

Forbes

LEERLA ES NEGOCIO | PERÚ | FEBRERO-MARZO 2024



LOS 24 DEL 24

PRESENTAMOS UN LISTADO CON 24 LÍDERES
QUE TENDRÁN UN PAPEL CLAVE EN LOS NEGOCIOS
Y LA ECONOMÍA DURANTE ESTE AÑO



¿QUÉ HACE QUE UN ROLEX SEA UN ROLEX?

No son las ruedas y los engranajes. Tampoco el acero que moldeamos ni el oro que forjamos. Ni la suma de los componentes que diseñamos, elaboramos, pulimos y ensamblamos con sumo cuidado y gran destreza. En realidad, la clave es el tiempo. Los incontables días

de trabajo que se necesitan antes de poder imprimir en cada carátula la palabra **“Superlative”**: el símbolo de nuestra autonomía, responsabilidad e integridad. Es todo lo que hacemos, pero lo hacemos todo. Para que, a su debido tiempo, usted lo haga suyo.

#Perpetual



ROLEX

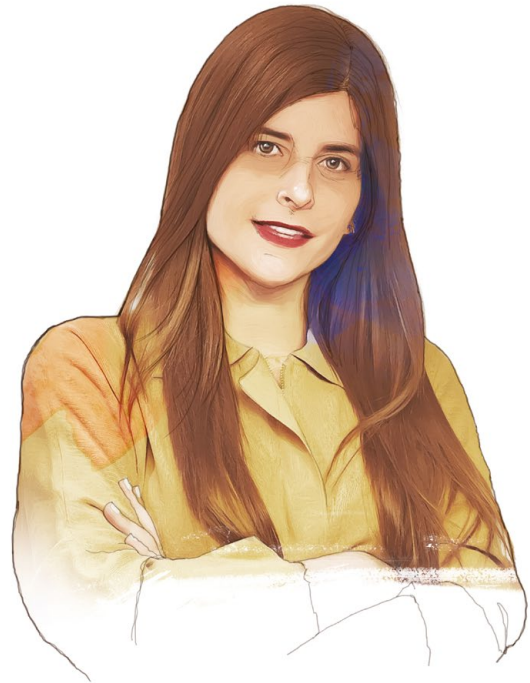
PROTAGONISTAS EN UN AÑO RETADOR

Tras el freno que supuso el año pasado al crecimiento de la economía, este 2024, sin lugar a dudas, será un año desafiante para la economía peruana y sus empresas. Incertidumbre e inestabilidad políticas y el fenómeno de El Niño serán algunos de los riesgos locales que deberán sortear mientras que la resiliencia y capacidad de adaptación y reinversión propias de los peruanos serán los puntos a favor del crecimiento económico y empresarial.

En este número, a través de nuestra lista “Los 24 del 24”, ponemos el foco en los que creemos que serán algunos de los protagonistas de este año en la economía y los negocios en Perú. Se trata de personas del ámbito de la empresa privada y algunas entidades estatales cuyas industrias u organizaciones tendrán mucho que decir este año, entre ellas, la minería, las telecomunicaciones, la tecnología, el retail, las políticas fiscales, etc.


Precisamente, en el sector retail peruano, en los últimos años, ha habido muchas novedades y no exclusivamente por la irrupción del e-commerce. Es un rubro en el que han aparecido nuevos formatos y actores que están aprovechando las nuevas tendencias respecto al perfil del consumidor y los hábitos de consumo. Estas empresas con dichas propuestas están creciendo no solo en número de tiendas, sino también en ingresos. Se trata de las cadenas de tiendas de conveniencia —representadas por Tambo+, Listo y Oxxo— y las tiendas de *hard discount* —como Mass o Vega—. Su potencial es alto. Según Euromonitor International, el valor de mercado (es decir, sus ventas) de las tiendas de conveniencia será de 226,2 millones de dólares en 2028 y crecerá un 39%, mientras que las ventas de los *discounters* alcanzarán los 953,7 millones de dólares ese año, lo que supone un incremento del 114,5%.


Desde **Forbes**, estamos convencidos de que, para asegurar la prosperidad y el éxito de los negocios en los próximos años, adoptar un modelo sostenible



LAURA VILLAHERMOSA

Editora general de FORBES
Chile y Perú

 lvillahermosa@forbes.pe

resulta clave. Justamente, en este número abordamos dos componentes vitales en las fórmulas de la sostenibilidad de las organizaciones peruanas. En nuestro especial de economía circular, damos cuenta de los pasos que se están dando a nivel local —desde el ámbito privado y público— para impulsar los modelos de economía circular en las empresas en el Perú, mientras que en nuestro nuevo especial Diversity & Inclusion, abordamos la forma que están tomando las políticas DEI en las empresas locales, pero también los retos pendientes, como la brecha de acceso a trabajo de la población LGBTIQ+. 



DP World: un equilibrio entre seguridad y bienestar para los colaboradores y sus familias

La compañía portuaria se ubicó en el puesto 15 en la categoría de empresas con más de 1.000 trabajadores del ranking “Los mejores lugares para trabajar de Perú 2024”, elaborado por Great Place To Work Perú.

El pasado 31 de enero, DP World Perú y DP World Callao fueron reconocidos en el ranking “Los mejores lugares para trabajar de Perú”, elaborado por Great Place To Work Perú. Específicamente, la compañía portuaria, que opera el terminal de contenedores del Muelle Sur del puerto del Callao, se ubicó en el puesto 15 en la categoría de empresas con más de 1.000 trabajadores.

“En DP World consideramos que construir espacios de trabajo saludables y seguros para nuestros colaboradores es una prioridad y también es crucial generar un impacto en la industria con planes que reduzcan la brecha de género. Esto nos ha llevado a ser certificados por Great Place To Work en los últimos 5 años. Si nos centramos en el último año, hemos trabajado en diferentes programas e iniciativas para nuestros colaboradores y sus familias, llevando nuestra cultura y reforzando aspectos fundamentales para relaciones saludables a nivel familiar”,

destaca Carlos Merino, CEO de DP World Perú.

Merino destaca entre las iniciativas lanzadas por su organización el último año el programa “Women Truck and Women Port”, el cual recluta mujeres con potencial para formarlas a través de estudios y prácticas subvencionadas, e integrarlas como conductoras de camiones o en puestos relacionados a la actividad portuaria” También agrega: “Nuestro talento tiene una preocupación permanente por el futuro y, en línea con nuestro compromiso de carbono neutralidad al 2030, ha liderado innovaciones que permiten reducir el consumo de combustible en nuestras operaciones”, dice el ejecutivo peruano.

Para Merino, el reconocimiento obtenido por parte de Great Place To Work y su ingreso por primera vez a la categoría de más de 1.000 colaboradores (el año pasado figuraron en el puesto 11 en la categoría de 251 a 1.000 colaboradores) es un recordatorio que van por buen camino y de que la

compañía trabaja en la mejora continua de la experiencia de su equipo, la formación de sus líderes y el sólido fortalecimiento de su cultura.

Para 2024, hay varios planes en el terreno del clima laboral de DP World. Merino explica que la empresa está priorizando las acciones enfocadas en el desarrollo de habilidades claves en sus líderes basados en las dimensiones de credibilidad, respeto e imparcialidad, mejorando los canales de comunicación con sus equipos, promoviendo nuevas prácticas y beneficios que fomenten el equilibrio entre vida laboral y familiar. El CEO señala que este año también abrirán nuevos espacios de escucha, interacción, desarrollo de innovación y talento. “Este año buscamos constituir nuestro Comité de Clima y Cultura en el que contaremos con embajadores de diversas áreas y niveles a fin de potenciar el impacto de nuestras prácticas y generar nuevas iniciativas que nos permitan seguir transformando la industria”, adelanta Merino.

• DIRECTORIO •

Editora general de Forbes Perú
LAURA VILLAHERMOSA
lvillahermosa@forbes.pe

Editor ejecutivo de Forbes Perú
HUGO FLORES CÓRDOVA
hflores@forbes.pe

Reporteras
MANUELA ZURITA
mzurita@forbes.pe

LUCERO CHÁVEZ GUIPE
lchavez@forbes.pe

Social Media
FIORELLA GALLARDO
fgallardo@forbes.pe

Editora de video y fotografía
KAREN CANDIOTTI
kcandiotti@forbes.pe

Corrector de estilo
DANIEL ARENAS

Director regional de Arte
ABRAHAM SOLÍS

Subdirector regional de Arte
RODRIGO RUIZ

Diseñador
JESÚS CHÁVEZ

Director regional de Fotografía
FERNANDO LUNA

Editor regional Forbes Life
ALBERTO ROMERO
aromero@forbes.com.mx

Editora adjunta Forbes Life
SHEILA RAMÍREZ

Chief strategy officer
ELISABETTA LAMPEDECCHIA
elampedecchia@forbeslatam.net

Representantes comerciales: **Ana María Germán** agerman@forbes.pe, **Gabriela Cuba** gcuba@forbes.pe

Directora de Administración
MARY CARMEN VELÁZQUEZ

Director creativo
DIEGO VILLANUEVA

Directora de Producción y Circulación LATAM
LAURA VEGA

CHAIRMAN OF THE BOARD
MARIANO MENÉNDEZ

Forbes Perú. No. 11, febrero-marzo 2024, es una publicación mensual editada y publicada por Media Business Generators, S.A. de C.V. Cicerón 605, Col. Chapultepec Moralex, Alcaldía Miguel Hidalgo, CP 11560, Tel. 5520 0044, por contrato y bajo licencia de Forbes Media LLC. Editor responsable:

Roberto Aguilar, raguilar@forbes.com.mx 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. 15772. 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 Compañía Impresora Quad/Graphics Peru S.R.L. Av. Las Fuentes No 344, Ate Lima 03-Perú

FORBES PERÚ EDITION es una publicación de Media Business Generators, SA de CV, en virtud de un acuerdo de licencia con Forbes Media LLC, 60 Fifth Avenue, New York, New York 10011.

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.

