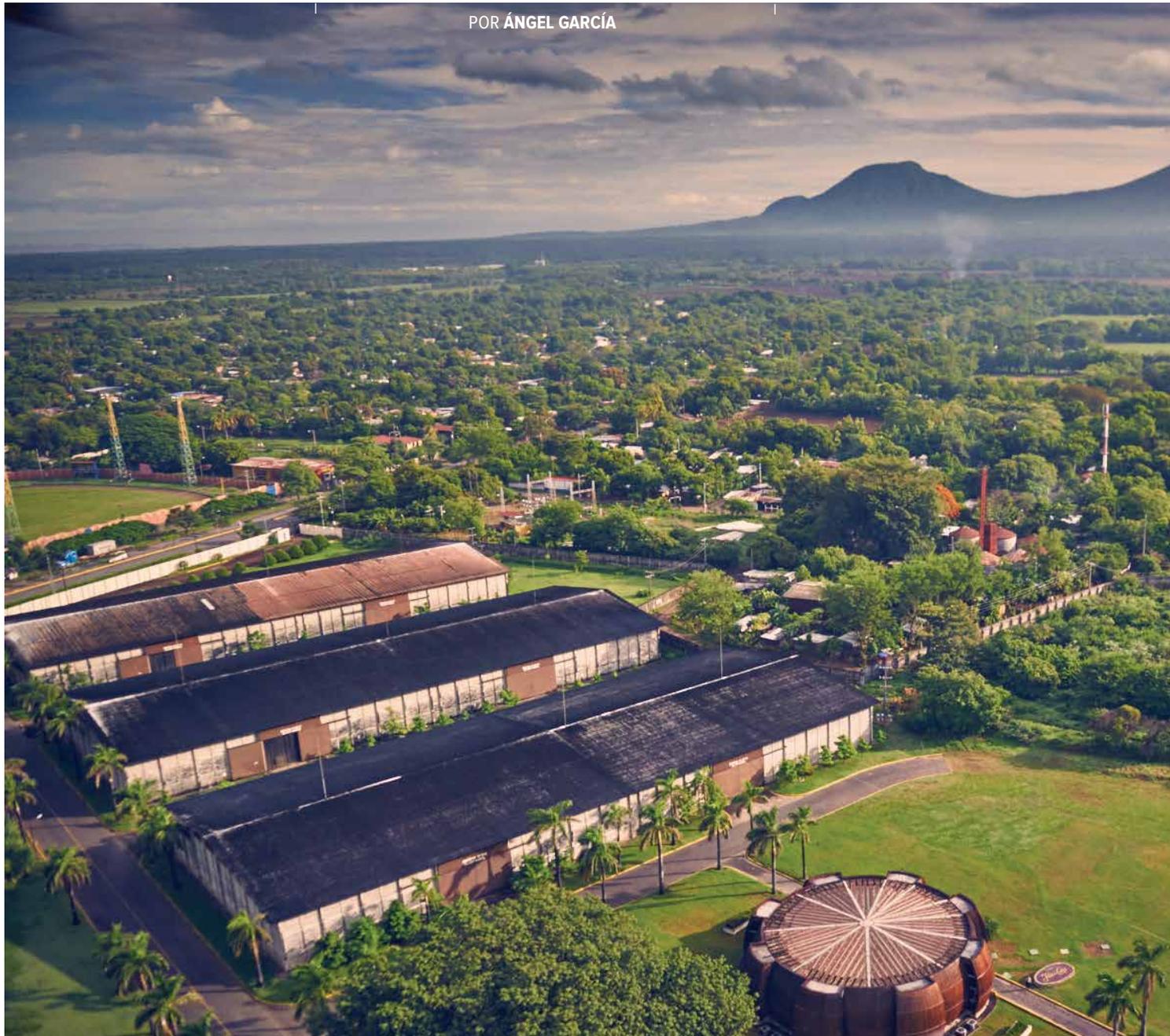
LA BELLEZA EXUBERANTE DE NICARAGUA Y GUATEMALA ARROPA LA PRODUCCIÓN DE RONES QUE, ENTRE SELVAS Y VOLCANES, OSTENTAN LOS MÁXIMOS GALARDONES GLOBALES EN MATERIA DE SOSTENIBILIDAD.



