

Edición No.25 - OCTUBRE 2026



Panorama

Latinoamérica 2026: entre la resistencia y el impulso transformador

VENEZUELA
CUANDO EL PRAGMATISMO
SE IMPONE
pag.9

REPÚBLICA DOMINICANA
DE EXPORTAR MÁS A
COMPETIR MEJOR
pag.15

CENTROAMÉRICA
LA LUCHA ANTIDROGAS MÁS
ALLÁ DE LA POLICÍA
pag.21

ÍNDICE

En esta edición

Agustín Beroes

PAG.2

Regional

- **Latinoamérica busca cerrar 2026 como una región que resiste y aspira acelerarse**

Agustín Beroes

PAG.4

Venezuela

- **Cuando el pragmatismo se impone**

Carmen Rosa Gómez

PAG.9

República Dominicana

- **De Exportar más a competir mejor**

Carolina Suero

PAG.15

Centroamérica

- **La lucha antidrogas más allá de la policía**

Luis Indriago

PAG.21

- **Por qué sostenibilidad, trazabilidad y responsabilidad penal ya son parte de la competitividad**

Rodolfo Dumas

PAG.25

- **El paraguas de la confianza país: lo que Panamá nos enseña**

Enzo Moschella

PAG.27

Directorio:

Director/Publisher: Thony Da Silva Romero

Editor en Jefe: Agustín Beroes

Colaboradores / Analistas en esta edición:

Agustín Beroes

Carmen Rosa Gómez

Luis Indriago

Carolina Suero

Colaboradores Externos:

Enzo Moschella

Rodolfo Dumas

Arte, Diseño y Diagramación:

Edgar Hernández

Distribución:

Alexis de Sousa

Queda prohibida la reproducción, distribución, comunicación pública y/o transformación del presente contenido, total o parcialmente, por cualquier medio o procedimiento, ya sea impreso, audiovisual o digital, sin la autorización expresa y por escrito de PIZZOLANTE. Para solicitudes de reproducción o uso de estos contenidos, favor escribir a: pizzolante@pizzolante.com. Todos los derechos reservados.

Los artículos firmados por colaboradores externos expresan la perspectiva de sus autores y no representan necesariamente la posición institucional o editorial de PANORAMA.

PANORAMA es producido por PIZZOLANTE, firma internacional de consultoría gerencial en estrategia y comunicación empresarial. Esta publicación es desarrollada por el equipo de liderazgo de pensamiento y análisis estratégico de la firma, responsable de identificar tendencias regionales clave, analizar dinámicas políticas, sociales y reputacionales, y traducir estos hallazgos en contenido conciso a nivel ejecutivo.



Foto: Ilustración de Edgar Hernández

En esta edición.

La edición de octubre de PANORAMA profundiza en varias tendencias críticas que configuran una visual económica, política y operativa de América Latina y el Caribe, ofreciendo al sector empresarial y a los tomadores de decisiones una perspectiva analítica amplia para encarar el cierre del año 2026.

En el plano más global de la región, se analiza cómo Latinoamérica busca cerrar 2026 consolidándose como un territorio que resiste los choques externos y aspira a acelerar su ritmo de crecimiento ante un entorno altamente desafiante. Ello desde la perspectiva económica, política, social y de integración.

Por su parte, el análisis focalizado en Venezuela aborda el complejo escenario nacional bajo la premisa de cómo el pragmatismo termina imponiéndose en la dinámica económica y social del país, retardándose la salida institucional de un proceso electoral, aún sin fecha cierta.

En el ámbito caribeño, sobre República Dominicana se detalla la evolución estratégica de su modelo productivo, el cual transita con firmeza desde la premisa de exportar más hacia el imperativo de competir mejor en los mercados internacionales. Ello en el marco de una economía estable y con mejores perspectivas de sostener un crecimiento sostenible.

Asimismo, la cobertura regional se completa con una mirada sobre Centroamérica, cuando se revisan a fondo los retos estructurales de la lucha antidrogas y su repercusión directa en la estabilidad y el clima de negocios del istmo.

Finalmente, esta entrega cierra con una reflexión fundamental sobre los nuevos estándares de los mercados globales, explicando por qué la sostenibilidad, la trazabilidad y la responsabilidad penal han dejado de ser elementos accesorios para convertirse en los pilares ineludibles de la competitividad empresarial moderna. También, el contenido se complementa con un análisis que resalta cómo Panamá ha sacado partido y aprendizajes a propósito de la "confianza país" que proyecta.

A través de estas páginas, la edición de octubre invita a los lectores a trascender la coyuntura, dotando a los líderes institucionales y corporativos de las claves analíticas necesarias para anticipar los escenarios de un próximo ciclo estratégico en 2027.



Escrito por:
Agustín Beroes / Market Director
/ Editor de Panorama

-
-
-

-
-
-

Regional



Foto: Diario Financiero

Latinoamérica busca cerrar 2026 como una región que resiste y aspira acelerarse

De cara a la finalización de 2026, América Latina se encuentra consolidando un cierre de ejercicio marcado por cierta inercia económica, con un crecimiento regional estabilizado en el orden de 2.2 a 2.4%, según estimaciones de organismos como la CEPAL y el FMI; pero a la vez atravesado por una paradoja clave: esa estabilidad macroeconómica estacional contrasta con elementos de impacto social estructural, institucional y geopolítico.

La región no experimenta un colapso sistémico generalizado, pero tampoco logra detonar el despegue económico que sus necesidades sociales demandan. Este cierre de año deja en evidencia que los países latinoamericanos operan en un estado de adaptación permanente, asociado a los vaivenes globales y a las tensiones internas.

Se está frente a un entorno donde la capacidad de adaptación de los actores corporativos, políticos y sociales se ha vuelto la única constante frente a la incertidumbre. El gran reto que dejaría el venidero cierre del año no es solo evitar las crisis coyunturales, sino encontrar el punto de inflexión para superar un bajo rendimiento económico y las debilidades institucionales presentes en mayor o menor grado, según el país en particular de que se trate.

Perspectivas económicas

Las perspectivas de cierre económico para América Latina en 2026 apuntan a un escenario de crecimiento moderado y desaceleración generalizada, marcado por un entorno internacional complejo, presiones inflacionarias persistentes en algunos sectores y países, y retos políticos internos.

Agencias calificadoras de riesgo como **S&P Global Ratings** han ajustado sus previsiones a la baja, ubicando el avance regional cerca del **1,8%**, debido principalmente a contracciones o ajustes moderados en economías clave. En cuanto a las principales economías, los analistas y multilaterales concluyen:

- **Argentina:** Tras la contracción de trimestres anteriores, se espera que la actividad económica comience a estabilizarse de forma gradual a medida que la inflación continúe cediendo. Sin embargo, el panorama de cierre de año enfrenta cautela debido a la volatilidad ante el contexto político y electoral que se avecina en este país.
- **Brasil:** Mantiene un comportamiento resiliente, aunque condicionado por las tasas de interés y la necesidad de consolidación fiscal para

Según un estudio reciente de la CEPAL, la región en su conjunto -excluyendo los casos extremos de contracción económica- se mueve en un riel de bajo dinamismo, promediando tasas cercanas al 3,9%

mantener ancladas las expectativas de los mercados, con una elección presidencial muy ajustada en cuanto a resultados, este mismo mes, que podrían significar un giro político en el país.

- **Costa Rica, República Dominicana y Panamá:** Suelen liderar el ritmo de expansión en el istmo y el Caribe insular. Se benefician de la resiliencia en la demanda de servicios, como turismo y manufactura especializada, aunque enfrentan presiones por costos logísticos globales y la moderación en la demanda externa de Estados Unidos.
- **Guatemala, Honduras y El Salvador:** Mantienen un crecimiento estable, apuntalado fuertemente por el flujo resiliente de **remesas familiares** desde el exterior, lo que sostiene el consumo interno a pesar de que la inversión privada local muestra cierta cautela.
- **Colombia:** Mantiene un crecimiento moderado tras los ajustes fiscales y las altas tasas de interés aplicadas en periodos previos. El consumo de los hogares intenta recuperar dinamismo a la par que la inflación cede, aunque la inversión en sectores clave como hidrocarburos y construcción sigue mostrando cautela ante la discusión de reformas estructurales.
- **Ecuador:** Enfrenta un cierre de año muy desafiante. Condicionado por restricciones fiscales severas, problemas en la generación y suministro de energía, por crisis hidroeléctricas recurrentes, y retos persistentes de seguridad interna. Su crecimiento proyectado se mantiene rezagado o plano.
- **Uruguay y Paraguay:** Muestran un comportamiento relativamente sólido. Paraguay destaca por un desempeño agrícola favorable y proyectos de infraestructura; mientras que Uruguay transita hacia una desaceleración suave tras años de mayor dinamismo, manteniendo estables sus indicadores macroeconómicos.
- **Bolivia:** Atraviesa un escenario complejo de escasez de divisas –por reservas internacionales disminuidas-, presiones sobre los combustibles subsidiados y distorsiones cambiarias que dificultan la planificación del

sector privado de cara al cierre del ejercicio. Recién finaliza la gestión de un crédito con el FMI.