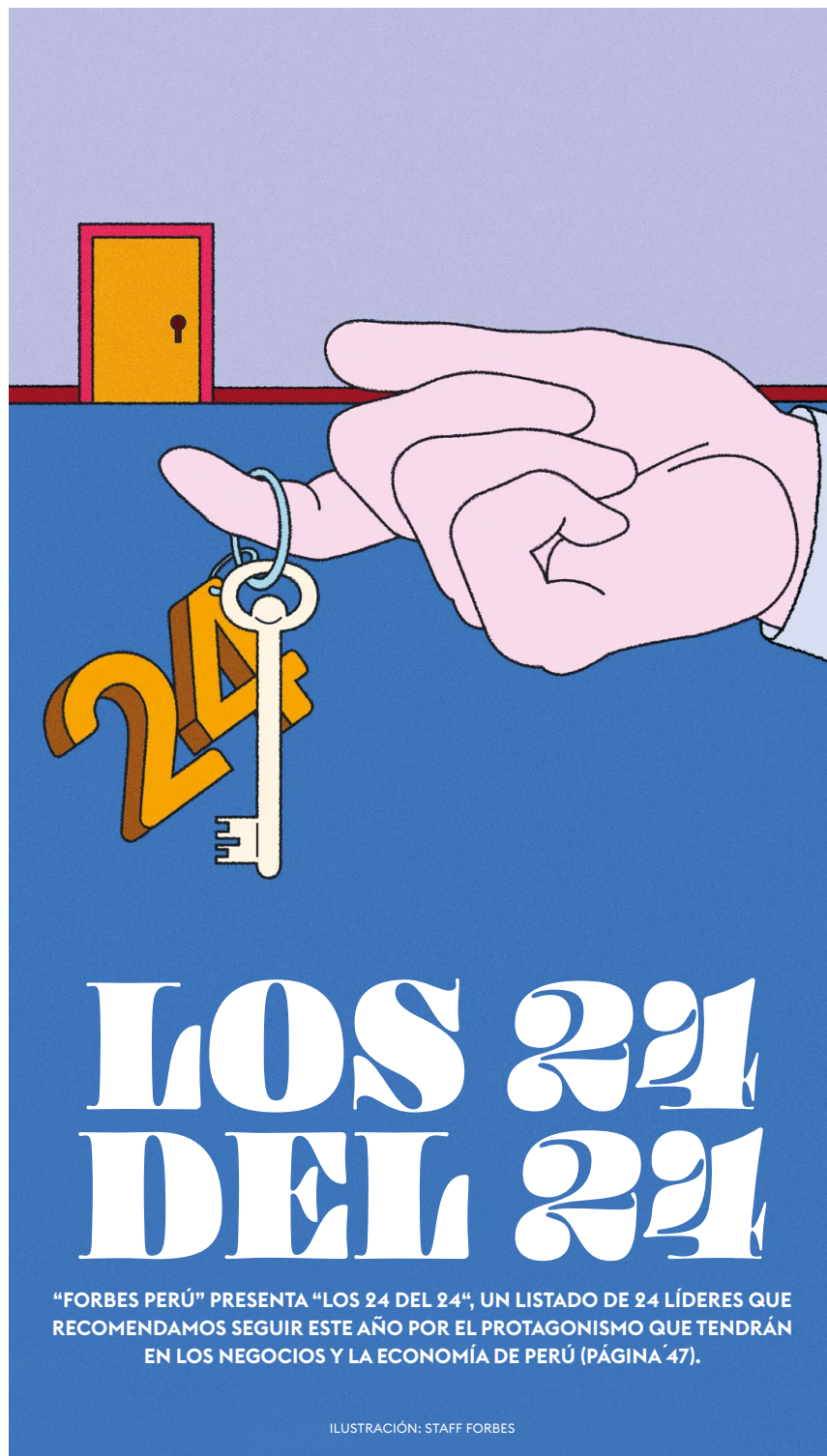


BLM BUSINESS LUXURY MEDIA

www.blm.lat

Forbes Robb Report FOOD & WINE THE HAPPENING.COM InStyle

• CONTENIDO •



FRONTAL

6 • EQUIDAD A LA VENA

Forbes y Statista clasificaron a las mejores empresas para mujeres del mundo en 2023.

12 • RIESGOS GLOBALES

A partir de información de Economist Intelligence, hacemos una revisión de los principales riesgos que enfrentará la economía global este 2024.

REPORTAJES Y ESPECIALES

17 • ALTA COMPETENCIA

Revisamos las estrategias que han permitido que deportistas de élite de diversas disciplinas rentabilicen sus carreras.

21 • LA REVOLUCIÓN DE LAS TIENDAS

Las tiendas de conveniencia y los *discounters* han dinamizado su penetración en el mercado peruano.

35 • REFERENTES LABORALES

Presentamos los resultados del ranking "Los mejores lugares para trabajar de Perú", elaborado por Great Place To Work.

40 • ESPECIAL DIVERSITY & INCLUSION

Analizamos los avances de varias empresas peruanas para promover la inclusión y la diversidad, y la importancia de tener políticas integrales.

43 • NEGOCIO REDONDO

Conoce el progreso y los retos que tiene el modelo de economía circular en las empresas peruanas.

LIFE

69 • MAZ DESDE ADENTRO

Santiago Fernández lidera Maz, el restaurante peruano que ya cosecha reconocimientos en Japón.



TOP 20



MAIF



The Estée
Lauder
Companies



SAP



CLOROX



Marriott
International



Marks &
Spencer



H&M
Hennes &
Mauritz



Intersport



Microsoft



Adidas



MEJORES EMPRESAS PARA MUJERES

FORBES Y STATISTA CLASIFICARON A LAS MEJORES EMPRESAS DEL MUNDO PARA MUJERES EN 2023, POR SUS ESTRATEGIAS PARA ATRAER, FIDELIZAR Y PROMOVER EL TALENTO FEMENINO. ESTAS SON LAS 20 EMPRESAS QUE LIDERAN EN ESTA MATERIA.



- 11**



NETFLIX

12



AVIVA
- 13**



APTARGROUP

14



STARBUCKS
- 15**



L'ORÉAL

16



SNCF
- 17**



UNILEVER

18



CAPITA
- 19**



COCA-COLA

20



TD Bank Group

FRONTAL

EL DESEMPLEO NO DA TREGUA

EL INFORME ANUAL DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO SOBRE LAS PERSPECTIVAS DEL MERCADO LABORAL PROYECTA UN LEVE AUMENTO EN LA TASA DE DESEMPLEO MUNDIAL, ASÍ COMO RETOS EN MATERIA DE PRODUCTIVIDAD, REMUNERACIÓN Y POBREZA LABORAL.

La tasa de desempleo (2023) en países de ingresos altos fue de **4,5%** y de **5,7%** en los países de ingresos bajos.

Para este 2024, las proyecciones indican que será de **5,2%**

En 2023, la tasa de desempleo mundial se ubicó en **5,1%**

Al cierre de 2023, **435 millones de personas** estaban con **necesidad insatisfecha de empleo**. Este indicador se conoce como déficit mundial de empleo.

2 millones más de personas estarán en búsqueda activa de empleo en 2024.

Cerca del **58% de la población ocupada** seguirá en la informalidad en 2024.

Fuente: Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo 2024 - Organización Internacional del Trabajo

Renta Flex: una herramienta de diversificación contra la volatilidad



Rodrigo Zavala, gerente de seguros de vida y pensiones de Pacífico Seguros.

Ante la incertidumbre económica interna y externa, Pacífico Seguros ofrece este seguro de inversión que puede ser contratado en soles o en dólares y que es capaz de generar retornos anuales importantes.

Al igual que muchos países de América Latina, Perú está hoy expuesto a una importante incertidumbre política y económica, tanto local como externa. En este contexto, buscar alternativas de inversión seguras, es una excelente opción para proteger las finanzas de las personas. Este tipo de inversiones no solo permiten reducir la exposición a esta incertidumbre sino también generar rentabilidad a partir de los recursos excedentes o, incluso, de los fondos de pensión propios.

Justamente, para esta clase de escenarios, Pacífico Seguros ha desarrollado un producto que puede ser muy útil. Se trata de su seguro de inversión con tasa garantizada: Renta Flex. Pero ¿en qué consiste este producto? Básicamente, es un instrumento en el que se puede invertir y que le otorga al cliente un retorno (rentabilidad) garantizada y un ingreso mensual según el periodo que se contrate.

“Los seguros de vida de inversión con tasa garantizada son una muy buena alternativa en este contexto, porque

brindan previsibilidad de los flujos y garantizan el crecimiento de la inversión. Esto a través de un portafolio diversificado y teniendo como respaldo compañías financieramente sólidas”, explica Rodrigo Zavala, gerente de seguros de vida y pensiones de Pacífico Seguros.

Específicamente, Renta Flex puede ser contratado desde US\$30.000 o S/100.000. Este seguro se encuentra exonerado del pago del impuesto a la renta y uno puede elegir el periodo en el que desea invertir: va desde los 5 años hasta los 25 años. “Incluye también un seguro de vida y cuenta con otras características como ‘Adelanta tu Renta’, que le permite a nuestros clientes adelantar hasta 3 meses de renta sin ningún costo (con un máximo de S/ 8.000 de monto total adelantado)”, explica Zavala.

De acuerdo con el vocero de Pacífico Seguros, con Renta Flex las personas reciben un retorno garantizado a través de rentas mensuales y una devolución de hasta el 100% del monto invertido inicialmente. “Uno puede escoger recibir estas rentas mensuales desde el primer mes de contratación o elegir diferirlas desde 1 a 5 años”. ¿Y qué tan altos son los retornos? “Estamos hablando de rendimientos garantizados que hoy pueden superar un 7% o 5,5%, en soles y dólares respectivamente, dependiendo del plazo y monto que se decida invertir”, añade Zavala.

¿Quiénes pueden contratarlo? Al margen de los montos requeridos, es ideal para personas que tengan un dinero excedente y que estén buscando una inversión segura. También es una alternativa interesante para quienes desean disponer de sus fondos de pensiones cuando hayan alcanzado su edad de jubilación y quieran generar una renta mensual que no esté expuesta a la volatilidad de la economía.

Una política monetaria restringida se profundiza en 2024 y conduce a una recesión global y volatilidad financiera.
PROBABILIDAD: MODERADA
IMPACTO: ALTO



Una carrera por el subsidio a la tecnología verde se convierte en una guerra comercial global.
PROBABILIDAD: MODERADA
IMPACTO: ALTO



Las protestas laborales se expanden, perturbando la productividad a nivel global.
PROBABILIDAD: ALTA
IMPACTO: MODERADO



Los climas extremos causados por el cambio climático provocan severas disrupciones en las cadenas de suministro.
PROBABILIDAD: ALTA
IMPACTO: MODERADO

ESCENARIOS DE RIESGO 2024

LOS BALANCES Y PERSPECTIVAS PARA LO QUE VIENE ESTE AÑO CORREN POR DOQUIER. AL FINAL SE TRATA DE HACER PLANES TENIENDO EN CUENTA LA INFORMACIÓN DISPONIBLE Y LOS ESCENARIOS POSIBLES. AQUÍ UN POCO DE LO QUE *ECONOMIST INTELLIGENCE* MIRA EN SU 'BOLA DE CRISTAL' COMO ESCENARIOS DE RIESGO PARA LA ECONOMÍA GLOBAL EN EL 2024.