• LIFE •

POR ÁNGEL GARCÍA

66



Trópico sustentable



EL COMPROMISO AMBIENTAL Y SOCIAL VERTIDO EN LOS RONES FLOR DE CAÑA Y BOTRAN, PRODUCIDOS EN NICARAGUA Y GUATEMALA, RESPECTIVAMENTE, ES AVALADO TANTO POR ESTÁNDARES INTERNACIONALES COMO POR APETITOS EXQUISITOS.

Hablar de los rones que se producen en el Istmo obliga a referir destilados que poseen historias entrañables. A hablar de países de volcanes, poseedores de belleza exuberante y notas de cata que seducen los sentidos pero, ante todo, del empeño de compañías dispuestas a contribuir con su entorno social y a preservar el medio ambiente.

Flor de Caña, en Nicaragua, y Botran, en Guatemala, son ejemplos contundentes de esta premisa. Ambas marcas de ron se han consolidado como pioneras en la adaptación y transformación de sus procesos para cumplir con la creciente demanda de los consumidores que buscan productos capaces de comprobar su reducción de huella de carbono y de garantizar un futuro más sostenible para todos los seres vivos.

HITO GLOBAL

El compromiso expresado en sus prácticas llevó a Flor de Caña a obtener, en el marco del Día Mundial del Medio

Ambiente 2020, la certificación de carbono neutral por parte de Carbon Trust, líder global en medición y certificación en la huella de carbono. Este alcance se sumó a la distinción otorgada por Fair Trade para garantizar el comercio justo, convirtiendo al ron premium nicaragüense en el único del planeta en contar con ambas acreditaciones.

“Ha sido un proceso de carrera larga que tiene mucho tiempo de haberse implementado y que finalmente se concretó tras un lapso de seis meses donde Carbon Trust realizó los estándares de seguimiento y las auditorías por todas las prácticas ambientales que venimos teniendo desde hace tiempo”, explica a FORBES *Life* Mauricio Solórzano, quien funge como embajador global de Flor de Caña.

67

ESENCIA NATURAL

Sólo el 3% del ron a nivel global está elaborado con jugo de miel virgen de caña. Los productos de la firma guatemalteca Botran forman parte de este selecto porcentaje.



Esta compañía, con una historia familiar que inició en 1890, se ha visto inmersa en el cuidado del medio ambiente con diversas medidas. Entre ellas destacan el destilar su ron con energía renovable, el plantar más de 50,000 árboles al año y el aprovechar sus emisiones de dióxido de carbono.

“Estas prácticas están en el ADN de la compañía. El compromiso de nosotros es doble, ya que, a diferencia de otras marcas de ron, tenemos el reto de tratar el producto agrícola desde el campo hasta la botella, todo esto de manera sostenible”, añade Solórzano. También subraya que esta filosofía se hace patente en todos los detalles, generando acciones que provocan múltiples reacciones. La compañía ha puesto en alto el nombre de Nicaragua por la calidad de un destilado que ha alcanzado distinciones como el Mejor Productor de Ron del Mundo, de acuerdo con la International Wine and Spirit Competition en 2017.

Solórzano asegura que las cualidades del ron Flor de Caña están íntimamente vinculadas al escenario geográfico donde nace. Él afirma que su esencia se acentúa gracias a su cercanía con el volcán San Cristóbal, una zona muy particular donde los elementos naturales rodean las bondades de su materia prima, su destilación y proceso de fermentación.

Aquí es el clima del trópico el que abraza la interacción del alcohol con las barricas de roble que añejaron bourbon previamente, para hacer más intensa la dinámica entre la madera y el destilado. Es por



ello que los poros de la madera se abren con mayor facilidad para transmitir todas las propiedades organolépticas de aroma, color y sabor.

DE MIEL Y MONTAÑA

Producido a 2,300 metros sobre el nivel del mar con miel virgen de caña de azúcar de primera calidad, Botran se convirtió

AUTORIDAD GLOBAL

En 2017, Flor de Caña consiguió el reconocimiento al Mejor Productor de Ron del Mundo en la International Wine and Spirit Competition.