- **Guyana:** Continúa registrando tasas de crecimiento extraordinarias impulsadas exclusivamente por la explotación petrolera costa afuera. Si se excluye a Guyana, el promedio de crecimiento del Caribe se reduce de forma drástica.
- **Haití y Cuba:** Son economías sumidas en crisis institucionales y humanitarias profundas que reportan contracciones económicas que continúan lastrando los promedios generales de la región.

Según un estudio reciente de la CEPAL, la región en su conjunto -excluyendo los casos extremos de contracción económica- se mueve en un riel de bajo dinamismo, promediando tasas cercanas al 3,9%.

Los principales cuellos de botella que limitan un mejor cierre son: espacios fiscales muy acotados para los gobiernos, junto a altos niveles de endeudamiento. Ello convive con los altos costos generalizados de la energía, bajos niveles históricos de productividad e inversión privada formal; y vulnerabilidades marcadas ante eventos climáticos extremos que afectan la agroindustria y la generación eléctrica, en varias subregiones.

Perspectivas políticas e institucionales

Las perspectivas políticas e institucionales para el cierre de 2026 en América Latina están marcadas por ser este ejercicio uno de los periodos de mayor tensión democrática, polarización y reconfiguración de liderazgos de los últimos años, según el Centro de Estudios Internacionales de la Universidad Católica de Chile.

2026 ha funcionado como un punto de inflexión donde han coincidido un intenso calendario electoral, el desgaste de los partidos tradicionales y la presión geopolítica externa. Los ejes más significativos que han definido el panorama político e institucional hacia el cierre del año, son: un desgaste oficialista que ha modificado el mapa político regional por las elecciones presidenciales y legislativas celebradas en países clave como Brasil, Colombia, Perú y Costa Rica.

Las perspectivas sociales para el cierre de 2026 en América Latina reflejan las consecuencias directas de un crecimiento económico moderado.

Con la excepción de Brasil -donde el oficialismo busca mantener la continuidad-, en la mayoría de estas naciones las restricciones constitucionales de no reelección consecutiva y el profundo malestar ciudadano por la economía y la inseguridad impulsaron el voto castigo contra las administraciones salientes. Los nuevos gobiernos o congresos llegan con altos niveles de fragmentación, lo que dificulta la construcción de acuerdos mínimos y augura legislaturas altamente bloqueadas o propensas a la confrontación permanente entre poderes.

Por otra parte, la violencia asociada al crimen organizado transnacional continúa siendo el desafío más grave para la soberanía de las instituciones estatales. En varios países, la infiltración de redes delictivas en las estructuras locales y de justicia pone a prueba la resiliencia de los aparatos de seguridad.

Los barómetros de gobernabilidad muestran que la legitimidad de los parlamentos, los partidos políticos y los poderes judiciales se mantiene en mínimos históricos. La ciudadanía experimenta una fatiga recurrente ante la corrupción y la incapacidad del Estado para ofrecer respuestas eficaces.

También la política exterior de la región se encuentra bajo un escrutinio inusualmente tenso, debido a la reconfiguración de la postura de Estados Unidos hacia América Latina, particularmente en lo que respecta al control de flujos migratorios, la seguridad hemisférica y el pulso comercial frente a la influencia de China.

Las tensiones persistentes en el cono norte de Sudamérica, con especial foco en la crisis política e institucional de **Venezuela**, generan ondas expansivas de inestabilidad diplomática, flujos migratorios y medidas de presión económica que condicionan la agenda de los ministerios de relaciones exteriores de los países vecinos.

Más que un giro ideológico absoluto hacia un solo extremo, el comportamiento del electorado refleja un pragmatismo volátil: los ciudadanos votan principalmente en contra del statu quo vigente.

Esto se traduce en una búsqueda constante de opciones que prometan "mano dura" en seguridad o cambios radicales en la gestión económica, acelerando la rotación de élites y debilitando los proyectos políticos a largo plazo.

Perspectivas sociales:

Las perspectivas sociales para el cierre de 2026 en América Latina reflejan las consecuencias directas de un crecimiento económico moderado: una región que, si bien evita una crisis social generalizada, se mantiene estancada en sus problemas estructurales históricos como pobreza, informalidad laboral y desigualdad, sin lograr avances significativos en movilidad social.

Informes también recientes de la CEPAL y otros organismos multilaterales, enfocados en el desarrollo social, destacan diversos puntos críticos a la víspera del cierre de este año.

Aunque el desempleo abierto se ha mantenido relativamente estable en términos históricos en varios países, la calidad del empleo sigue deteriorándose o sin mostrar mejoras. La baja capacidad de crecimiento de algunas economías mantiene tasas elevadas de empleo informal. Y gran parte de la población ocupada carece de protección social, acceso a pensiones estables o seguridad médica, lo que limita de forma drástica la resiliencia de los hogares ante choques económicos.

Por otra parte, con variaciones importantes entre países, la pobreza general y la pobreza multidimensional que abarca vivienda, salud, educación y servicios básicos, experimentan una reducción muy lenta. Incluso, amplios sectores que lograron salir de la pobreza en décadas pasadas continúan en una situación de "vulnerabilidad", lo que significa que cualquier pico inflacionario -especialmente en alimentos y servicios energéticos- o evento climático adverso, los retrotrae parcialmente de regreso hacia la línea de subsistencia.

Algunos gobiernos regionales que enfrentan un margen fiscal muy estrecho, se ven limitados en su capacidad para ampliar o sostener redes de protección social efectivas, subsidios focalizados o inversión pública en educación y salud de calidad. Esto traslada una mayor carga de bienestar directamente a las familias o incrementa el descontento con la gestión pública.

Por lo que el estancamiento en las expectativas de progreso —particularmente entre los jóvenes y las clases trabajadoras urbanas— alimenta un clima de fatiga institucional y malestar.

Perspectivas de integración regional

En relación con las posibilidades de integración subregional o regional, el balance para el cierre de 2026 ya muestra otra paradoja persistente: por un lado, los diagnósticos técnicos de organismos como la CEPAL y la ALADI insisten en que la integración es una vía expedita para ganar escala frente al mundo, reducir vulnerabilidades externas y potenciar las cadenas globales de valor –nearshoring–; pero por el otro, en la práctica política y diplomática, la región sigue operando de forma sumamente fragmentada.

Desde este punto de vista, los esfuerzos históricos de concertación política a gran escala atraviesan etapas de bajo dinamismo o parálisis. Las diferencias ideológicas entre los gobiernos de turno impiden construir posturas comunes frente a crisis hemisféricas o negociaciones multilaterales. Y, ante la falta de consensos en los grandes foros, los países tienden a priorizar acuerdos bilaterales tácticos o alianzas subregionales muy acotadas, restando peso negociador a la región como bloque frente a potencias como Estados Unidos, China o la Unión Europea.

El intercambio comercial entre los propios países latinoamericanos sigue siendo relativamente pequeño, en comparación con el que cada uno mantiene con Norteamérica o Asia. Las barreras no

arancelarias, la falta de complementariedad productiva y, sobre todo, las enormes deficiencias en infraestructura logística y de transporte terrestre, encarecen y entorpecen el comercio vecinal. Pese al ruido político, organismos técnicos como la ALADI continúan impulsando acuerdos puntuales de complementación económica y facilitación normativa -como la armonización para la circulación de bienes culturales o la cooperación aduanera-, aunque con impactos limitados a corto plazo en el macrodesarrollo.

Aunque el fenómeno de relocalización de cadenas de valor globales hacia América Latina representa una oportunidad que se considera dorada, la falta de una estrategia de integración productiva regional hace que los países compitan entre sí de manera aislada, como por ejemplo, México y Centroamérica por un lado, y los exportadores de materias primas del Cono Sur, por el otro.

De modo que la integración regional, hacia la finalización del año 2026 se mantiene, más como una aspiración técnica ineludible, pero políticamente postergada, donde los costos de la descoordinación se traducen en menores niveles de competitividad y una mayor exposición a los shocks externos.



Foto: El Nacional, Venezuela: “América Latina, muchos organismos , poca integración”



Escrito por:
Agustín Beroes / Market Director
/ Editor de Panorama



Venezuela





Venezuela: cuando el pragmatismo se impone

Nueve meses después de la salida de **Nicolás Maduro** del poder, la **gran indefinición venezolana continúa siendo política**. No hay fecha para una elección presidencial ni claridad suficiente sobre la arquitectura institucional que terminará acompañándola. En cambio, en el terreno económico aparecen definiciones con horizontes mucho más precisos y amplios.

Esta diferencia adquiere relevancia porque ya no se trata solamente de habilitar operaciones mientras se despeja la transición en el país. De hecho, quien llegue a **Miraflores** después de una eventual elección podría encontrar parte importante de las **decisiones económicas de los próximos años** ya encaminadas.