La guerra entre Israel y Hamas escala hacia un conflicto regional.
PROBABILIDAD: MUY BAJA
IMPACTO: ALTO

Un cambio en la administración de Estados Unidos lidera un abrupto cambio en la política exterior y tensa las alianzas.

PROBABILIDAD: MODERADA
IMPACTO: MODERADO



La guerra entre Rusia y Ucrania genera una espiral y se convierte en un conflicto global.

PROBABILIDAD: MUY BAJA
IMPACTO: ALTO



El fracaso de la política de estímulos en China conduce a un aumento del estado de control y disminuye las perspectivas de crecimiento.
PROBABILIDAD: BAJA
IMPACTO: ALTO



La inteligencia artificial incide en las elecciones y socava la confianza en las instituciones políticas.

PROBABILIDAD: MODERADA
IMPACTO: BAJO



China avanza en su intención de anexar a Taiwán, provocando un repentino desacoplamiento global.
PROBABILIDAD: BAJA
IMPACTO: MUY ALTO

ESCENARIO ECONÓMICO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE EN 2024

BAJO CRECIMIENTO ECONÓMICO.

Se espera que el producto interno bruto regional crezca 1,5% en 2024, levemente inferior al 1,7% estimado para el presente año. Para Perú se estima una tasa de crecimiento de 2,5%.

DESACELERACIÓN DEL CRECIMIENTO DEL EMPLEO.

Se estima que será de 1,9% en 2023 y de 1,1% en 2024

IMPACTOS MACROECONÓMICOS DEL CAMBIO CLIMÁTICO.

Se prevé que podrían ser muy significativos para los países de la región.

A fin de dinamizar la economía y hacer frente al cambio climático, la CEPAL llama a potenciar la inversión pública y privada, cuyos niveles actuales son muy bajos y han ocasionado una infraestructura insuficiente para dinamizar el crecimiento económico y promover el desarrollo productivo.

FUENTE: Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2023-2024, CEPAL

Por Forbes Staff

1



**LA IA
GENERATIVA**

La llegada de la IA generativa (gen AI) figura como el tema más relevante del último año. Miles de empresas de todos los sectores en el mundo ya la están utilizando para transformar radicalmente cualquier actividad. Los directores ejecutivos deben enfocarse en descubrir tres cosas de manera rápida en este tema: qué partes del negocio pueden beneficiarse, cómo escalar de una aplicación a muchas y cómo las nuevas herramientas redefinirán su industria.

2



**SER MÁS COMPETITIVO
CON TECNOLOGÍA**

La mayoría de las empresas al menos han iniciado una transformación digital y de IA, pero pocos obtienen los resultados que desean, lo que puede deberse en gran parte a que no han realizado el ‘recableado organizacional’ necesario para extraer el máximo valor de digitalizar la empresa. Por ello, este tema se convierte en uno de los enfoques que deberá ocupar la agenda de los líderes en 2024, pues ya se ha comprobado que los jugadores digitales aumentan los ingresos y reducen los costos más rápido que otros.

AGENDA CEO

LO QUE IMPORTA EN 2024



5



**VALORAR A LOS MANDOS
INTERMEDIOS**

Los mandos intermedios son el corazón de las empresas. Por ello, los líderes necesitan repensar su filosofía sobre ellos. La forma en que trabajamos está cambiando tan rápidamente que la suposición obsoleta de un modelo de gestión jerárquico como garantía de la productividad está causando graves daños. Debemos considerar a los mandos intermedios como si estuvieran en el centro de la acción. Sin su capacidad para conectar e integrar personas y tareas, una organización puede dejar de funcionar de forma eficaz.

6



**SUPERAR LAS
PROBABILIDADES**

Los acontecimientos tienen una extraña manera de desafiar las expectativas de los expertos, pero la desinformación es otro elemento que hace aún más difícil para las empresas y organizaciones afrontar los riesgos con éxito. Frente a esto, los equipos de gestión y las juntas directivas deberán considerar ‘cisnes negros’ y ‘rinocerontes grises’ en sus escenarios y desarrollar una resiliencia geopolítica que les sea útil, sin importar de qué lado de la moneda surja. Conviene, en cualquier caso, mantenerse a la vanguardia de los acontecimientos internacionales.

3



ACCELERAR LA TRANSICIÓN ENERGÉTICA

En medio de la incertidumbre, los inversores y las empresas se han abstenido de comprometer su capital para transitar hacia operaciones más limpias y con menos impacto en el entorno, incluso cuando la Tierra se calienta más. Lo que debe suceder es la creación de miles de nuevas empresas de tecnología verde en cada parte del sistema empresarial emergente. Quienes se muevan más rápido hacia entornos más sostenibles pueden crecer de manera exponencial sus negocios a futuro.

4



DESCUBRIR EL SUPERPODER

Piense en lo podría hacer excepcionalmente exitosa a su empresa. Por ejemplo, Toyota y su Sistema de Producción Toyota. LVMH y su exquisita artesanía y el espíritu empresarial de sus líderes de marca. Disney, con experiencias imaginativas. Una capacidad distintiva puede sacar a una empresa del fango de los mercados obstruidos y mercantilizados, y llevarla al desempeño superior. Pero, en definitiva, una implementación excepcional de esa ventaja competitiva para lograr impactos en el largo plazo es parte integrante de la creación de una nueva capacidad.



DEFINIR LA AGENDA ANUAL DE UN DIRECTOR EJECUTIVO NO ES NADA FÁCIL, PERO MCKINSEY LO HA INTENTADO YA DESDE HACE ALGUNOS AÑOS: 2024 NO ES EXCEPCIÓN. AQUÍ COMPARTIMOS LOS OCHO PUNTOS QUE LA CONSULTORA DEFINE COMO BÁSICOS EN LAS AGENDAS DE LOS CEO PARA ESTE AÑO, SIEMPRE BAJO EL PRECEPTO DE “CÓMO LAS EMPRESAS PUEDEN MEJORAR PARA LA SOCIEDAD, LAS COMUNIDADES Y LOS EMPLEADOS, Y EL PROSAICO ASUNTO DE CÓMO PUEDEN PAGAR POR TODO Y RECOMPENSAR TAMBIÉN A LOS INVERSORES”.

7



CRECER DE FORMA VALIENTE

El crecimiento es la primera tarea de los CEO, pero el camino nunca es claro. A veces se trata de apoderarse de cuotas de mercado; otras, de expandirse a nuevos mercados; o de girar y convertirlo en algo completamente nuevo. La constante es apuntar al crecimiento y seguir algunas reglas. Para algunos significará acelerar su núcleo mediante el uso de tecnología; para otros, mejorar las ventas; y para muchos más, apostar por fusiones y adquisiciones programáticas (pequeñas adquisiciones con niveles de riesgo bajos).

8



UNA NUEVA PERSPECTIVA DE LA MACROECONOMÍA

Es poco probable que regrese la certeza macroeconómica, y está bien. Las empresas líderes capitalizan la incertidumbre: evalúan su apetito por el riesgo y luego invierten cerca del final de los ciclos. La mayoría se basa en la planificación de escenarios, sobre todo, porque el ejercicio generalmente revela las acciones centrales que las empresas deben tomar sin importar la tendencia de la economía. Durante las últimas dos décadas, los activos en el balance global crecieron mucho más rápido que el PIB: la economía real. Pero la continuación de esa tendencia es incierta.

LA IA LLEGÓ AL DEPORTE PARA CAMBIAR LAS REGLAS DE JUEGO

14

¿Qué mejor que ver un buen partido de nuestra selección peruana o una carrera de F1? Los deportes mueven pasiones y emociones que se traducen en seguidores y, como cualquier otro negocio, los clubes o equipos deportivos han venido transformándose digitalmente, tanto para entregar experiencias únicas a sus fanáticos, como para optimizar procesos y obtener datos clave del rendimiento de sus jugadores. Ahí es donde ha encontrado un espacio la inteligencia artificial (IA).

¿Siendo una de las industrias más lucrativas, los 50 equipos deportivos más valiosos del mundo cuestan alrededor de 256.000 millones de dólares, según **Forbes**. Y, al igual que otros sectores como banca o telecomunicaciones, estas organizaciones están cada vez más interesadas en obtener más velocidad y eficiencia para optimizar sus datos.

Un ejemplo es el Sevilla FC, que comenzó a usar IA para el reclutamiento de jugadores con una herramienta desarrollada por IBM, la cual contiene más de 200.000 datos recopilados por los ‘cazatalentos’ del club y cuyo objetivo es ayudarlo en la búsqueda de los futbolistas que necesitan contratar cada temporada.

Este año veremos cada vez más casos como este, no solo en deportes, sino en todas las industrias: una IA que apunta directo al negocio. Una IA asociada al aprovechamiento de datos.

Las empresas están pasando del uso ‘básico’ de la IA en atención al cliente a través de los llamados asistentes virtuales hacia su utilización en el *core*

de sus procesos. La IA será cada vez más protagonista en los roles esenciales de las organizaciones, apoyando el desarrollo de productos, el mercadeo, la ciberseguridad, las ventas, las cadenas de suministro, los procesos de finanzas y hasta de recursos humanos.

En Perú y el resto de los países latinoamericanos, la escalabilidad de la IA generativa —que son modelos preexistentes, rápidos de usar y entrenar— será clave para tener negocios más lucrativos y, a diferencia de la IA tradicional, será más accesible para startups, emprendimientos, pequeñas y medianas empresas, organizaciones que constantemente lidian con la falta de recursos para posicionarse.

Pero en todo este panorama hay algo fundamental: el uso responsable de la IA. Mucho hablamos de los datos que se analizan y las grandes cantidades de información que se requieren para entrenar la IA. Y en la rapidez para implementar esta tecnología, algunas empresas dejan en último lugar ciertos detalles, como la confiabilidad de la herramienta, la explicabilidad, la robustez de los datos y la equidad de la IA para tomar soluciones. El secreto está en poner este punto en primer lugar, otorgando los permisos de entrenamiento de la IA y acceso solamente a quienes lo necesitan dentro de la empresa.