ANTE LA PANDEMIA

En medio de la emergencia, la primera acción de Flor de Caña fue desarrollar alcohol clínico para donarlo a las comunidades más vulnerables de Nicaragua, llegando a más de 100,000 personas en estos tres últimos meses. No obstante, Mauricio Solórzano, embajador de global de la marca, afirma que la pausa en la producción de ron ha permitido a la compañía repensar su visión a futuro.

“Se abrió una ventana muy interesante para los destilados, siendo el e-commerce el vehículo facilitador donde cada país tenía las plataformas, y el que no, tuvo que crearlas, ya que dentro de esta crisis el comercio en línea fue uno de los grandes ganadores”.

Mientras se “normaliza” la situación, la marca ya tiene en la mira su expansión a otros países relevantes para la compañía como Japón, Singapur y Taiwán, entre otros donde ya tiene presencia con embajadores. En Latinoamérica, México continúa siendo un mercado relevante.



ALMA DE ROBLE

El clima del trópico permea en las barricas de roble de Flor de Caña haciendo más intensa la dinámica entre la madera y el destilado. Ello deriva en que los poros de cada barrica transmitan con mayor fidelidad las propiedades organolépticas deseadas.

en 2019 en el primer ron a escala global en lograr el título de sustentable. Este destilado de Quetzaltenango, Guatemala, recibió la certificación Plus por parte de la International Sustainability & Carbon Certification Association (ISCC), una organización que garantiza el respeto por la riqueza de la tierra, atributo altamente apreciado por el público contemporáneo.

Con esta distinción, el ron guatemalteco comparte con sus consumidores la responsabilidad que ha asumido como protector del medio ambiente a largo plazo tras asegurar esta certificación en sus cinco etiquetas: Botran Reserva Blanca, 8, 12, 15 y 18 años.

El proceso de la compañía comenzó en 2011, cuando sus granjas, molinos de azúcar y destilería se certificaron. Actualmente suman más de 3,300 hectáreas de azúcar las que poseen la certificación. Por su parte, el complejo proceso de mezclar y añejar el ron logró su certificación en 2017, completando así el sello en toda la cadena de producción.

El certificado del ISCC verifica a Botran como una compañía que cumple los más altos estándares de la organización con base en la producción del ron, así como para su materia prima,



asegurando estar libre de deforestación. La destilería, fundada en 1940, ha logrado reducir su dependencia a combustibles fósiles hasta en un 45%, mientras que el molino de azúcar ha implementado proyectos para el reciclaje del agua.

Botran debe su éxito a su peculiar ubicación y proceso de producción. Las elevadas montañas de la región de Tulalá, son el lugar donde las variedades de caña de azúcar se han adaptado al suelo volcánico, mientras el proceso de añejamiento añade identidad con un

sabor único. Sólo el 3% del ron global está elaborado con jugo de miel virgen de caña y la marca guatemalteca forma parte de ese porcentaje.

No obstante el panorama incierto que plantea la crisis sanitaria, social y económica generada por el SARS-CoV-2, ambas marcas mantienen en alto su bandera a favor del planeta y las experiencias sensoriales. **f**

POR ALBERTO ROMERO

PUERTA AL CARIBE

Gitano Beach Club posee acceso privilegiado a una caleta que propicia una inmersión total en el Tulum más natural.



RE

EN

CUEN

TRO

TULUM, EN QUINTANA ROO, ES UNA VISITA OBLIGADA TRAS LA PANDEMIA. AQUÍ LA MEJOR VERSIÓN DE UNO MISMO EMERGE A SU TIEMPO, PACIENTE Y EN EL MOMENTO PRECISO PARA EL ENCUENTRO.



T

odo ocurrió días antes de la explosión mediática generada por la llegada de la pandemia a México, en el extremo sureste del país y al pie de un manto acuático que revelaba la belleza portentosa del Caribe. La sed de aventura me conducía a Tulum, destino turístico mexicano que al fin escapaba del mundo de mis deseos para tornarse real.