El **acuerdo petrolero** anunciado en agosto es probablemente su expresión más contundente. Las autoridades interinas venezolanas otorgaron concesiones por 100 años sobre 17 campos

petroleros, con reservas estimadas en 65.000 millones de barriles. El esquema concede al gobierno de Estados Unidos, entre otros, derechos económicos y de gobernanza, además de mecanismos de compra de la producción.

Delcy Rodríguez ha venido adecuando condiciones para que fluya esa **relación pragmática** con Washington. Por eso suma en esta línea varios cambios en marcos legales clave, como el de hidrocarburos, más una clara apertura a nuevos capitales con contratos y acuerdos en petróleo y energía, entre otros sectores.

Para la administración de **Donald Trump**, Venezuela ofrece **resultados concretos** en petróleo, control de fondos, oportunidades para empresas estadounidenses y la posibilidad de reducir espacios ocupados durante años por competidores geopolíticos.

La frase utilizada por Trump ante la **ONU**, “To the victor belong the spoils” (“al victorioso le pertenece el botín”), sintetiza el **carácter transaccional** de esa visión.

La coincidencia de intereses ha resultado suficiente para avanzar. Así, Rodríguez se reunió en Nueva York con las máximas autoridades del **Fondo Monetario Internacional**, el **Banco Mundial** y el **Banco Interamericano de Desarrollo**, ampliando un proceso de reconstrucción de vínculos financieros que puede adquirir particular importancia para la recuperación venezolana. Al ser consultada sobre la apertura de una **oficina permanente del FMI en Caracas** durante el primer semestre de 2027, su directora gerente, Kristalina Georgieva, fue categórica al afirmar “**Sucedará**”.

LAS PRIORIDADES

Como se ha visto, la velocidad de estos procesos contrasta con la indefinición que permanece en el terreno político-institucional. Las señales ofrecidas durante septiembre parecen confirmar que una elección presidencial se encuentra al final de una

larga secuencia, y **en el medio muchas otras cosas ocurrirán**.

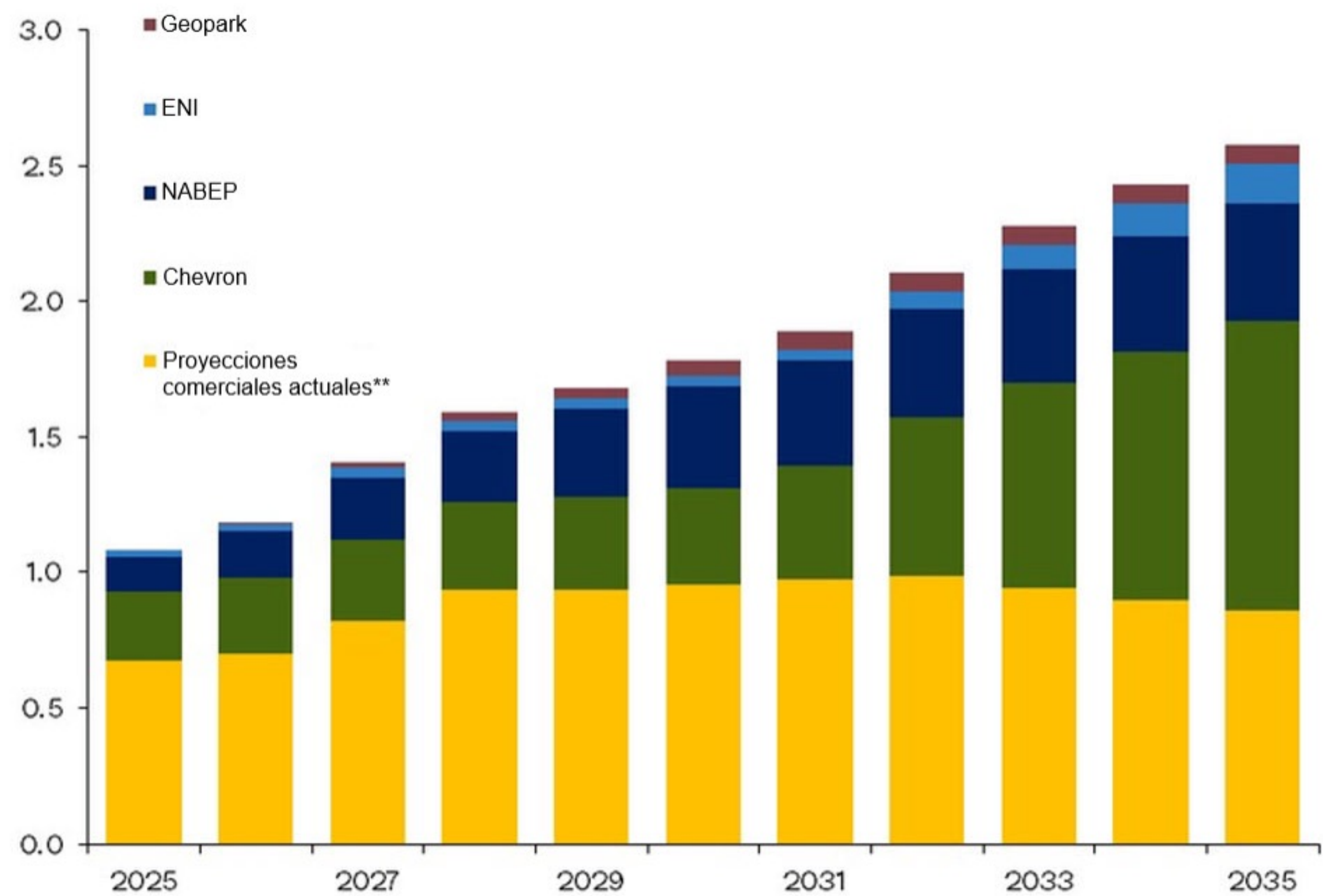
Delcy Rodríguez dijo ante **Naciones Unidas** que Venezuela, bajo su mando, inició un proceso de **transformación democrática** para su renacer. Hizo referencia a una “**reforma jurídica ordenada**” y a una **revisión institucional** para garantizar seguridad jurídica a inversionistas nacionales e internacionales. Es decir, primero reconstruir condiciones de funcionamiento, estabilizar y generar garantías; después, resolver el desenlace político.

De hecho, dijo que **en Venezuela habrá elecciones**, aunque no habló de fecha, y remató afirmando que “**una elección debe ser una solución, no un generador de conflictos irreconciliables**”.

En esa misma línea, desde Washington, el secretario de Estado, **Marco Rubio**, vinculó la recuperación económica y la reestructuración de la deuda con la reconstrucción de las instituciones necesarias para realizar unas futuras elecciones.

Potencial de crecimiento de la producción de crudo de Venezuela*

Millones de barriles por día



*Condicionado a la disponibilidad de capital, la movilización de equipos de perforación, la capacidad de los servicios petroleros y la ampliación de la infraestructura de manera paralela.
** Pronóstico de producción de crudo de los demás campos petroleros de Venezuela, de acuerdo con la estimación del escenario base de Rystad Energy.

El acuerdo petrolero anunciado en agosto y otros compromisos energéticos proyectan inversiones y operaciones durante importantes períodos. Se comienzan a perfilar metas de largo aliento bajo una lógica técnica y comercial no del todo amarradas a los plazos de la discusión política interna

Fuente: Rystad Energy

La aspiración estadounidense, según explicó Rubio después del encuentro entre Donald Trump y Delcy Rodríguez, es **evitar que un eventual gobierno electo herede una “catástrofe económica y social absoluta”**.

También las **conversaciones mediadas** por Estados Unidos entre la administración interina y sectores de la oposición apuntan hacia un lento proceso que podría ir agregando componentes sin que ello implique necesariamente la definición inmediata de un **calendario político definitivo**.

En este sentido, al hacer balance de este diálogo en su ronda correspondiente a septiembre, **Jorge Rodríguez**, presidente de la actual Asamblea Nacional, aseguró que en el país “habrá cuatro elecciones... elecciones parlamentarias, elecciones de alcaldes, elecciones de gobernadores y elecciones presidenciales en el plazo que establece la Constitución”. Sin mención específica de fechas.

Hay que tener presente que el interinato de Delcy Rodríguez opera bajo una **arquitectura de continuidad administrativa extendida** ante los vacíos ocurridos tras la salida de Maduro. No ha ocurrido una declaración formal de falta absoluta por parte de las instituciones competentes, una omisión que ha bloqueado la activación de la **obligación constitucional de convocar a elecciones presidenciales** en un lapso de 30 días, a pesar de haberse agotado los plazos máximos de ausencia temporal previstos en la ley. Esa **zona gris** mantiene sin definición el plazo que finalmente se aplicará para una elección presidencial.

Aunque en contravía de lo que buena parte de los venezolanos esperaba, se ha configurado una suerte de **institucionalidad de facto** bajo la cual han comenzado a tomar forma estas nuevas bases económicas y financieras.

Las **inversiones**, los **contratos** y los **procesos** de recuperación de infraestructura se proyectan a cinco, diez o más años, evidenciando que, aunque todavía con timidez, **los negocios comienzan a construirse sobre un horizonte más largo**. Está en evolución el involucramiento de una sucesión de actores y capitales sin que exista claridad sobre la arquitectura político-institucional del país.