En resumen, una IA que apunta cada vez más al ‘corazón’ de las empresas es lo que veremos en los próximos meses. Las organizaciones deberán elegir cuáles procesos transformar y cómo hacerlo. La IA llegó para quedarse, transformando hasta el deporte que mueve más pasiones. **F**

Cindy Sandoval

Líder de Software para IBM Perú, Ecuador y Bolivia



**LEERLA
ES UN VIAJE
EN SÍ MISMO.**

TRAVEL+LEISURE EN ESPAÑOL

TRAVELANDLEISURE-ES.COM

LIDERAZGO: DEL AMOR AL ODIO

El Perú contaba con un líder muy admirado por la mayoría. No solo era solicitado para hablar de fútbol, sino que se acudía a él también para que compartiera sus experiencias como líder. ¿Cómo logró que después de 36 años se clasificara para un mundial? ¿Cómo logró que el trabajo en equipo funcionara? Esas eran algunas de las preguntas que solían hacerle y siempre era notorio el cariño que recibía, a pesar de que ya no era el director técnico de nuestra selección de fútbol.

Hace muy poco leí un titular sobre él y decía: de héroe a villano. ¿Qué sucedió? ¿Por qué se rompió la magia? Simplemente, eligió una alternativa laboral que muchos han interpretado como dejar de querer a nuestro país. Ha sido una decisión que ha incomodado a un pueblo. ¿Es que los seguidores de un líder pueden darle la espalda tan fácilmente? En mi opinión, depende de las razones por las que lo seguían.

El poder que ejerce un líder puede provenir de diversas fuentes. Puede influenciar en sus seguidores por coerción, por recompensas, por legitimidad, por ser un experto o por ser un referente para ellos. Ser un experto brinda un gran poder al líder porque se puede llegar a creer que no hay nadie más que trabaje como él, que nadie estará a su altura para sustituirlo. Puede haber sido el caso de este líder deportivo. Sin embargo, cuando el poder es el del referente, los seguidores admiran a su líder no solo en el aspecto laboral, sino en el personal: quieren

ser como él en diferentes aspectos de sus vidas.

El poder del referente ha llevado a los seguidores de algún artista a suicidarse al descubrir que en sus vidas privadas eran maltratadores, infieles o estafadores. Aquellos que ejercen la responsabilidad de liderar deben ser conscientes de hasta dónde llega su poder, para tratar de evidenciar, en su día a día, que son seres humanos y que podrían equivocarse sin que sea su intención causar daño. Recordemos que un líder tiene la misión de encaminar a la organización hacia sus objetivos, es la persona en la que se confía y a la que se apoya en las épocas buenas y en las difíciles también. Es la persona a la que respaldarán en tiempos turbulentos para que todos en la organización puedan salir adelante.

Un líder está llamado a reflexionar pausadamente sobre los efectos de sus decisiones y, lo más importante, cómo manejará las consecuencias de sus acciones. Sea que el poder corresponda al del referente o al del experto, las emociones estarán tan o más presentes que la razón en los seguidores. Una comunicación asertiva será protagónica para que la relación no se quiebre. Del amor al odio puede haber solo una decisión y en una organización resultaría muy contraproducente llegar a ese punto. El clima organizacional se afectaría en gran medida y recuperar un ambiente de confianza, tranquilidad, pertenencia y orgullo sería muy difícil e incluso podría no lograrse. **F**

Rosa María Fuchs

Jefa del Departamento Académico de Administración de la Universidad del Pacífico.

Por Manuela Zurita



LOS DEPORTISTAS DE ÉLITE DE DISCIPLINAS MÁS ALLÁ DEL FÚTBOL EN PERÚ COMIENZAN A RENTABILIZAR SUS BRILLANTES CARRERAS GRACIAS AL AUJE DEL INTERÉS DE LAS MARCAS. ESTA ES SU ESTRATEGIA.

ACTIVOS DEPORTIVOS AL ALZA

“Era yo misma contra el mundo”. Así sintetiza sus inicios profesionales la subcampeona mundial de surf longboard peruana María Fernanda Reyes, quien, como muchos otros deportistas a nivel local, tuvo prácticamente que ‘perseguir a las marcas en sus inicios’. “Les escribía a los *sponsors* por Facebook, les decía que iba a competir, les aseguraba que iba a ganar”, cuenta a **Forbes** Reyes, quien conoció la disciplina por invitación cuando era niña: un profe de surf le propuso a su mamá, vendedora de raspadillas en las playas de Lima, entrenarla.

Ella la acompañaba al mar desde bebe durante los veranos. La gente vio su potencial y la apoyó con equipos y entrenamiento. Fue entre los 14 y 15 años cuando decidió dedicarse al surf al 100%. Quería competir, ser campeona nacional y empezó a buscar apoyo. “Tocaba 100 puertas y se me abrían dos”,



FOTO: ANDINA / ANPPERU

ilustra. Una de las marcas que dio el sí inicial fue la compañía de transporte CIVA, que le regaló los pasajes para que pudiera ir a entrenar al norte, destaca la joven de 26 años. Actualmente, Reyes es auspiciada por ocho marcas (ver gráfico) y, según indica, sus ingresos anuales —entre premios y representaciones— alcanzan las seis cifras.

El caso de Nicolás Pacheco es distinto: heredó la pasión por el tiro de su padre y su abuelo. Y, a sus 29, ya lleva más de 15 años de carrera. A los 13 años, cuando todavía no había decidido dedicarse al tiro profesionalmente, ganó el Mundial de Tiro de Lima ante los ojos del gerente general de Beretta, la marca italiana de escopetas que lo ha acompañado desde entonces como *sponsor*. Actualmente, recibe auspicios de marcas especializadas de tiro, como Bornaghi (cartuchos de munición), Castellani (indumentaria de tiro) y Gemini (implementos para el arma). Además, representa a otras marcas y a algunas las distribuye, como las llantas Yokohama.

Pacheco es amante del *off-road* en 4x4 y de la pesca submarina y hace tres años gestiona una tienda online de este último rubro, que cuenta con un local físico desde hace uno. Además, desde el año pasado, el deportista es socio de una tienda de tiro, donde distribuye productos “como Nicolás Pacheco”.

“La mejor manera de cerrar el círculo era en la medida de lo posible pasar al siguiente nivel: aparte de ser embajador [de la marca], hay mucha gente que te la pide, si puedes darle el servicio al cliente y facilitarle eso a la marca”, explica por videollamada desde Italia, donde fue a entrenarse para el primer mundial de tiro del año. Así, según cuenta, sus ingresos solo por auspicios crecieron 30% en 2023 respecto al año anterior. De 2016 a 2021, sin embargo, la rentabilidad por ese concepto fue reducida, dice. El año pasado, la participación y resultados en Santiago 2023 fueron clave para ello, analiza.

LAS MARCAS HABLAN



“La asociación con atletas de renombre refuerza nuestra filosofía de ‘Todo lo que mueve’ de Toyota, mostrando nuestro compromiso con la excelencia, el esfuerzo y la superación personal”, dice Fiorella Ames, *team leader* de Marketing de Toyota del Perú. Desde hace seis años la marca automotriz es *sponsor* de Gladys Tejeda, Alexandra Grande y Lucas Mesinas, representantes nacionales en fondismo, karate y surf, respectivamente. “Nos permiten llegar como marca a nuevos territorios, a personas que siguen y confían en lo que ellos comunican”, señala la ejecutiva.



Desde 2021, la marca hidratante del Grupo Aje auspicia al tenista Juan Pablo Varillas, quien llegó a octavos de Roland Garrós en 2023. Además, cuentan en su *team* con el karateca Mariano Wong, que en 2022 obtuvo dos medallas de oro en el Sudamericano Juvenil Sub-21; Macla Araujo, campeona nacional de *freestyle football pro*; y Grace Arribasplata, promesa del *runner pro*; la motera Gianna Velarde; y Suci Zerpa, en muay thai. “Para Sporade, el deporte es una filosofía de vida. Es fuente de salud y equilibrio. Los deportistas son el mejor ejemplo de estos valores”, afirma Jesús López, *country manager* de Aje Perú. La compañía también es *sponsor* del Barcelona Fútbol Club con la marca Big Cola y recientemente del Real Madrid, con Volt, en 12 países de América Latina y El Caribe, Egipto, Camerún y Nigeria.



Desde 2021, la teleco auspicia al jugador de fútbol peruano Luis Advíncula como imagen de los servicios residenciales. Actualmente integrante del equipo argentino Boca Juniors, Advíncula ayuda a reforzar el mensaje que la marca busca transmitir a sus clientes. “Trabajar de la mano de Luis Advíncula nos ayuda a construir la relación entre Claro y el fútbol”, afirman en la empresa.

LA LÓGICA DETRÁS

Reyes y Pacheco tienen algo en común. Ambos son beneficiarios del Programa de Apoyo al Deportista (PAD) del Instituto Peruano del Deporte. Reciben un abono mensual por ser “deportistas profesionales”, es decir, profesionales que con la práctica deportiva generan ingresos, se financian y cubren sus gastos. La definición es de Raúl Rosales, director académico de la carrera de Administración y Negocios del Departamento de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Lograr dicho estatus es retador en Perú sin el apoyo del PAD. Sin

embargo, para ser aceptado en el programa, primero hay que cosechar títulos, recibir el apoyo de las federaciones (encargadas de presentarlos al IPD) y, sobre todo, mantenerse activo. No se trata de una misión fácil ni sostenible, considerando que en la mayoría de los casos los deportistas arrancan con el apoyo familiar o de las federaciones.

Forbes conversó con tres exdeportistas de las selecciones nacionales de rugby, arco y salto, quienes decidieron retirarse de su actividad por prioridades económicas, poco apoyo institucional y problemas de salud asociados a su disciplina.

Esta realidad de larga data se encuentra con una realidad nueva, prometedora. Las fuentes expertas consultadas coinciden en que un punto de quiebre para la industria fueron los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019. “Fue un antes y un después, sobre todo para el polideportivo”, opina sobre el megaevento deportivo David Ruiz, director y cofundador de la agencia de marketing deportivo Inyogo, que gestiona 20 “propiedades deportivas” en Perú, entre ellas, la marchista Kimberly García y la fondista Gladys Tejeda. “Los ingresos por taquilla y resultados se han incrementado y se convierten cada vez más en el presupuesto”, agrega. **Forbes** buscó sin éxito estadísticas sobre inversión local en auspicios deportivos, específicamente para marcas personales. Rosales apunta que existe oportunidad para sistematizarlas, como se hace en Estados Unidos.

El periodista y fundador de la agencia de marketing deportivo Toque Fino, Eduardo Flores, coincide sobre el impacto de Lima 2019. “Nos llevó a entender que hay mucho más de uno o dos deportes”, dice en relación al fútbol y vóley. “Hay más de 25 deportes, en los cuales hay deportistas que son buenos y, sobre todo, que tienen una historia de vida riquísima”, acota.