Recuerdo el sol ofreciendo un abrazo cálido acompañado de sonidos caribeños frente a la marcha de turistas y locales. De aquellas personas se desprendía una mezcla de idiomas y acentos que facilitaba la construcción de una atmósfera cosmopolita y, al mismo tiempo, poseedora de un fuerte arraigo local. Al verlos, en mi cabeza la fantasía del viajero que se muda al lugar de sus sueños tras pasar las vacaciones de su vida se confirmaba por completo. En aquellas coordenadas todo abonaba a la sensación de respirar una atmósfera de completo bienestar.

La primera parada del itinerario marcaba un encuentro con el mar. Gitano Beach Club habría de regalarme la primera impresión de un destino que suele encabezar la lista de sitios por descubrir “algún día”. Un día que, por fortuna había llegado más temprano que tarde.

A minutos de pisar el destino me sorprendí ansioso buscando una salida al mar, la más cercana posible. Y como ocurre algunas veces en los sitios menos esperados, la vida habría de regalarme un instante que hoy, a meses de distancia, me hace partir a su encuentro cada tanto, siempre con los ojos cerrados.

Rápidamente crucé un pasillo de madera que llevaba a la playa para —al fin— meter los pies en la arena y pisar el umbral de aquella puerta al paraíso. A mis pies, un tapete de espuma daba la bienvenida; a lo lejos, la voz de una mujer cantaba bossa nova.



72

Sin pensarlo caminé al encuentro con el mar de Tulum y el flechazo fue instantáneo. Después de unas cuantas brazadas y tras voltear en dirección a la orilla, descubrí a lo lejos un par de cabañas anteceditas por tumbonas, cojines, bancos y mamparas que competían por atención; todos lucían como el mejor lugar posible para iniciar la contemplación del mundo.

Un par de horas después, en torno a una mesa enorme de madera, James Gardner, fundador de Grupo Gitano, brindaba empuñando uno de los tragos más pedidos del club de playa: el “zero waste”, coctel sostenible creado por el bartender de casa (un ciudadano del mundo que como James también fue seducido por los encantos de Tulum). Provisto de una energía vital inusual, el anfitrión de la tarde mencionó uno a uno los atractivos de un destino a todas luces fascinante. Y el resumen de la charla apuntaba a una realidad contundente: Tulum es vida, y en Tulum, Gitano es el alma de la fiesta. Después, un nuevo encuentro con el mar caribe pausó la tarde.

DE NOCHE

El rumor de la gente se hacía más intenso a medida que se hacía nocturno. Afuera de la habitación, todo delataba un ánimo

festivo que fungía de imán y guiaba a una multitud en una misma dirección. Al menos así lucía todo desde mi terraza. Al cabo de unos minutos y a nivel de calle, las sospechas se confirmaron mientras seguía aquella ruta compartida con extraños hacia un mismo destino. Era viernes. Lo había escuchado un par de veces en la playa y era cierto: “En Tulum, la noche del viernes pertenece a Gitano”.

Coronando un acceso rústico creado con troncos y ramas de palmas, un letrero neón en color rosa convocaba a los sibaritas hambrientos de nuevas experiencias. Al cruzar aquel acceso, la vista de una barra

gigante se adivinaba como primera parada antes de mirar hacia ambos lados de la estancia. Estaba en la antesala de un laberinto a media luz, con reflejos dorados en las paredes a causa del tintinar de las velas, y antes de instalarme en un espacio frente a la banda decidí hurgar en aquellos pasillos especialistas en avivar la curiosidad. Al cabo de unos minutos de avanzar entre mesas y risas descubrí unas escaleras acordonadas que prometían conducir a un destino misterioso.

Y subí con prisa hasta llegar a un nuevo escaparate frente al universo en pleno. Era una terraza bordeada por los ruidos de la selva en donde un grupo silente disfrutaba un auténtico concierto de estrellas. Pude haber pasado la noche absorto en aquella contemplación del infinito si el aroma proveniente del laberinto conocido no hubiera salido al paso.