Existe una seguridad construida alrededor de los acuerdos binacionales, los ajustes en las licencias de la OFAC, los contratos, los mecanismos financieros pactados y los compromisos respaldados por la relación con Washington.

Lo que no se puede perder de vista de este pragmatismo que se impone es que, **cuando se produzca la definición política, parte de las reglas económicas de la Venezuela que viene podrían estar ya definidas**.



“Lo que amenazaría una república duradera en Venezuela sería que alguien resulte elegido y herede una catástrofe económica y social absoluta”, señaló Marco Rubio

Creciente tensión interna

Tras las protestas surgidas por la falta de transparencia sobre el desglose de los resultados de las elecciones de julio de 2024, el despliegue del aparato coercitivo del Estado consiguió reducir la expresión pública de la **conflictividad social** con un repunte de detenciones y la neutralización de dirigentes políticos, sociales y comunitarios, lo que no significó necesariamente una reducción del descontento.

Después del 3 de enero de 2026, bajo la nueva relación con EE. UU., se han producido liberaciones de **presos políticos** y disminuyó la actuación más visible de los organismos de seguridad. Ese **relajamiento parcial del control** devolvió espacio a la protesta, permitiendo que afloraran reclamos que antes habían sido contenidos.

Sin embargo, la **Misión Internacional Independiente de Determinación de los Hechos de Naciones Unidas** advirtió en septiembre que las estructuras responsables de las violaciones de derechos humanos continúan esencialmente intactas y que **no se han producido reformas suficientes para garantizar cambios duraderos**. La Misión instó a Estados Unidos a promover transformaciones efectivas en materia de derechos humanos.

La advertencia adquiere particular relevancia en momentos cuando **Washington** estrecha su relación económica con el Ejecutivo interino, favoreciendo la “normalización” del **statu quo**, mientras la protesta ciudadana se reanima en Venezuela.

El terremoto del 24 de junio añadió razones de malestar a una **situación social ya precaria**. La encuesta **ENCOVI** sitúa en 68,5% la proporción de hogares en pobreza de ingresos y en 31,7% aquellos en pobreza extrema. El **Observatorio Venezolano de Conflictividad Social** registró 652 protestas en agosto, 288% más que en el mismo mes de 2025.

Pobreza, salarios insuficientes, fallas de electricidad y agua, pérdida de viviendas e infraestructura y dificultades de respuesta frente a la emergencia conviven con otra expectativa no resuelta, que es el **cambio político** que una parte de la sociedad esperaba después de la salida de Nicolás Maduro.

Se suma así una **progresiva aceleración de la movilización política**, que incluye el regreso al país de dirigentes y activistas que habían permanecido en el exilio, llamados para que otros sigan la misma ruta y la expectativa sobre el retorno de la líder opositora **María Corina Machado**. En este contexto, la demanda de un cronograma electoral eleva su tono en el marco de las tensiones.

Este cuadro no debería subestimarse. La **presión social y política aumenta mientras la capacidad de represión permanece intacta**. Por ahora, el nuevo equilibrio político y la influencia estadounidense parecen limitar su utilización abierta, pero ante un escenario institucional indefinido y sin una salida electoral precisa, la posible reactivación de esos mecanismos permanece como un **factor de riesgo**.



Foto: AP

¿Qué tener en cuenta?

Mientras el cronograma y las condiciones de una futura elección presidencial permanecen sin definición, la acumulación de contratos energéticos y la reactivación de relaciones financieras internacionales comienzan a consolidar el terreno económico de los próximos años. Para quienes tienen operaciones o intereses en Venezuela, permanecer al margen también empieza a tener implicaciones.

1 Evaluar también el costo de esperar

La definición política sigue pendiente, pero las decisiones económicas continúan avanzando. Esperar mayor claridad puede reducir exposición, pero también puede implicar llegar cuando algunas oportunidades, contratos o espacios de participación ya hayan comenzado a definirse.

2 Identificar qué puede trascender la transición

No todas las condiciones actuales tendrán la misma permanencia. Distinguir cuáles dependen de la coyuntura y cuáles comienzan a consolidarse por la duración de los acuerdos, las inversiones comprometidas o los mecanismos que las respaldan será clave para orientar decisiones de mediano y largo plazo.

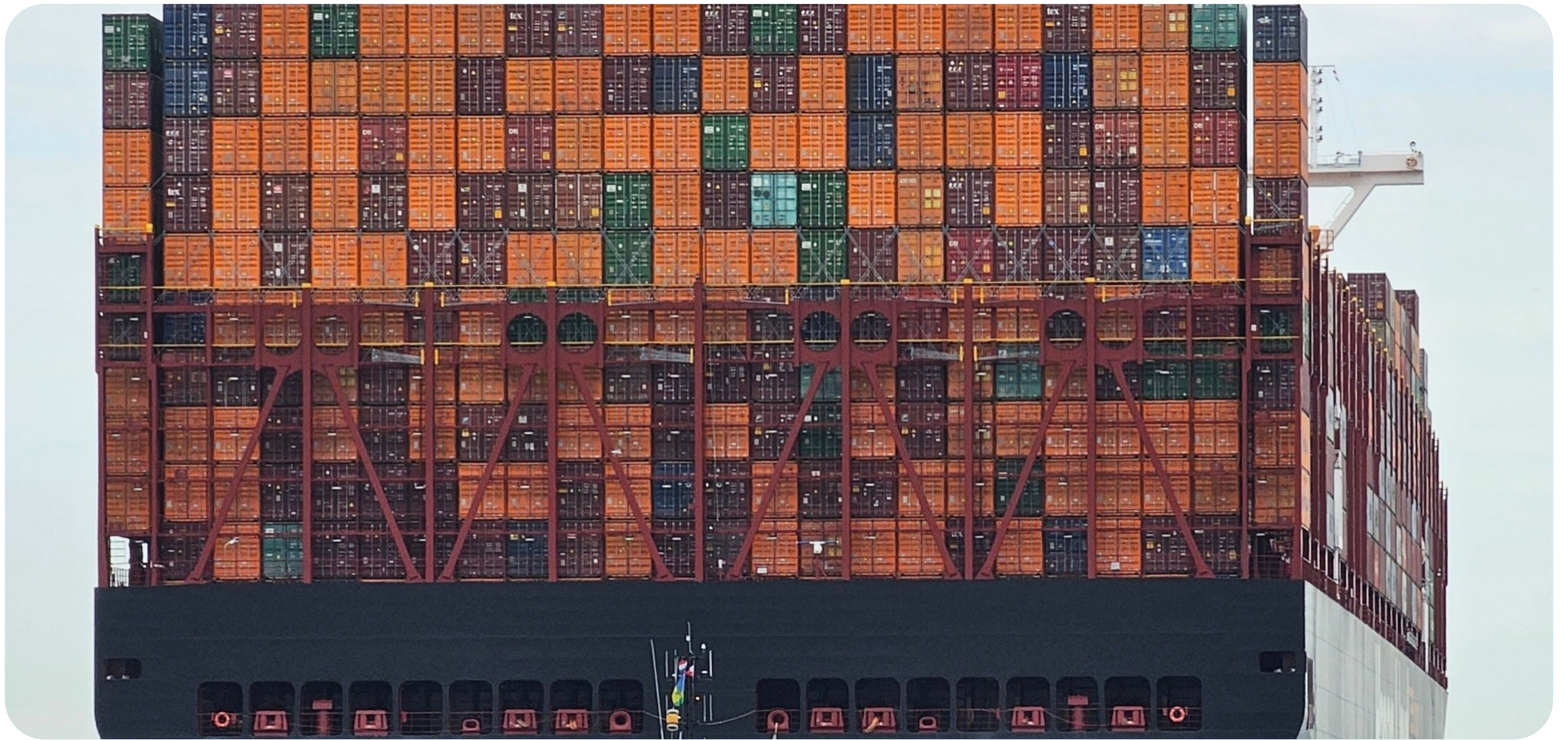
3 Gestionar la zona gris reputacional

La participación en un mercado cuyas reglas económicas avanzan mientras permanecen abiertas indefiniciones institucionales requiere considerar cómo las decisiones, relaciones y formas de actuación que hoy resultan funcionales pueden ser evaluadas bajo un escenario político diferente. La consistencia de la actuación será determinante para sostener legitimidad ante los distintos grupos de interés.



Escrito por:
Carmen Rosa Gómez / Senior
Consultant

República Dominicana



De exportar más a competir mejor: el desafío productivo de RD

Con exportaciones en niveles récord y la meta de duplicar su producto interno bruto hacia 2036, República Dominicana enfrenta un desafío que va más allá de vender más al mundo: transformar su estructura productiva, elevar la competitividad de sus empresas y generar mayor valor. El debate sobre el arroz y el DR-CAFTA revela la otra cara de esa aspiración: cómo prepararse para competir en una economía cada vez más abierta y cambiante.