En ese sentido, Flores resalta que actualmente el motor detrás de los deportistas de élite está en aprovechar la vitrina que ofrecen las redes sociales, incluso cuando recién empiezan. “No hay nada más triste que, cuando te pregunte la marca [si tienes redes sociales], digas ‘no, mi cuenta es privada’. La marca quiere que tengas una comunidad activa y viva y aprovechar para generar esa conexión”.

A sus 34 años, el exatleta olímpico de salto de altura, exbeneficiario del PAD y magíster en Gestión Deportiva, Arturo Chávez, reconoce cómo funciona hoy la carrera de un deportista profesional. “A una persona que está



LOS ACTIVOS DEPORTIVOS, LOS DEPORTISTAS, UN CLUB, HAN IDO ENTENDIENDO ESTO: COMIENZAS A VER QUE HAY HERRAMIENTAS EFECTIVAS EN LAS QUE ACTIVAS TU PATROCINIO: EL ALCANCE DE LAS REDES”.

RAÚL ROSALES

DIRECTOR ACADÉMICO DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS DEL DEPORTE DE LA UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS (UPC).

empezando en deporte, le diría que contrate a una persona que le maneje sus redes sociales, para crear contenido de salud, vida sana. Yo empecé a hacer atletismo cuando las redes no eran el *boom*”, confiesa desde España, donde trabaja para una firma de asistencia médica. Chávez se retiró como sexto en el mundo y tercero en Sudamérica.

EL SUMMUM PARA LAS MARCAS

Flores ha visto la evolución del apetito de las marcas en Perú, que, además de invertir en deportistas profesionales, están al acecho de organizaciones deportivas. ¿Qué buscan exactamente? Según los expertos consultados, tres son los atributos que inician la conversación: logros deportivos + número de seguidores en redes sociales + una historia de vida o *storytelling* potente. Cerrar contratos de varios ceros no es lo común al inicio. Por el contrario, lo normal es que la relación parta con ‘canjes’ de productos o servicios a cambio de exposición de marca. Cuando el deportista logra premios —nacionales o internacionales, sobre todo estos

últimos— es cuando las marcas suelen buscarlos.

En Toque Fino, dividen a las marcas para deportistas profesionales en cuatro categorías: las deportivas o de indumentaria, en las que están activas Adidas, Nike, Under Armour y Umbro; de hidratantes, con Powerade, Gatorade y Sporade a la cabeza; telecomunicaciones, con Claro, Movistar, Entel y Bitel; y las automotrices, como Ford, Nissan y Toyota.

¿Cuánto puede generar en promedio ser embajador o embajadora de una marca o firmar un contrato de auspicio? Aunque no hay cifras consensuadas, en Inyogo las dividen en tres categorías: I) hasta US\$ 50.000 por contratos para acciones tácticas con deportistas con buenos resultados y buena imagen, como un campeón nacional; II) entre US\$ 50.000 y US\$ 100.000, para deportistas con potencial de ser *top*, como un medallista de una disciplina que atrape un nicho; III) hasta US\$ 100.000, para deportistas olímpicos, con récords sudamericanos y panamericanos. En el caso de los jugadores de fútbol esta suma se puede triplicar, dicen.

Como se señaló anteriormente, no hay cifras que den cuenta de la torta publicitaria destinada a los deportistas profesionales. Quizás un indicador de su expansión sea el propio dinamismo de las agencias de marketing deportivo, que ayudan a los atletas a gestionar sus redes (y cumplir las exigencias mínimas de *post*, *reels* e historias de los contratos) mientras ellos se dedican a sus labores: entrenar, cuidar su salud y nutrición y descansar. Las dos agencias consultadas para este artículo crecieron en facturación un 30% el año pasado versus 2022. Que hay apetito, hay. El radar ahora está puesto en varios eventos: en junio, la Copa América, de cara a la Copa Mundial de Fútbol de 2026; los JJ. OO. de París; y, no menos importante, la Liga de Fútbol Profesional, que comenzó en enero pasado. **FB**

• NEGOCIOS •

DEPORTISTA DE ÉLITE BENEFICIARIO DEL PAD	DISCIPLINA	BENEFICIO DEL PAD POR LOGROS (S/)	MARCAS
Leonor Angélica Espinoza Carranza	TAEKWONDO	6.000	No reporta en redes
Gabriela Kimberly García León	ATLETISMO	5.500	Caja Huancayo, Plaza Vea, Adidas, Peru LNG, HuntOil, Unacem
Alexandra Vanessa Grande Risco	KARATE	5.500	Toyota, Adidas
Jean Paul De Trazegnies Valdez	VELA	5.000	Under Armour, Megabite, Café Zokya
Rubí Milagros Fernández Vargas	BÁDMINTON	5.100	No reporta en redes
Carmen Giuliana Poveda Flores	BÁDMINTON	5.100	No reporta en redes
Nicolas Rodolfo Pacheco Espinoza	TIRO	5.100	Ford, Beretta y Yokohama Perú, (según detalló el propio atleta)
Pilar Jauregui Cancino	BÁDMINTON	5.100	Unacem, Nike, Toyota, Diners Club, Gatorade
Nilton Aladino Quispe Ignacio	BÁDMINTON	4.300	No reporta en redes
Cristopher Jaime Tevez Ocampo	BILLAR	4.300	No reporta en redes
Oliver Jesús Del Castillo Delgado	KARATE	4.300	No reporta en redes
Carlos Alfredo Lam Martínez	KARATE	4.300	No reporta en redes. Cuenta con una escuela de karate en La Molina y Jesús María.
John Edgar Trevejo Fernández	KARATE	4.300	Promueve el centro deportivo Bushinkan Karate Club BKC Perú, la marca de ropa Arawaza especializada en karate
Diego Elías Chehab	SQUASH RACKET	4.300	Red Bull, Adidas y Dunlop.
María Fernanda Reyes Tupac Yupanqui	TABLA	4.300	Adidas, Unacem, Nissan, CIVA, G-shock, United Airlines, Samsung, Larquitectura Studio
Lucca Mesinas Novaro	TABLA	4.300	Toyota, Diners Club, CeraVe, Machu Picchu, Isdin, Reebok
Shoely Mabel Mego Contreras	LEVANTAMIENTO DE PESAS	3.600	No reporta en redes
Miguel Tudela Chiozza	TABLA	3.600	Billabong, La Charcu
Florencia Chiarella Salas	VELA	2.600	No reporta en redes.

Fuente: Elaboración propia, con datos del Programa de Apoyo al Deportista (PAD) del Instituto Peruano del Deporte (IPD) y redes sociales (Instagram y Facebook).

Por Lucero Chávez Quispe

LA REVOLUCIÓN DE LAS TIENDAS

LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA HAN CASI TRIPLICADO SU PARTICIPACIÓN EN EL CANAL MODERNO EN CINCO AÑOS Y APUNTAN A LLEGAR A LAS PROVINCIAS ESTE AÑO. LOS *DISCOUNTERS*, EN TANTO, CUENTAN CON UNA PENETRACIÓN ANUAL DE 61,8% A NIVEL NACIONAL Y SU VALOR DE MERCADO CRECERÍA EN TRES DÍGITOS HACIA EL 2028.



FOTO: ENVATO

C

ada vez se hace más frecuente encontrar tiendas de conveniencia y tiendas de descuento (también llamados *hard discount* o *discounters*) en las calles de todo Lima. Pero quizá no se haya visto la magnitud que estos formatos emergentes del canal moderno ya tienen en la preferencia de los consumidores. De hecho, en 2023, las tiendas de conveniencia lograron un valor de mercado (ventas) de 162,8 millones de dólares y los *discounters*, de 444,1 millones de dólares, según indicó Euromonitor International a **Forbes**.

Si revisamos la estructura de gasto de los hogares peruanos en los últimos años en los diferentes canales, el moderno, en general, ha experimentado un crecimiento constante, apalancado principalmente en los canales emergentes, comenta Patricia Buchhammer, *expert solutions manager* de Kantar División Worldpanel Perú. De hecho, si bien la explosión de tiendas de conveniencia se vio impulsada por la llegada de Tambo+, el aterrizaje de la mexicana Oxxo y el crecimiento de tiendas *stand alone* de Listo!, los *discounters* no se han quedado atrás, con Mass, de Inretail, liderando dicho formato.

“Los *discounters* han mostrado un crecimiento sostenido. Si nos enfocamos en la participación por canal, solo dentro del moderno, en el 2018 los *discounters* se llevaban un 4,8% y, para el 2023, alcanzaron un 13,2%. Por otro lado, las tiendas de conveniencia también han tenido un crecimiento incluso más rápido, casi triplicando su participación en cinco años”, indica Buchhammer. Además, en cuanto a penetración anual, la experta señala que los *discounters* han llegado al 61,8% a nivel nacional. Es decir, se ubican siete

puntos por encima que lo alcanzado por las tiendas de conveniencia.

Buchhammer, sin embargo, explica que los *discounters* todavía no alcanzan un nivel de madurez como el que se ve en Colombia, por ejemplo, donde estos formatos ya manejan una cuarta parte del *share* en gasto de los compradores. “Esto nos demuestra que el camino todavía es largo y con muchas oportunidades”, revela la *expert solutions manager* de Kantar División Worldpanel Perú.

Son varios los factores que explican la ebullición de estos formatos. Principalmente, ante la gran oferta retail, el consumidor peruano se ha sofisticado. La pandemia, que hizo que se priorizara la cercanía por restricciones sanitarias, ha moldeado los hábitos de compra actuales. En los dos últimos años, estos cambios se han acentuado por la presión inflacionaria, comenta Buchhammer. “La menor disposición

de dinero de los hogares los lleva a realizar compras más pequeñas (llevan menos categorías o formatos con menor contenido), que finalmente se consumen más rápido y los impulsan a visitar con más frecuencia el punto de venta (casi de forma diaria durante el 2023) para comprar lo que se necesita en el día. [Ello beneficia] claramente a los canales con proximidad y con la mejor ecuación del valor por su dinero. Es por esta razón que vemos un crecimiento no solo de los canales emergentes modernos, sino también de las bodegas”, indica la ejecutiva.

Además, hoy vemos a un mismo consumidor que, en función a su ocasión de consumo, va a empezar a segmentar y asistir al formato más adecuado, señala Ana Lucía Navarro, gerente de cuenta de la consultora Arellano. Es decir, el *shopper* de hoy prefiere la omnicanalidad.