Ya en la mesa, los colores y texturas de la propuesta gastronómica del chef Alexandros Gkoutsi robaron cámara. El cocinero condujo con generosidad y paciencia una travesía de sabores que inició con unas

QUINTANA ROO SE TRANSFORMA

El estado preferido por el turismo internacional en México quiere convertirse en algo más que un lugar de vacaciones tras la pandemia. La descentralización de las grandes ciudades y la consolidación de experiencias turísticas en entornos naturales privilegiados son tendencias que habrán de consolidarse atendiendo a los expertos. Quintana Roo lo sabe y estima que la materialización de estos pronósticos impulsará la recuperación del turismo y la llegada de nuevos habitantes a la entidad. Y tú, ¿te imaginas viviendo en el paraíso del Caribe?

tostadas de sashimi, rábano y aguacate (frescas y crujientes), dio paso a unas quesadillas de queso Oaxaca y epazote y aterrizó en un pork belly rostizado a fuego lento. El cuadro sensorial se completaba con tortillas hechas a mano y salsas mexicanas.

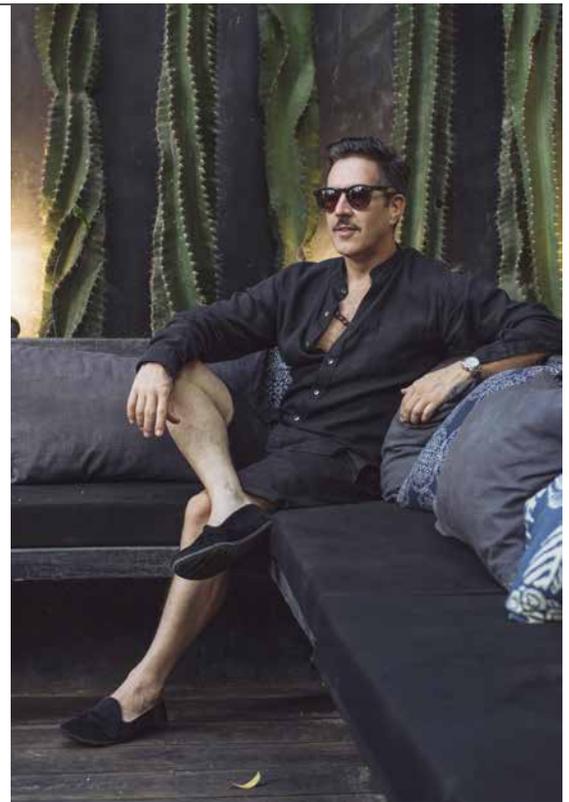
EN LOS LABIOS

Al día siguiente y aún con el sabor de la noche en los labios, el reencuentro con el mar Caribe fue inminente. De vuelta a Gitano Beach Club y tras disfrutar la contemplación del mundo reté al vaivén de las olas nadando más lejos hasta encontrar un nuevo estadio de calma; extrañamente, la paz aumentaba en la distancia.

Con el agua al cuello, la conexión con el Tulum más puro me condujo a una epifanía que me acompaña desde entonces: la verdadera belleza es natural; tiene que serlo.

Horas más tarde, una nueva cita nocturna me condujo al restaurante insignia de Grupo Gitano: Meze. Aquí, los sabores que atiza el fuego de la cocina del chef Gkoutis

compartieron espacio con entradas que proponen un acercamiento original a los ingredientes mexicanos. Entre baba ganoush, aceitunas, taramas y hummus, la esencia del Tulum sibarita emergió al calor de las brasas y, de nueva cuenta, con el fondo de una voz femenina privilegiada. La sucesión de platillos compartió espacio con una muestra de coctelería que exaltó los



SEDUCIDO POR TULUM

James Gardner es fundador de Grupo Gitano, empresa que destaca en la industria de la hospitalidad internacional a través de conceptos que conjugan gastronomía y bienestar.

sabores mexicanos. Todo en el marco de una sensación de bienestar que, hoy entiendo, también se vive de noche.

Con el paso de los días estos recuerdos parecen formar parte de un sueño lúcido. Sin embargo, todo ocurrió en un manto acuático del cual es inevitable emerger renovado y en fiel sintonía con la mejor versión de uno mismo.

EN CALMA

A la mañana siguiente, la marcha de una camioneta apuntaba al aeropuerto de Cancún mientras bordeaba un mar conocido, cerca de esa mezcla inconfundible de idiomas y acentos locales, cosmopolitas, que emanan del dinamismo cotidiano del destino.