República Dominicana llega a un nuevo máximo exportador. Entre enero y agosto de 2026, las ventas de bienes al exterior alcanzaron **US\$10,563.2 millones**, un crecimiento interanual de 11.4 % y el mayor valor registrado para los primeros ocho meses de un año.

El resultado coincide con una economía que vuelve a ganar dinamismo, pues después de crecer 5.0 % en 2024 y desacelerarse a 2.1 % en 2025, la actividad económica acumuló una expansión promedio de 4.5 % entre enero y julio de 2026.

Para Vladimir Pimentel, director ejecutivo de ProDominicana, este desempeño confirma la fortaleza de la oferta exportable y la capacidad de las empresas dominicanas para aprovechar

oportunidades internacionales. Desde esa institución, el reto es profundizar la internacionalización empresarial y avanzar hacia una oferta más competitiva y diversificada.

Pero el récord también obliga a mirar su composición. El oro en bruto tuvo una incidencia considerable en el crecimiento y, al excluirlo, el resto de la oferta exportable registró un aumento aproximado de 5.4 %.

Las zonas francas alcanzaron US\$6,041 millones y las exportaciones nacionales US\$4,309.3 millones. En total, 3,629 empresas colocaron productos en 165 mercados.

El mapa comercial también muestra avances, aunque mantiene una fuerte concentración. Estados Unidos continúa siendo el principal destino de las exportaciones dominicanas, con US\$5,025.2 millones entre enero y agosto de 2026, seguido por Canadá, con US\$1,282.1 millones, y Haití, con US\$921.5 millones. Países Bajos, Suiza y China figuran igualmente entre los mercados con dinamismo durante el período.

El récord exportador abre una nueva etapa para República Dominicana: convertir el crecimiento de las ventas al exterior en mayor productividad, valor agregado y capacidad empresarial para competir dentro y fuera del país.

La estrategia busca ampliar ese mapa. El Plan Nacional de Fomento a las Exportaciones plantea profundizar la presencia dominicana en mercados europeos, caribeños y asiáticos, mientras HUB Cámara Santo Domingo 2026 reunió compradores de 26 mercados, entre ellos Japón, Colombia, Bélgica, Italia, India, Guyana, Costa Rica y Trinidad y Tobago, y generó US\$233.4 millones en intenciones de negocios.

Daniel Peña, viceministro de Comercio Exterior del Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes, también ha puesto el foco en la relación entre política pública y capacidad empresarial. Durante el HUB Cámara Santo Domingo 2026, afirmó que “cuando el sector público crea las condiciones y el sector privado genera oportunidades, nuestras empresas dominicanas pueden competir y crecer en cualquier mercado”.

Más que el volumen exportado, lo que empieza a definir el próximo salto es **la calidad de esa expansión, identificando qué productos salen del país, cuánto valor se genera localmente y cuántas empresas logran convertir esas oportunidades en una presencia sostenida en los mercados internacionales.**

Desde el sector privado, Karel Castillo, presidente de ADOEXPO, lo ha resumido señalando que “hoy ya no basta con exportar”. La agenda del gremio para 2026-2028 coloca el foco en innovación, valor agregado, sostenibilidad, diversificación de mercados y una mayor participación de mipymes y nuevos exportadores.

Ese desafío adquiere una dimensión mayor frente a **Meta RD 2036**. Creada mediante el Decreto 337-24, la estrategia busca identificar las reformas necesarias para duplicar el tamaño real de la economía hacia 2036 mediante acciones en talento, industria, zonas francas, logística, agropecuaria, infraestructura y productividad.

Peter Prazmowski, director ejecutivo del Consejo Nacional de Competitividad, ha insistido en que esa aspiración no puede reducirse al crecimiento de los indicadores. “No se trata solo de duplicar cifras”, ha señalado al vincular el próximo salto económico con reformas en educación, innovación, institucionalidad y productividad, además de una participación del sector privado.

Una base productiva que comienza a cambiar

Hay señales de esa evolución. Entre enero y abril de 2026, las zonas francas exportaron US\$2,803.3 millones. Los productos médicos y farmacéuticos encabezaron el sector con US\$966 millones, seguidos por tabaco y derivados, con US\$461.2 millones, y productos eléctricos y electrónicos, con US\$415.2 millones. Johannes Kelner, director ejecutivo del Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación, ha vinculado este desempeño con una mayor presencia del país en actividades y mercados especializados.



El reto dominicano tiene dos dimensiones, desarrollar empresas capaces de competir con el mundo afuera y fortalecer aquellas que deben competir con el mundo dentro del país.

La oportunidad no está solo en atraer actividades de mayor sofisticación, sino en **conectarlas con el tejido productivo local**. Empresas dominicanas de tecnología, logística, ingeniería, mantenimiento o empaques pueden integrarse como proveedoras de cadenas que ya operan bajo estándares internacionales y, desde ahí, desarrollar capacidades para competir en otros mercados.

Para el empresariado, internacionalizarse no comienza necesariamente con una primera exportación. También puede hacerlo mediante su incorporación a cadenas globales. Productividad, financiamiento, certificaciones, tecnología, talento y eficiencia logística serán determinantes para que esas oportunidades se traduzcan en operaciones sostenibles y de mayor escala.

La otra cara de competir

La apertura comercial también plantea desafíos dentro del mercado nacional. El arroz es uno de los casos más visibles. El Decreto 693-24 establece un arancel de 20 % dentro del contingente asumido por República Dominicana ante la Organización Mundial del Comercio y de 99 % fuera de este, además de una cuota preferencial de 23,300 toneladas métricas de arroz estadounidense con arancel cero. En septiembre de 2026, Estados Unidos volvió a cuestionar la medida en el marco de las obligaciones del DR-CAFTA.

Más allá del caso particular, la discusión expone una tensión entre **apertura comercial, protección de sectores sensibles y competitividad productiva**. Los mecanismos de protección pueden modificar las condiciones de competencia, pero no sustituyen las mejoras de productividad, tecnología y eficiencia necesarias para fortalecer un sector en el largo plazo.

El contexto internacional añade otra presión. Estados Unidos continúa siendo el principal destino de las exportaciones dominicanas, mientras los recientes cambios arancelarios

evidencian que las condiciones de acceso pueden modificarse con rapidez. La Asociación de Industria de la República Dominicana ha respaldado las gestiones dirigidas a mejorar las condiciones para los productos dominicanos en ese mercado.

Para Mario Pujols, vicepresidente ejecutivo de la Asociación de Industrias de República Dominicana (AIRD) la competitividad internacional también está evolucionando por precio, calidad y origen, además los mercados incorporan factores como trazabilidad, cumplimiento y fortaleza institucional.

Para las empresas, esto convierte la diversificación en una herramienta de gestión de riesgo. Dependencias excesivas de mercados, clientes, proveedores o rutas logísticas aumentan la exposición frente a cambios regulatorios, arancelarios o geopolíticos.

El reto dominicano tiene, por tanto, dos dimensiones, desarrollar empresas capaces de competir con el mundo afuera y fortalecer aquellas que deben competir con el mundo dentro del país.

Tres escenarios para el empresariado

El desempeño actual permite visualizar tres trayectorias posibles. La primera es **crecer sin transformar**, con exportaciones al alza pero una base empresarial todavía poco integrada a los mercados internacionales.

La segunda es el **escalamiento productivo**, con más empresas locales conectadas a cadenas globales, mayor valor agregado y nuevas mipymes con capacidad exportadora.

La tercera es un entorno de **mayor fragmentación comercial**, marcado por aranceles, tensiones geopolíticas y nuevas exigencias regulatorias, donde la capacidad de adaptación será cada vez más importante.



Los escenarios pueden coexistir. Por eso, para el empresariado, la prioridad no está en anticipar cuál prevalecerá, sino en fortalecer capacidades que le permitan responder a cualquiera de ellos, con foco en cuatro frentes:

El primero es **productividad**: conocer cómo se compara una empresa frente a sus competidores internacionales en costos, calidad, tecnología, tiempos, certificaciones y talento.

El segundo es profundizar los **encadenamientos productivos**. Convertirse en proveedor de una zona franca, una multinacional, una cadena hotelera o un gran exportador puede ser una vía para alcanzar estándares que posteriormente faciliten la internacionalización.

El tercero es gestionar la **concentración de riesgos**. Mercados, clientes, proveedores y rutas logísticas deben observarse como variables estratégicas y no únicamente comerciales.

Y el cuarto es fortalecer la **inteligencia de entorno**. El DR-CAFTA, Meta RD 2036, exige que las decisiones comerciales de Estados Unidos y los cambios regulatorios y tecnológicos pueden convertirse en oportunidades o amenazas dependiendo de qué tan temprano sean incorporados

a las decisiones empresariales. República Dominicana cuenta con instrumentos como el Plan Nacional de Fomento a las Exportaciones 2020-2030 y la Ley 84-99 sobre Reactivación y Fomento de las Exportaciones. Pero la transformación del comercio mundial también abre una pregunta sobre si ese marco responde plenamente a las características de las empresas que el país necesita desarrollar hacia 2036.