Un punto interesante de la

CASH AND CARRY: A PASO SEGURO

Si bien crece en menor medida que las tiendas de conveniencia y los *discounters*, el *cash and carry* muestra un crecimiento relevante. Este formato está enfocado en las compras en formatos grandes y es preferido principalmente por emprendedores y familias numerosas. Actualmente, tiene como principal actor a Makro, que fue adquirida en el 2020 por Inretail, cadena que actualmente cuenta con 23 tiendas a nivel nacional. Otro jugador es Corporación Vega, que cuenta con 14 *cash and carry* y 4 mayoristas en Lima. Jherson Vega, gerente general de la empresa, dice que en los planes de su firma está abrir un *cash and carry* hacia fines de año y están buscando activamente oportunidades de replicar este formato en los distritos limeños de San Juan de Lurigancho o La Victoria. El plan de la empresa —cuya inversión total ronda los 35 millones de soles— también implica la apertura de 15 *markets* (que compiten con Mass, Tambo u Oxxo en función a la ubicación). Actualmente, Corporación Vega cuenta con 58 *markets*.

De acuerdo con Kantar División Worldpanel Perú, en los dos últimos años, los *cash and carry* han logrado aumentar su penetración en casi 9 puntos. Buchhammer explica que eso se debe a la omnicanalidad de los consumidores. “Frente a un contexto complejo, los hogares peruanos buscan canales que ofrezcan la mejor ecuación de valor. No solo buscan el mejor precio, sino también el formato adecuado. Y es en la búsqueda de nuevas opciones que el *cash and carry* logra captar nuevos compradores”, explica.

Los *cash and carry* se alinean con misiones de compra más grandes, como las de despensa, donde se llevan más de 10 categorías —que están perdiendo terreno frente a canales de cercanía por los cambios de hábitos en los *shoppers*—. Sin embargo, Buchhammer señala que estos todavía tienen espacio para seguir creciendo si se le compara con los mercados mayoristas. Este último formato alcanzó en el 2023 una penetración de más del 50% y registró un crecimiento de su gasto medio en 24%. Además, destaca el performance que el *cash and carry* ha tenido en el gasto de los hogares, aunque de manera más moderada.

convivencia de estos dos formatos es que, pese a que los *discounters* ofrecen menores precios a cambio de menos facilidades de compra para el usuario y las tiendas de conveniencia cuentan con un mayor surtido de productos y una mejor experiencia de cliente, el ticket promedio de compra entre ambos es bastante similar. Buchhammer precisa que, en el 2021, estas últimas tenían un ticket más alto y en el 2023 se invirtieron los números, quedando los *discounters* ligeramente por encima. “Lo que sí ha impactado positivamente a ambos canales es el incremento de la frecuencia de visitas como parte de los hábitos de un *shopper* con actitud resiliente. En el 2021, el ticket en una tienda de conveniencia superaba los 28 soles y su frecuencia de visita era de 8,4 veces al año. Al cierre del 2023, el ticket fue de 23,5 soles y los *shoppers* pisaron el punto de venta 10,3 veces. En el caso de los *discounters*, vemos tickets más bajos, pero con un incremento importante en la frecuencia de visita, llegando a pisar al menos una vez al mes estos formatos en los últimos 12 meses”, cuenta.

SIGUE EL APETITO DE CRECIMIENTO

Según un estudio de Binswanger, en el Perú, en promedio, se abre una tienda de conveniencia cada 8,3 días, lo cual posiciona al país por detrás en comparación con Chile (5,2 días) y Colombia (7,7 días). Pese a ello, Roberto



Torres, jefe comercial del área retail de Binswanger Perú, destaca que sigue existiendo un gran apetito de las marcas de tiendas de conveniencia por expandirse, aun luego de un año de recesión económica e incertidumbre política.

Torres comenta, por ejemplo, que el interés de las empresas por el alquiler de tiendas *stand alone*, tanto para tiendas de conveniencia como *discounters*, ha venido creciendo y sigue con buen ritmo. Por ejemplo, indica que Tambo+

—que actualmente cuenta con 462 locales— tiene un plan de expansión del 30% para este año, mientras que Oxxo sería más agresivo y buscaría pasar de los 110 locales actuales a duplicar sus ubicaciones al cierre de 2024. En tanto, Mass —con 904 tiendas— venía abriendo 100 tiendas por año, inauguró 200 ubicaciones en el 2023 y buscaría replicar esa cifra en el 2024, según informó el CEO de Inretail a *Gestión*.

El potencial de estos formatos, sin embargo, sería bastante mayor para los

VALOR DEL MERCADO (VENTAS) DE TIENDAS DE CONVENIENCIA EN PERÚ

(millones de dólares) Fuente: Euromonitor International

Crecimiento 2023-2028: + 39%



FOTO: LISTO

siguientes años. De acuerdo con cifras de Euromonitor International, se espera que, entre el 2023 y 2028, el valor de mercado de las *discounters* crezca en 114,5%, totalizando unos 508,6 millones de dólares; mientras que el de las tiendas de conveniencia crecería 39%, llegando a unos 63,4 millones de dólares en ese mismo periodo.

¿Hacia dónde iría el crecimiento? Sin duda, las ciudades fuera de Lima están en la mira de los principales actores del mercado, ante el potencial que representan. Al revisar los niveles de penetración por región, Kantar indica que las tiendas de conveniencia y/o minimarkets independientes tienen mayor presencia que los *discounters* en provincias (principalmente en las regiones centro y sur). Por ende, “la oportunidad para la tienda de descuento estaría en crecer precisamente fuera de Lima”, acota Buchhammer. “Por otro lado, considerando que estos nuevos formatos quieren atraer gasto del canal tradicional, vemos que la mayor diferencia de penetración entre bodegas y *discounters* está también en provincias, con lo que se ratifica la oportunidad de crecimiento para ellos”, aclara.

Esta expansión, sin embargo, no deja de lado la mirada en Lima. Torres, de Binswanger, estima que el crecimiento de las tiendas de conveniencia y *discounters* continuará en la capital. También señala que algunos espacios aún cautivos estarían en Lima norte

—como Los Olivos y San Martín de Porres—; mientras que otros distritos que han generado interés son Santa Anita —a raíz de la puesta en marcha de la línea 2 del Metro de Lima—, San Juan de Lurigancho, San Juan de Miraflores y Chorrillos.

Asimismo, el reto estará en consolidar la diferenciación en las marcas de tiendas de conveniencia. Por ejemplo, Listo!, que cuenta con más de 180 tiendas a nivel nacional, de las cuales 27 operan bajo el formato *stand alone*, apunta a seguir diferenciándose por la innovación y experiencia al cliente. “A lo largo de los años hemos evolucionado nuestra propuesta del concepto de conveniencia tradicional *smoke and coke* al de *foodvenience*: un modelo que combina la variedad de productos típicos de una tienda de conveniencia con una oferta de comida fresca y rápida”, señala la empresa a **Forbes Perú**. Buscando nuevas oportunidades, además, ya cuenta con tres tiendas dentro de campus universitarios.

¿Y LOS SUPERMERCADOS Y LAS BODEGAS?

El crecimiento tanto de las tiendas de conveniencia como de los *discounters* ha repercutido naturalmente en reducir ligeramente la participación de los supermercados en el canal moderno. La realidad, sin embargo, es que el supermercado se mantiene presente en 7 de las 10 combinaciones top de canales en las que se hacen las compras de los

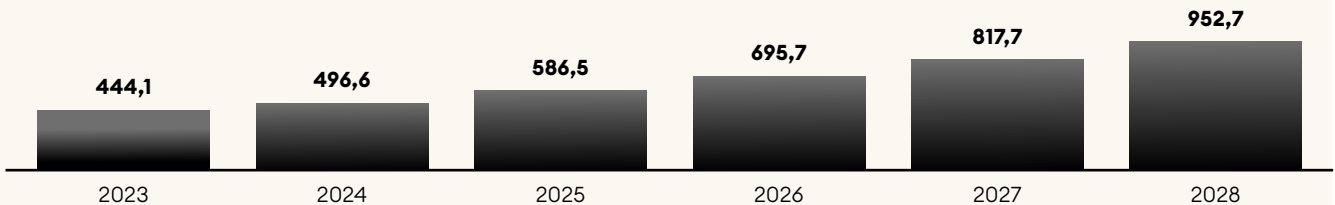
hogares, resalta Buchhammer. Debido a que ofrece un mayor surtido, experiencia en tienda y actividad promocional atractiva, no se vislumbra una reducción drástica de la participación de estos establecimientos, comenta la especialista. Sin embargo, “sí deben saber aprovechar la importancia que tienen en el *mindset* de los compradores. Es decir, poner al consumidor en el centro para entender cómo es su dinámica de compra y qué están llevando en cada viaje para desarrollar estrategias *cross category* con fabricantes”. En esa línea, Ana Lucía Navarro, de Arellano, destaca que todavía hay mucho por evolucionar en cuanto a supermercados, teniendo como referencia los avances que muestra el formato en la región. “Los supermercados todavía pueden diferenciarse más. Por ejemplo, [al Perú] recién están entrando categorías de belleza a los supermercados. Mientras en supermercados de Colombia tienes unas góndolas increíbles a nivel de SKU y profundidad en la categoría belleza, aquí todavía no lo estás viendo”, añade.

En cambio, si bien las bodegas muestran resistencia, es un formato que en el largo plazo se verá afectado por los nuevos formatos emergentes, indica Navarro. “La propuesta de valor que te traen estos nuevos formatos es mejorada (...) y las espaldas financieras que tienen este tipo de empresas [les permitirán predominar en el mercado]”, finaliza Navarro. **IF**

VALOR DEL MERCADO (VENTAS) DE DISCOUNTERS EN PERÚ

(millones de dólares) Fuente: Euromonitor International

Crecimiento 2023-2028: + 114,5%



VELOCIDAD DEEL

LA EMPRESA DE RECURSOS HUMANOS DE ALEX BOUAZIZ SE CONVIRTIÓ EN LA STARTUP DE SOFTWARE DE MÁS RÁPIDO CRECIMIENTO EN LA HISTORIA DE SILICON VALLEY AL PROMETER ELIMINAR LAS DIFICULTADES DE LA CONTRATACIÓN EN EL EXTRANJERO. PERO EN SU CARRERA HACIA UNA VALORACIÓN DE US\$ 12.000 MILLONES, LOS REGULADORES ESTÁN PREOCUPADOS DE QUE PUEDA HABER ESTADO RECORTANDO PRECISAMENTE LAS ESQUINAS DE CUMPLIMIENTO QUE SUPUESTAMENTE ESTÁ MANTENIENDO.

Siempre conectados.

Deja que los competidores alardeen sobre el equilibrio entre la vida laboral y la cultura laboral flexible. “Esas cosas contradicen directamente estar ahí para tus clientes”, dice Alex Bouaziz, CEO de Deel.