Tulum en la distancia, mientras tanto, permanece atento a mejores tiempos para propiciar nuevos reencuentros. **F**



REINTEGRACIÓN POST PANDEMIA

LAS EMPRESAS DEBERÁN ELABORAR UN PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO Y APOYO A SUS COLABORADORES PARA AYUDARLES A RETOMAR SU RITMO DE PRODUCTIVIDAD EN MEDIO DEL ESTRÉS POST PANDEMIA.

PAULO ALVES

**RECTOR DE BARNÁ
MANAGEMENT
SCHOOL**

POR FELIVIA MEJÍA



NOS TOCA REORGANIZAR A NUESTROS COLABORADORES SEGÚN SUS CIRCUNSTANCIAS Y AL TIPO DE TRABAJO QUE DESEMPEÑAN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN”



ESTABLECER NUEVOS OBJETIVOS CUANDO LOS PLANTEADOS ORIGINALMENTE NO SE PUEDAN CUMPLIR POR FACTORES RELACIONADOS CON LA PANDEMIA Y ESTÉN FUERA DEL CONTROL DEL TRABAJADOR”



LAS EMPRESAS DEBEN TENER EMPATÍA, TOMAR EN CONSIDERACIÓN AQUELLOS CASOS DE TRABAJADORES QUE TIENEN PROBLEMAS QUE ANTES DE LA PANDEMIA NO EXISTÍAN, COMO NIÑOS QUE AÚN NO ASISTEN A CLASES, O FAMILIARES CERCANOS ENFERMOS Y QUE REQUIEREN DE SU ASISTENCIA”

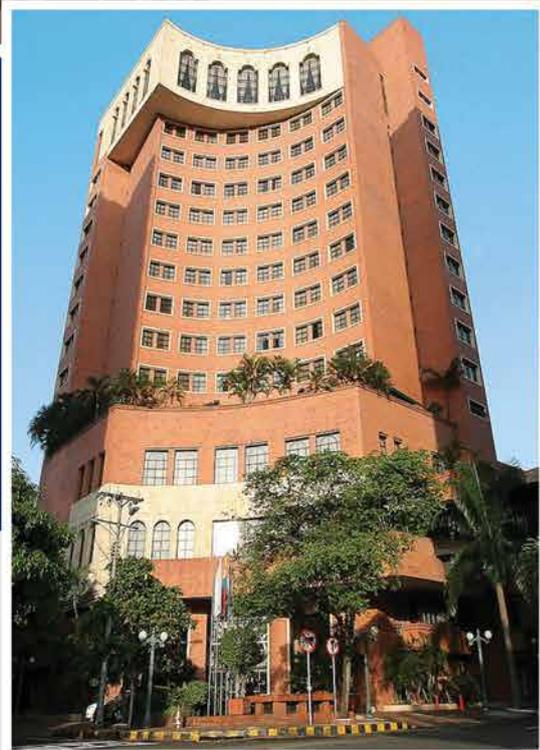


EN EL ENTENDIDO DE QUE ESTA SITUACIÓN PUEDE DURAR ALGUNOS MESES SE DEBE DE CONSIDERAR ESTABLECER MEJORAS EN TODA LA INFRAESTRUCTURA DIGITAL, HABILITANDO UNA MEJOR CONEXIÓN DE INTERNET PARA TODOS LOS COLABORADORES, Y DIGITALIZACIÓN DE UNA IMPORTANTE PARTE DE LOS PROCESOS Y DOCUMENTOS”





Ven a Cali,
LA CIUDAD MÁS ALEGRE DE COLOMBIA!



RESERVA YA SIN COBRO DE IVA PLAN 2X3 NOCHES

- Bono por dos noches con tercera noche de cortesía.
- Carlton \$550.000 incluye desayuno servido a la mesa.
- Dann Cali \$450.000 incluye desayuno servido a la mesa.

RNT - 24395
RNT - 2377

www.hotelesdanncali.com



*Válido para compras realizadas hasta el 31 de Agosto y vigencia hasta el 31 de Enero de 2021. No válidos para feria de Cali del 24 al 31 de Diciembre de 2020. Para dos personas por habitación.

TOMMY  HILFIGER



LOS NUEVOS ESENCIALES
LOS CLÁSICOS DE TOMMY
REINVENTADOS CON
INNOVACIONES TECNOLÓGICAS