El récord exportador de 2026 es una señal favorable, pero su verdadero alcance dependerá de cuánto contribuya a ampliar las capacidades productivas del país.

Si República Dominicana aspira a duplicar el tamaño de su economía hacia 2036, no bastará con observar cuánto aumentaron el PIB o las exportaciones. La prueba estará también en **cuántas empresas lograron elevar su productividad, integrarse a cadenas de valor, diversificar mercados y competir bajo reglas cada vez más exigentes**.

Exportar más demuestra capacidad de crecimiento. Producir más valor mostrará si ese crecimiento se convirtió en transformación.



Escrito por:
Carolina Suero / Account Executive

Construir **criterio** exige rigor



PIZZOLANTE

BRONZE STEVIE®AWARD 2026
Business & Professional
Services



"EL VALOR DE LA CONFIANZA"

SILVER STEVIE®AWARD 2026
Thought Leadership
Campaign of the Year
Business Services



PANORAMA

SILVER STEVIE®AWARD 2026
Best Thought
Leadership
Publication Series

Tres reconocimientos en la **23.ª** edición de los **Stevie Awards** confirman nuestro compromiso con el desarrollo de proyectos y procesos de consultoría de talla mundial.



Centroamérica



La lucha antidrogas en Centroamérica va más allá de acciones policiales

“La amenaza de las drogas para Estados Unidos se extiende más allá de nuestras fronteras norte y sur”. Esa afirmación se lee en el documento que el Departamento de Estado de Estados Unidos envió al Congreso el pasado 15 de septiembre. Se trata de la “Determinación presidencial sobre los principales países de tránsito de drogas o los principales países productores de drogas ilícitas para el año fiscal 2027”, en el que menciona a todos los países de Centroamérica como principales países de tránsito de drogas o de producción de drogas ilícitas. ⁽¹⁾

Aun cuando el mismo documento aclara que la presencia de un país en esa lista “no refleja necesariamente los esfuerzos de su Gobierno en la lucha contra las drogas ni su coordinación con los Estados Unidos”, sí explica que “la razón por la que se incluye a los países principales de tránsito de drogas o productores de drogas en la lista es debido a la combinación de factores geográficos, comerciales y económicos que permiten el tránsito

o la producción de drogas o precursores químicos, incluso si un gobierno ha aplicado medidas sólidas y diligentes de control de narcóticos y de aplicación de la ley”.

México mereció mención aparte. Junto a Canadá se les mencionó con tareas pendientes por hacer, aunque reconoció a la presidenta mexicana Claudia Sheinbaum por incautar mayores volúmenes de drogas, dismantelar laboratorios clandestinos y desplegar recursos adicionales de las fuerzas del orden y del ejército en la frontera.

Uno de los aspectos en los que le exigió a México mayor profundidad, se refiere a la expectativa de “reforzar la integridad de la cadena de suministro solicitando una mayor participación del sector privado y aumentando significativamente las inspecciones en sus puertos de entrada”.

(1) U.S. Department of State. (2026, 15 de septiembre). Presidential Determination on Major Drug Transit or Major Illicit Drug Producing Countries for Fiscal Year 2027. <https://www.state.gov/>

Centroamérica ha intensificado las operaciones antidrogas y antilavado durante 2026, lo que refuerza uno de los mensajes centrales del documento estadounidense: estar en la lista no significa necesariamente falta de acción gubernamental.

EL RETO EXIGE COOPERACIÓN EFECTIVA

La mención al sector privado abre interrogantes. ¿Cómo espera Estados Unidos que sea la participación del sector privado en la lucha contra las drogas o sus negocios conexos? ¿Cuáles pueden ser las consecuencias para el flujo comercial de un aumento significativo de las inspecciones en los puertos de entrada? Podría traducirse en más tiempo en almacenaje y aduana, lo que significa mayores costos de exportación o importación.

Si bien, pareciera que la exhortación es al sector privado mexicano, es un llamado de atención también para los que empresarios que están desarrollando proyectos y haciendo inversiones en el sector de logística en el resto de los países de Centroamérica.

Algunos otros países de la región fueron mencionados. El Salvador fue aplaudido por su liderazgo, determinación y éxito en la lucha contra el narcoterrorismo como uno de los “tres de los mayores aliados de Estados Unidos en nuestro hemisferio”, junto a Argentina y Ecuador.

Al contrario, Nicaragua “ha fallado en tomar medidas suficientes contra el tráfico de drogas y contra la complicidad de los actores del régimen en el comercio de drogas”.

En un intento por comprender la realidad de la lucha contra el crimen organizado, alrededor de la producción y tráfico de drogas, es preciso analizar al resto de países de la región, solo mencionados en el párrafo inicial del documento de la Casa Blanca.

En general, en Centroamérica han intensificado las operaciones antidrogas y antilavado durante 2026, lo que refuerza uno de los mensajes centrales del documento estadounidense: estar en la lista no significa necesariamente falta de acción gubernamental.

En el caso de Guatemala, se puede interpretar que haber sido mencionada de manera particular, significaría menor preocupación en Washington. Entre enero y septiembre de 2026, las autoridades incautaron más de 10,6 toneladas de cocaína, un aumento de casi 38% respecto al mismo período de 2025. También destruyeron laboratorios clandestinos y erradicaron millones de plantas de coca y marihuana. ⁽²⁾

(2) Prensa Latina. (2026, 27 de septiembre). Incautaciones de cocaína superan 10 toneladas en 2026 en Guatemala. <https://www.prensa-latina.cu/2026/09/27/incautaciones-de-cocaina-superan-10-toneladas-en-2026-en-guatemala/>



Foto PNC, Guatemala

De acuerdo con la Policía Nacional Civil de Guatemala, el avalúo total de la droga, bienes y dinero incautados hasta julio 2026 asciende a 2 mil 919 millones 856 mil 812.55 quetzales lo que significa un impacto contra el narcotráfico

COOPERACIÓN JUDICIAL Y MARCO NORMATIVO COMPLEMENTAN EL MODELO DE ACTUACIÓN

El gobierno informó que Guatemala alcanzó 21 extradiciones hacia Estados Unidos por narcotráfico durante 2026, un dato relevante porque refleja cooperación judicial internacional y capacidad de afectar estructuras criminales más allá de las simples incautaciones. (3)

Al mismo tiempo, el Congreso de la República de Guatemala aprobó el Decreto 15-2026, Ley Integral para la Prevención y Represión del Lavado de Dinero u Otros Activos y del Financiamiento del Terrorismo, aprobada el 2 de junio de 2026, que entró en vigor el 17 de septiembre de 2026. Se trata de un instrumento legal que adopta un enfoque basado en riesgo alineado con las recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), dando un mensaje de alineación con las mejores prácticas internacionales de prevención de lavado y financiamiento del terrorismo. (4)

En Honduras el gobierno lanzó una estrategia de seguridad 2026-2030 orientada a atacar el patrimonio, logística y activos de organizaciones criminales. Las Fuerzas Armadas de ese país informaron la erradicación de más de 525.000 arbustos de coca, la destrucción de instalaciones de procesamiento y decomisos de droga, armas, vehículos y embarcaciones vinculadas al narcotráfico. No obstante, los delitos de homicidio

siguen siendo una tarea pendiente. (5)

Un poco más al sur, Costa Rica ha enfrentado un aumento de presión del narcotráfico internacional. Recientemente han resaltado al menos dos incautaciones, una de 1,8 toneladas de cocaína en una operación conjunta entre autoridades costarricenses, la DEA y la Guardia Costera de Estados Unidos, y otra de casi 300 kilos de cocaína en una operación terrestre desarrollada en San José. (6)

Por su naturaleza de centro financiero, Panamá pone mayor énfasis en acciones contra el lavado de activos provenientes del narcotráfico, como el Acuerdo 1-2026 de la Superintendencia de Bancos de Panamá, que endurece los requisitos de prevención de blanqueo de capitales para bancos y fiduciarias mediante un enfoque más riguroso basado en riesgos. (7)

(3) Prensa Latina. (2026, 27 de septiembre). Incautaciones de cocaína superan 10 toneladas en 2026 en Guatemala. <https://www.prensa-latina.cu/2026/09/27/incautaciones-de-cocaina-superan-10-toneladas-en-2026-en-guatemala/>

(4) https://www.banguat.gob.gt/sites/default/files/banguat/leyes/2026/ley_integral_para_la_prevencion_y_represion_del_lavado_de_dinero_u_otros_activos_y_del_financiamiento_del_terrorismo.pdf/

(5) Infobae.. (2026, 22 de abril). Gobierno de Honduras lanza estrategia contra economías criminales en medio de repunte de homicidios. <https://www.infobae.com/honduras/2026/04/22/gobierno-de-honduras-lanza-estrategia-contra-economias-criminales-en-medio-de-repunte-de-homicidios/>

(6) Infobae. (2026, 13 de febrero). Costa Rica refuerza la lucha contra el narcotráfico con incautaciones y operativos conjuntos en 2026. <https://www.infobae.com/costa-rica/2026/02/13/costa-rica-refuerza-la-lucha-contra-el-narcotrafico-con-incautaciones-y-operativos-conjuntos-en-2026/>

(7) Superintendencia de Bancos de Panamá. (2026, 16 de enero). Acuerdo 1-2026 SBP: Guía Antilavado para Bancos en Panamá. https://www.superbancos.gob.pa/documentos/leyes_y_regulaciones/acuerdos/2026/Acuerdo_01-2026.pdf



Imagen generada por AI a partir de información pública verificada.