Es un sofocante día de septiembre en Washington, D.C., y el CEO de Deel, Alex Bouaziz, tiene una pregunta apremiante para su personal, quienes van apretados en un sedán gris sin características distintivas conduciendo por Capitol Hill.

“¿Qué es lo único que realmente necesito saber sobre la política estadounidense antes de reunirme con todos estos congresistas?” pregunta el francés de 30 años desde el asiento trasero. “Realmente no quiero parecer demasiado estúpido”.

Un ejecutivo no tarda en ofrecer un lugar común, una variación menor de “el dinero lo es todo”. Pero Bouaziz ya lo sabe. Deel, su startup con sede en San Francisco, ha estado desafiando el recóndito mundo del cumplimiento del derecho laboral internacional desde su lanzamiento en 2019, gastando su pila de US\$ 675 millones en efectivo de capital de riesgo para ayudar a otras empresas a manejar operaciones legales y de recursos humanos en más de 100 países. En una lucha por la tierra que recuerda las primeras confrontaciones ciudad por ciudad de Uber y Lyft, Deel se ha estado esforzando por crecer tan rápido como sea posible, incluso si eso significa aprovechar áreas grises o permitir que los clientes se salten alguna que otra regulación.

“Estamos superando las fronteras en términos de contratación global”, dice Bouaziz. “No es algo a lo que la gente esté acostumbrada”.

Su software ha sido un éxito instantáneo. Gracias al desarraigo del trabajo de oficina por la pandemia en todo el mundo, los ingresos de Deel se dispararon de US\$ 1,4 millones en 2020 a US\$ 169 millones el año pasado. Las ventas deberían más que duplicarse este año, alcanzando alrededor de US\$ 350 millones. En términos de ingresos recurrentes anuales, una métrica popular en el negocio del software, en un momento fue el crecimiento más rápido de la industria. Ha sido “una especie de cuento de hadas”, dice

el inversionista de Deel y ex presidente de Disney Studios, Jeffrey Katzenberg.

En 2021, Bouaziz apareció en la lista “Forbes 30 Under 30”. Él y su cofundador, Shuo Wang, de 34 años, se convirtieron brevemente en multimillonarios en 2022, gracias a una ronda de recaudación de fondos que valoró a Deel en US\$ 12.000 millones. (En el mercado secundario, la valoración de Deel ha caído desde entonces a unos US\$ 7.000 millones, lo que hace que cada cofundador valga algo así como US\$ 850 millones ahora.)

Pero actuar rápido tiene consecuencias, y Bouaziz ha venido al Capitolio para hacer las paces con los reguladores, que están preocupados por las afirmaciones de que Deel ha clasificado erróneamente a su propia fuerza laboral de tiempo completo como trabajadores independientes. Bouaziz insiste en que fue un malentendido y ha programado dos días maratónicos de reuniones para aclarar las cosas. Eso incluye una reunión con el representante Adam Schiff (demócrata por California), quien junto con otros cinco miembros de la Cámara escribió una carta abierta en julio expresando su preocupación por lo que Schiff describió como un “grave abuso” de las leyes laborales por parte de Deel. “Si es probable que Deel no pueda cumplir con las leyes de clasificación de empleados y se dedique a ayudar a sus clientes a clasificar a sus empleados, ¿qué tan sensato puede ser su consejo?”, preguntaron los legisladores. (Un portavoz de Schiff le dice a **Forbes** que la reunión de septiembre “ayudó a aclarar las cuestiones” planteadas en la carta abierta.)

Los empleados mal clasificados no fueron el único dolor de cabeza gubernamental de Deel. A principios de septiembre, Deel se había visto envuelto en una investigación de la Comisión de Comercio de Futuros de Materias Primas sobre un cliente, My Forex Funds, que fue acusado formalmente de fraude por las autoridades estadounidenses. Bouaziz dice que Deel la ha eliminado,



CÓMO JUGARLO

JON D. MARKMAN

Los recursos humanos son cada vez más digitales. La mejor manera de seguir esta tendencia es Workday Inc., una empresa de planificación de recursos empresariales con sede en Pleasanton, California. Workday crea software para ayudar a las empresas a gestionar su planificación financiera, análisis internos y recursos humanos. Estas herramientas tienen una gran demanda.

Los ejecutivos de Workday informaron en agosto que la base de clientes existente alcanzó los 65 millones de usuarios. Los ingresos del segundo trimestre crecieron a US\$ 1.790 millones, un aumento de 16,3% año tras año. Las acciones de Workday podrían subir a US\$ 275 durante los próximos 18 meses, una ganancia del 18,5% con respecto a los niveles actuales.

Jon D. Markman es presidente de Markman Capital Insight y editor de Fast Forward Investing.

junto con más de una docena de empresas similares de comercio de divisas, de sus clientes siguiendo el consejo de sus socios bancarios.

Deel no estuvo directamente implicado, pero Papaya Global, una startup rival de software de recursos humanos con sede en Nueva York, aprovechó el momento para lanzar una campaña de marketing cuestionando si Deel estaba tomando “atajos” en materia de cumplimiento para “seguir una estrategia de crecimiento a toda costa”. “Algunas empresas han dejado Deel por Papaya

desde el escándalo”, dijo a **Forbes** un representante de Papaya. Otros clientes, incluidos Nike y Subway, se sintieron avergonzados por la situación y pidieron a Deel que eliminara sus logotipos de su sitio web (ambos siguen siendo clientes, dice Bouaziz).

Sin embargo, es poco probable que estos obstáculos disminuyan seriamente la demanda del servicio de Deel. La fuerza laboral se está volviendo inexorablemente más remota y global. Bouaziz es una encarnación viva de ese cambio y divide su tiempo entre sus oficinas centrales en París, Londres, Tel Aviv y Dubái.

Después de que fracasara la primera startup de Bouaziz (una aplicación telefónica de creación de videos, llamada Lifeslice), se volvió a conectar con su antiguo compañero de clase del MIT, Shuo Wang, en 2018. Más tarde ese año, en la incubadora de startups Y Combinator, los dos pasaron semanas creando un software de cobro de deudas antes de abandonarlo para convertirse en una empresa de pagos, una plataforma para empresas con contratistas independientes en el extranjero.

A finales de 2019, las ventas crecían a un ritmo constante del 20%, no anualmente, sino todos los meses. “Santo cielo”, recuerda haber dicho Aaron Harris, uno de sus mentores de Y Combinator, al escuchar los números. “¿Te das cuenta de lo bien que va esto?”

Antes de la pandemia, la contratación internacional la realizaban casi exclusivamente las grandes empresas. Para las empresas más pequeñas, los costos asociados eran prohibitivos. “La realidad antes de Deel era que, honestamente, era casi imposible cumplir completamente”, dice Christophe Pasquier, cofundador de la startup de software de productividad Slite y uno de los primeros clientes de Deel.

Cuando la COVID-19 obligó a implementar el trabajo remoto a toda velocidad, Bouaziz y Wang vieron un momento decisivo. Gracias a una ronda de financiación Serie A de US\$ 14 millones en mayo de 2020 de la firma de capital riesgo Andreessen Horowitz, Deel se apresuró a establecer entidades comerciales extranjeras internamente. De esa manera, si un cliente quisiera contratar a alguien en Alemania, por ejemplo, esa persona técnicamente sería empleada a través de la entidad alemana de Deel.

Al principio, a un equipo ‘Navy SEAL’ de cinco personas se le encomendó la tarea de ir de un país a otro incorporando entidades comerciales

locales en rápida sucesión. La velocidad era vital. Si se crea un país demasiado tarde, dice Wang, Deel podría perder un mercado geográfico frente a competidores más pequeños como Remote (valoración de US\$ 3.000 millones) u Oyster (US\$ 1.000 millones).

Deel finalmente levantó cuatro rondas de financiación que aumentaron su valoración a US\$ 225 millones (septiembre de 2020), luego a US\$ 1.300 millones (abril de 2021), US\$ 5.500 millones (octubre de 2021) y finalmente a US\$ 12.000 millones (mayo de 2022). Entre sus inversores se incluyen Spark Capital, Coatue y Emerson Collective de Laurene Powell Jobs.

A nivel mundial, las leyes no son del todo claras para las empresas que contratan personas en nombre de otras empresas. “Las leyes existentes deben interpretarse y aplicarse a este modelo de negocio. Es como con Airbnb, gente alquilando sus casas no era la forma [tradicional] en que la gente se alojaba en lugares en el extranjero, pero realmente tenía mucho sentido”, dice Nicole Sahin, quien ayudó a introducir el nuevo concepto de contratación hace una década cuando fundó G-P, otro rival de Deel.



Deel se siente cómodo operando en lo que algunos en la industria consideran áreas grises de cumplimiento. Por ejemplo, Pasquier de Slite utilizó inicialmente a Deel para contratar personas como contratistas porque el producto de

Deel para empleados de tiempo completo aún no estaba listo. Para ser completamente sensato desde un punto de vista legal, admite, esas personas deberían haber sido clasificadas como empleados desde el principio. “Podría haber sido que [Deel] tomó este atajo, pero necesitábamos este atajo”, dice. “Para mí es un servicio público”.

Bouaziz, por supuesto, insiste en que el notable ascenso de Deel no se debe a tomar atajos, sino simplemente a superar a sus rivales a lo que él llama “velocidad Deel”. “Si no actuamos rápido, nuestras acciones tendrán consecuencias reales en los medios de vida de las personas”, afirma.

Con la vista puesta en una oferta pública inicial en 2025, Deel todavía tiene US\$ 550 millones en el banco y sigue siendo rentable, por una suma de aproximadamente US\$ 5 millones por mes, dice Bouaziz. Durante los próximos 18 meses, planea gastar hasta US\$ 200 millones en adquisiciones. La mayor parte de ese dinero probablemente se utilizará para adquirir empresas de recursos humanos en mercados internacionales calientes, similar a la compra de PayGroup, una empresa australiana de 400 personas, por parte de Deel el año pasado.

Después de su viaje a D. C., Bouaziz se concentra en adelantarse al inevitable enfrentamiento con los legisladores, tanto en Estados Unidos como en el extranjero. Al regresar de Washington, Bouaziz contrató a un jefe de políticas para intensificar los esfuerzos de lobby de Deel. En lugar de reaccionar a las regulaciones, espera salir adelante y evitar el destino de Uber y Airbnb, los cuales han experimentado importantes impactos comerciales después de entrar en conflicto con los reguladores.