“En el marco de la Coalición de las Américas contra los carteles, una alianza con más de una docena de países del Hemisferio Occidental, hemos logrado resultados históricos, reduciendo drásticamente la circulación de droga con destino a Estados Unidos.”

Presidential Determination submitted to Congress. Sept 15, 2026.

Implicaciones del Decreto 15-2026 para las empresas en Guatemala

El decreto Ley Integral para la Prevención y Represión del Lavado de Dinero u Otros Activos y del Financiamiento del Terrorismo, trata de un cambio de paradigma, desde un enfoque principalmente regulatorio hacia un enfoque de gestión integral de riesgos. Para las empresas que operan regionalmente o interactúan con bancos internacionales, el verdadero desafío será cumplir con la ley guatemalteca, pero también demostrar a socios, inversionistas y entidades financieras que poseen estándares de gobernanza, debida diligencia y transparencia comparables a los exigidos por Estados Unidos, Europa y el GAFI.

Enfoque basado en riesgo

Se trata de evaluar, documentar y gestionar sus riesgos de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo, en lugar de limitarse a cumplir requisitos formales. Esto implica:

1. Identificar riesgos por producto o servicio.
2. Evaluar riesgos geográficos.
3. Aplicar controles proporcionales a los riesgos.

Documentación y respaldo

La ley contempla un régimen preventivo que requiere políticas y procedimientos internos documentados, que incluso permitan reconstruir operaciones y demostrar cumplimiento ante supervisores e investigadores. Esto implica:

1. Manuales de prevención.
2. Matriz de riesgos.
3. Procedimientos de monitoreo y alerta temprana.
4. Protocolos de reporte.

Debida diligencia sobre clientes

Las empresas están obligadas a conocer todo sobre sus clientes. Uno de los deberes esenciales será verificar la identidad de los accionistas de las empresas clientes. Esto supondrá una tarea compleja en el caso de fondos de inversión, holdings familiares, grupos regionales y estructuras offshore.

1. Verificar identidad de accionistas y beneficiarios
2. Identificar riesgos por tipo de cliente.
3. Clasificar clientes según niveles de riesgo.

Operaciones sospechosas

Las entidades obligadas deben reportar operaciones que razonablemente puedan estar vinculadas con lavado de dinero o financiamiento ilícito. La supervisión continúa recayendo en la Superintendencia de Bancos a través de la Intendencia de Verificación Especial (IVE). Esto obliga a desarrollar capacidades para detectar operaciones inusuales o inconsistentes con el perfil del cliente.



Escrito por:
Luis Francisco Indriago / Senior
Consultant



Foto Gradhermetic: Importancia Estratégica de la Sostenibilidad

La nueva arquitectura empresarial: por qué sostenibilidad, trazabilidad y responsabilidad penal ya son parte de la competitividad

Durante décadas, la competitividad de las empresas centroamericanas se midió por su costo y su eficiencia. Ambos criterios siguen pesando, pero ya no bastan para satisfacer a determinados compradores y fuentes de financiamiento. A ellos se han sumado requisitos ambientales y laborales, además de exigencias de prevención penal, que en algunos mercados funcionan como condición de entrada.

Esa nueva arquitectura empresarial descansa, en buena medida, en la capacidad de organizar información y controles para demostrar el cumplimiento ante terceros. La sostenibilidad, la trazabilidad y la responsabilidad penal de la persona jurídica suelen tratarse por separado, aunque generalmente se apoyan en los mismos datos.

De la voluntariedad a la obligación

Parte de las prácticas asociadas a la responsabilidad social empresarial se han incorporado a obligaciones legales y contractuales. La Unión Europea ha aprobado obligaciones de información sobre sostenibilidad y de debida diligencia empresarial. El reglamento europeo sobre productos libres de deforestación será exigible a los operadores grandes y medianos a partir del 30 de diciembre de 2026, y la Comisión Europea descartó en mayo un nuevo aplazamiento.

Estados Unidos prohíbe importar bienes producidos con trabajo forzoso y ahora exige a sus socios que hagan lo mismo. En julio impuso aranceles

adicionales a seis países de la región por no haber impuesto o aplicado eficazmente esa prohibición. Guatemala y Honduras adoptaron sus propias prohibiciones durante la investigación previa.

Para la mayoría de los productores de la región, estas normas no llegan como obligación legal directa, sino a través del contrato. El comprador europeo o estadounidense, que sí es el obligado, pide información verificable sobre los proveedores y condiciona la continuidad de la relación a recibirla. Si el productor no puede aportarla, puede poner en riesgo la entrega o incluso la relación con el cliente.

La trazabilidad como infraestructura

La trazabilidad permite comprobar de dónde proviene el producto y por quiénes ha pasado, aunque debe complementarse con controles específicos sobre las condiciones laborales de su producción. Para muchas empresas de la región esto representa un reto considerable, porque sus cadenas incluyen pequeños productores, intermediarios informales y registros incompletos.

Los registros de origen, la georreferenciación y el control documental facilitan el cumplimiento de los requisitos de compradores y financiadores, siempre que los datos sean confiables. Para las empresas pequeñas, los costos de adaptación pueden ser difíciles de asumir; conviene determinar qué información necesitan y qué apoyo pueden obtener de compradores o asociaciones empresariales.

La decisión de invertir en información y controles debe medirse frente al costo de perder un comprador, no por la posibilidad de obtener mejores precios.

La responsabilidad penal de la persona jurídica

Varios países de la región admiten ya que la empresa responda penalmente por delitos cometidos en su beneficio. Costa Rica lo hizo en 2019 mediante una ley sobre cohecho, soborno transnacional y otros delitos, que regula un modelo facultativo de prevención con un encargado con autonomía para supervisarlo. Honduras incorporó la figura en su Código Penal y analiza actualmente su reforma dentro de un paquete anticorrupción.

Entre los cambios en discusión está que un programa de cumplimiento eficaz pueda eximir de responsabilidad. A ello se suman normas extranjeras sobre soborno y fraude que alcanzan a empresas locales con capital u operaciones vinculadas a esas jurisdicciones.

Si la reforma adopta esa fórmula, lo previsible es que el programa solo exima cuando se haya implementado antes de cometerse el delito. Esperar a que se apruebe la ley para diseñarlo reduciría buena parte de su valor.

El examen judicial probablemente irá más allá de lo previsto en los manuales y deberá determinar si los controles se aplicaban y qué hizo la administración cuando surgieron irregularidades.

Información compartida y controles diferenciados

Aunque buena parte de la información puede compartirse, los controles no son intercambiables. Conocer el origen de una cosecha no permite, por sí solo, detectar lavado de activos; para ello deben examinarse también las contrapartes y sus propietarios.

La información sobre proveedores sirve tanto para identificar los riesgos de cumplimiento como para elaborar reportes de sostenibilidad. Las áreas de compras, operaciones, finanzas y legal deben tener responsabilidades definidas, con supervisión de la alta dirección.

Qué debe considerar el empresariado

Se debe empezar por identificar qué clientes, mercados y financiadores imponen hoy estas

exigencias y cuáles lo harán en el corto plazo, y revisar los contratos vigentes para conocer las obligaciones ya asumidas, muchas veces sin advertirlo.

La empresa debe identificar a sus proveedores y conocer el origen de sus insumos con el detalle que exigen la normativa y los contratos. Cuando existan deficiencias documentales, acompañar a los proveedores puede ser una alternativa a sustituirlos, si la gravedad del riesgo lo permite.

También deben evaluarse los riesgos penales propios de la actividad y diseñarse un programa de prevención proporcional al tamaño y al sector. La eficacia del programa depende del respaldo de la junta directiva y de que los controles se apliquen realmente en las decisiones de compra y de pago. El programa requiere, además, canales de denuncia confiables y procedimientos para investigar alertas y corregir fallas.

En las empresas familiares, muchas decisiones sobre pagos o sobre operaciones con parientes se toman por confianza y rara vez quedan por escrito.

Dejar constancia de esas decisiones ayuda a demostrar ante un banco o una autoridad quién decidió y con qué información, algo que la confianza entre familiares, por sólida que sea, no acredita.

Conclusión

La exposición no es igual para todos. Una exportadora de café con clientes europeos tiene un plazo concreto a finales de este año. Una maquila que abastece a marcas estadounidenses responde, sobre todo, a los controles sobre trabajo forzoso que obligan a demostrar el origen del algodón. En ambos casos, la decisión de invertir en información y controles debe medirse frente al costo de perder ese comprador, no por la posibilidad de obtener mejores precios.



Escrito por:
Rodolfo Dumas, abogado especializado
en derecho corporativo y laboral



Foto: Panamá 24 horas

El paraguas de la confianza país: lo que Panamá nos enseña

Confiar es aceptar ser vulnerable ante otro porque esperamos que actuará bien. Lo hacemos con un colega, una empresa, una institución o un país, y siempre respondemos, consciente o inconscientemente, las mismas cuatro preguntas. ¿Puede? Es la competencia que permite cumplir lo prometido. ¿Es íntegro? Es decir la verdad y respetar las reglas. ¿Le importo? Es considerar también mis intereses. ¿Será igual mañana? Es la consistencia, porque toda confianza genera expectativa, es una apuesta sobre el futuro.

La confianza se gana igual en todos los niveles: promesas y compromisos cumplidos, coherencia entre lo que se dice y se hace, trato justo por igual. Y se pierde por las razones inversas, y sobre todo por la imprevisibilidad. Se construye despacio y se destruye rápido. Además, se contagia: un líder honesto arrastra a su empresa, y una institución justa y solidaria arrastra al sistema.

Por eso la confianza en el país funciona como un paraguas que cubre a todas las demás. Bajo un paraguas sólido, una empresa local se financia más barato, un inversionista se asocia con un empresario que no conoce y un contrato se firma sabiendo que se respetará.

Cuando el paraguas se rompe, todos se mojan, incluso quienes hicieron bien su trabajo. Y el paraguas está tejido con la confianza de todos: cada actor que cumple refuerza la tela, cada abuso le abre un agujero.

Por dentro: una confianza a prueba

Como todo intangible, la confianza no aparece en un balance, pero deja huellas: se mide con lo que la gente declara y se infiere de lo que hace. Y lo que los panameños han hecho en los últimos años es elocuente. Las oleadas de protesta en contra del contrato minero y contra la reforma de la seguridad social mostraron a una ciudadanía representada por un grupo muy minoritario que, cuando siente que sus instituciones no la escuchan, deja de usar los canales formales y sale a la calle, sin pensar en las consecuencias que esto implica para el país entero.

Esa desconfianza no es contra todo. Los panameños siguen valorando a las empresas que cumplen, más que en ningún otro país de la región, y a las instituciones que funcionan.

La Autoridad del Canal, una entidad pública con autonomía técnica, meritocracia y resultados visibles, es la mejor prueba de que lo público también puede ganarse la confianza. Los panameños no desconfían de lo público por definición; desconfían de lo público que no rinde cuentas o le falla en sus promesas, o por un servicio que no llega, un hospital que no atiende, una educación que no enseña. Esos organismos no pueden inspirar confianza.

La confianza de los inversionistas tiene precio. Se mide a diario con el riesgo país, o EMBI de JPMorgan: la tasa adicional que los mercados exigen a un país frente a los bonos del Tesoro estadounidense

Por fuera: con la lupa puesta

Para un inversionista, la confianza en un país descansa principalmente en cuatro pilares: seguridad jurídica, contexto que se vive y se refleja en sus indicadores, comportamiento institucional e historial de actuación. Durante dos décadas Panamá los cumplió con creces. En 2018 recibió US\$5,548 millones de inversión extranjera directa, más del 42% de toda la que llegó a Centroamérica. En 2025, según el INEC, captó US\$938 millones, apenas el 7% regional, mientras Costa Rica superaba los US\$5,100 millones y República Dominicana los US\$5,000 millones.

No es casualidad. El país encadenó una secuencia de choques que minaron la confianza interna y externamente: una de las cuarentenas más severas de la región que dejó una caída del PIB de -17.9% en 2020, entre las mayores a nivel mundial; paros nacionales en 2022 por el costo de la vida; por el cierre de la Mina en 2023; por la reforma de la seguridad social, la huelga bananera y la salida de Chiquita en 2025.

Cada caso tuvo su propósito, pero el inversionista no evalúa casos aislados, sino patrones, y vio uno: reglas y condiciones que podían cambiar de forma abrupta. Cuando la relocalización de empresas hacia la región se aceleró, los capitales eligieron destinos sin sobresaltos. Restablecer esa confianza perdida ha sido un desafío enorme que se viene venciendo con decisiones oportunas, disciplina y promesas cumplidas.

Adentro, el modelo también mostró sus costuras. La economía creció 4.4% en 2025, pero el desempleo llegó a 10.4% y casi la mitad del empleo no agrícola era informal. Crecer sin distribuir es otra forma de agujerear el paraguas, y ese es el mayor desafío que queda por delante.

Los mercados de deuda fueron más pacientes. Pese a una deuda cercana al 66% del PIB, dos de las tres grandes calificadoras mantienen a Panamá en grado de inversión. Apuestan a sus activos estructurales (el Canal, la dolarización, el crecimiento) y a su capacidad de corregir. Es una confianza latente pero que todavía existe, aunque ya no es incondicional.

Cómo la confianza en un país afecta tu bolsillo

La confianza de los inversionistas tiene precio. Se mide a diario con el riesgo país, o EMBI de JPMorgan: la tasa adicional que los mercados exigen a un país frente a los bonos del Tesoro estadounidense. Las calificadoras la evalúan con sus notas. Ese precio es el piso de toda la economía: si sube el costo de la deuda del Estado, suben también el crédito bancario, los préstamos a las empresas y las hipotecas de las familias.

Panamá lo vivió en carne propia. Tras el cierre de la mina, su riesgo país llegó a 303 puntos básicos en febrero de 2024 y Fitch le retiró el grado de inversión. Con el ajuste fiscal, en julio de 2026 cerró en 123 puntos, prácticamente empatado con Guatemala (122) y por debajo de Costa Rica (127), República Dominicana (171) y del promedio latinoamericano, cercano a 260. Cada punto que se gana o se pierde en confianza lo terminan ahorrando o pagando todos, del Fisco a la familia que paga su hipoteca.

Un paraguas compartido

En Panamá, la confianza externa no es un asunto ajeno a la economía local. En casi todos los sectores conviven empresas nacionales y multinacionales que comparten intereses, valores, retos y trabajadores. Instituciones financieras, terminales portuarias, distribuidoras de automóviles, generadoras de energía, empresas de telecomunicaciones, comercio e industria combinan capital extranjero y nacional.

El régimen de Sedes de Empresas Multinacionales – SEMM-, lo resume mejor que nada. Desde Panamá dirigen sus operaciones regionales corporaciones como Procter & Gamble, Unilever, Heineken, Caterpillar y Maersk, entre otras. A mayo de 2026 había 192 sedes, con más de 8,000 empleos directos y en 2025, el mismo año en que la inversión extranjera total cayó 55%, el régimen sumó 13 nuevas empresas. Donde las reglas se mantuvieron estables durante casi dos décadas, el paraguas siguió protegiendo.

Un país que corrige

La buena noticia es que casi todos los frentes abiertos están en vías de resolverse. No más cierres de calle. Chiquita regresó a Bocas del Toro y recuperó más de 5,000 empleos. Para la Mina, la mayor inversión extranjera en el país, una comisión interministerial recomendó considerar la posibilidad de lograr un nuevo acuerdo para reactivar la operación con mejores condiciones para el país y planificar un futuro cierre responsable y autofinanciado.

El desempleo bajó a 8.5% en agosto de 2026. Y se espera que el país, que ya salió de la lista gris del GAFI y de la lista europea de alto riesgo por blanqueo, deje atrás próximamente la última lista fiscal de la Unión Europea, tras la aprobación de la ley de sustancia económica.

Si estos procesos se cierran con reglas claras, Panamá sumará a su historial la prueba que más valora un inversionista: la de un país que cuando se equivoca, aprende y corrige, y recibe nuevamente su voto de confianza.

Cuidar el paraguas

Esa tarea no es exclusiva del gobierno de turno. Si el paraguas protege a todos, todos son responsables de mantenerlo. Cuidarlo: respetar las reglas y los acuerdos aun cuando incomoden, y canalizar el desacuerdo por vías institucionales. Alimentarlo: invertir en transparencia, educación, gobernanza, institucionalidad, rendición de cuentas y empleo formal, para que el crecimiento vuelva a sentirse con fuerza en los hogares. Y finalmente, actuar con coherencia: que el Estado cumpla lo que promete, que las empresas practiquen la integridad que les exigen a los demás y que cada líder sea en privado lo que dice ser en público.

Italo Pizzolante sostiene que la confianza se concede, mientras que la legitimidad se gana todos los días. Panamá vivió durante años bajo un paraguas tejido por su historia de éxito y creyó que lo protegería siempre. Hoy sabe que no se mantiene solo. Hay que cuidarlo, decisión tras decisión, para que vuelva a cubrir a todo un país.



Foto: shutterstock.com



Escrito por:
Enzo Moschella / Economista con
maestría en Blockchain & Fintech y
Senior Partner de EconoAction
Panamá



Publicación regional redactada y producida por los equipos de Investigación
y Digital de PIZZOLANTE / Octubre 2026, No.25