“Creo que será como una partida de dominó”, dice el fundador de otra empresa del sector. “Cuando un [país] habla, muchos países dirán: ‘Mierda, ¿están haciendo eso aquí también?’”. Ya en Singapur, “las investigaciones sobre [Deel] están en curso”, dijo un portavoz del Ministerio de Mano de Obra a **Forbes**. Bouaziz dice que Deel ha estado trabajando con Singapur para resolver cualquier problema y hace caso omiso de las implicaciones más importantes: “Operamos como empresa en 120 países. Tenemos investigaciones todo el tiempo en todos los países”. (La portavoz de Deel, Elisabeth Diana, dijo que estas investigaciones son investigaciones de rutina del gobierno.)

“De la misma manera en que estamos haciendo las cosas hoy en D. C., queremos hacer exactamente lo mismo en Bruselas”, añade. “Creo que lo ideal sería que muchos [gobiernos] quisieran trabajar con nosotros y no con cualquier otra cosa”. **FB**



Por José Roberto Arteaga

SANTI GIMÉNEZ

Y SUS GOLES EN LOS NEGOCIOS

EL JUGADOR DE FÚTBOL MÁS VALIOSO DE MÉXICO ES ACCIONISTA Y EMBAJADOR DE DRAFTEA, PLATAFORMA DE DEPORTES DE FANTASÍA, Y SUMA INVERSIONES EN EL REAL ESTATE Y EN UNA ESCUELA DE FÚTBOL EN ESTADOS UNIDOS.

Era 2018, Santiago Giménez tenía 17 años cuando se enfrentó a la sentencia de los médicos: no volvería a jugar fútbol por una trombosis en el hombro, y tendría que tomar anticoagulantes el resto de su existencia.

El sueño de su infancia de ser futbolista profesional parecía llegar a su fin. Sin embargo, una luz se encendió en su vida y encontró una esperanza que no lo ha abandonado nunca.

“El momento en el que me dijeron que se me había acabado el fútbol fue como si se me estuviera acabando la vida. Desde niño, soñaba con ser futbolista y, cuando me pasó esto, la única esperanza era hablar con Dios”, relata Santi Giménez, en entrevista con FORBES.

Después de un procedimiento médico, pudo jugar fútbol de nuevo y, un año



© BART STOUTJESDIJK/ EFE/ EPA

después, estaba debutando en el fútbol profesional. “Le doy toda la gloria a Dios, porque, sin Él, yo no estaría aquí”.

En 2019, el futbolista debutó con el Cruz Azul y, dos años más tarde, formó parte del campeonato del torneo Guardianes 2021. Además, fue convocado para representar a la Selección Nacional Mexicana, con quien levantó la Copa de Oro en 2023.

Hoy, el trago amargo que lo dejó seis meses fuera la cancha ha pasado ya y el deportista vive un momento de ensueño y salta a nuevos terrenos como empresario.

“Vivo un momento espectacular”. Así describe el futbolista Santiago Giménez el momento que atraviesa en su vida personal y en su carrera, pues hoy siente más presente el amor de su familia y su novia.

“La vida la tomo como un juego y trato de divertirme, equivocarme, aprender... Obviamente, soy joven: tengo 23 años. Y todo lo voy a ganar de experiencia, pero también es cierto que me estoy metiendo un poco más a este lado de las inversiones y no tanto por el dinero, ni mucho menos, sino porque me gusta jugar y ver resultados”, dice Giménez.

El jugador del Feyenoord es el más valioso de México y está en la posición 88 a nivel global, con una valuación de al

menos 50 millones de euros, que se traduce en más de 54 millones de dólares al tipo de cambio actual, por encima de Édson Álvarez (35 millones de euros) e Hirving Lozano (22 millones de euros), de acuerdo con datos de Transfermarkt.

En julio de 2022, fue fichado por el Feyenoord de los Países Bajos por cuatro temporadas. Tan solo en su primera temporada logró 23 anotaciones, lo que lo llevó a romper el récord del mexicano con más goles en su primera temporada en Europa.

Y los tantos del futbolista van más allá de las canchas. El 26 de octubre de 2023, el mexicano se convirtió en accionista y embajador de Draftea, plataforma de deportes de fantasía.

DE LAS CANCHAS A LAS INVERSIONES

Santiago Giménez nació el 18 de abril de 2001, en Argentina; sin embargo, ha residido en México la mayor parte de su vida. Es hijo del exfutbolista Christian ‘Chaco’ Giménez, quien jugó en la liga mexicana por 14 años. Santiago Giménez cuenta con tres nacionalidades: argentina de nacimiento, italiana por ascendencia y mexicana por naturalización. Es parte de la Selección Nacional Mexicana.

El acercamiento con Draftea llegó cuando Giménez jugaba con su novia

a través de la pantalla y decidió aprender sobre cómo invertir en este tipo de firmas. “Jugar con mi novia a estas cosas nos gusta bastante, y estamos empezando a asesorarnos porque no nos gusta ir a ciegas; y, segundo, estamos invirtiendo en estas empresas, [pues] les vemos futuro”, explica.

Draftea fue fundada en México por Alán Jaime Misrahi; inició operaciones en 2022 y es la primera plataforma de Daily Fantasy Sports en el país. Además de contar con el respaldo de distintos fondos de capital privado, entre ellos Sequoia y Kaszek, el VC de inversión más importante de América Latina, cuenta entre sus inversionistas y accionistas con destacadas estrellas del deporte, como Travis Kelce, Iker Castillas, Cristiano Ronaldo, Pau Gasol y Odell Beckham Jr., entre otros.

Las inversiones de Giménez se encuentran en un portafolios que va del Real Estate a una escuela de fútbol en Houston, Texas. “Somos jóvenes y apenas empezamos en este mundo y, sobre todo, nos hemos metido bastante leyendo libros y tomando un curso de finanzas personales”, dice.

“Mi principal característica siento que es la pasión. Creo que me gusta hacer todo con pasión, porque siempre a lo que me gusta le dedico el 100%. Si le voy a entrar a algo, no lo hago a medias”, dice el futbolista, quien confiesa que esta es su fortaleza en el fútbol, en el amor y en todas sus relaciones.

“Creo que, en el cambio generacional (es mi sentir y no sé qué tanto valor tenga mi palabra), la gente se debe ir adaptando tal cual: de generación a generación, y creo que Draftea es algo para jugar, algo para divertirse; que a la nueva generación eso le puede gustar. Creo que los niños (y adultos) ya no ven tantos partidos de fútbol, sino que tratan de divertirse [en torno de] los partidos”, asegura Santi.

“Dios me dio el talento para jugar fútbol, pero el que eso se haya combinado con esta inversión es como una conexión perfecta que trato de asumir



HABLANDO DEL TEMA DE INVERSIONES, CREO QUE ESTAMOS ARMANDO UNA GRAN EMPRESA, CON UN EQUIPO BASTANTE CERCANO Y CONFIABLE, EN DONDE PODAMOS HACER BASTANTES INVERSIONES”.

SANTI GIMÉNEZ



50 MILLONES DE EUROS

ES LA VALUACIÓN DE GIMÉNEZ, QUE LO CONVIERTE EN EL JUGADOR MEXICANO MÁS VALIOSO DEL MOMENTO.

negocios, pues los considera como una información estrictamente personal. “Estamos trabajando juntos [mi novia y yo] y es algo nuevo para mí. Estoy aprendiendo y vamos a darle para adelante”, dice.

“Hablando del tema de inversiones, creo que estamos armando una gran empresa, con un equipo bastante cercano y confiable, en donde podamos hacer bastantes inversiones y, sobre todo, llegar a un punto en donde podamos ayudar al mundo y contribuir. Este es uno de los propósitos que tengo con mi novia”, explica.

En el caso de su carrera, Santi prefiere disfrutar sus pasos diarios y aprender de los errores que puede llegar a cometer, y conservar la diversión en cualquier espacio, pues la vida es muy corta, relata el jugador.

Lo importante para Santi es invertir y vivir con propósito. Sabe que el dinero tiene un valor por el esfuerzo que empeña en conseguirlo, pero sabe también que hay cosas más importantes que el propio capital. “Siempre he dicho que el dinero no te da la felicidad, sino amar a tu familia y disfrutar el proceso. Eso es lo más importante”.

El consejo para las nuevas generaciones de futbolistas y empresarios es que se atrevan a emprender y, si se equivocan, se levanten a intentarlo de nuevo en este juego llamado vida. “Que se diviertan y disfruten. A veces va a haber ganancia y [a veces] pérdida, así que véanlo como un juego y traten de valorar lo que tienen en la vida.”

“**A VECES VA A HABER GANANCIA Y [A VECES] PÉRDIDA, ASÍ QUE VÉANLO COMO UN JUEGO Y TRATEN DE VALORAR LO QUE TIENEN EN LA VIDA”.**

SANTI GIMÉNEZ

con mi novia, y es algo divertido”, dice el deportista, quien tiene el objetivo de invertir en la industria deportiva.

“El fútbol es el deporte que más se juega en el mundo; y que haya esa conexión es algo muy lindo”.

Desde muy joven, Santi Giménez descubrió su gusto por el *fantasy*, ya

que siempre busca formar sus propias alineaciones en la pantalla. Pasados los años, el equipo de Draftea se acercó y así se formalizó la actual inversión.

EL NACIMIENTO DE UNA EMPRESA

El futbolista prefiere no puntualizar un monto de inversión en sus actuales

Por **Anasella Acosta**

UN BRASIER INTELIGENTE

LA EMPRENDEDORA TICA, ALICIA CHONG, DIRIGE BLOOMER TECH, UN EMPRENDIMIENTO QUE BUSCA RECARBAR DATOS DE SALUD DE LA MUJER PARA TOMAR MEJORES DECISIONES CLÍNICAS.

Las herramientas tecnológicas, incluyendo la inteligencia artificial, que actualmente se desarrollan en el área médica “se entrenan con los datos existentes, pero esos datos no incluyen a las mujeres”. Al menos no en igualdad en cuanto a calidad y en suficiencia para mejorar la atención y calidad de vida de quienes padecen enfermedades cardiovasculares. Esta realidad dio sentido al emprendimiento que dirige la tica Alicia Chong, que consiste en recopilar datos clínicos de las mujeres.

La ingeniera en Computación Electrónica con especialidad en Sistemas Digitales, graduada del MIT, fundó junto con otras dos colegas (Aceil Halaby y Mónica Abarca) Bloomer Tech, una empresa que se ha enfocado en el desarrollo de biomarcadores digitales para obtener una data más amplia de la salud de la mujeres, a fin de tomar mejores decisiones para su atención en el caso de que sean diagnosticadas con algún padecimiento del corazón.

“Las mujeres estamos acostumbradas a ignorar el dolor y a vivir mucho tiempo con síntomas y condiciones que no son óptimas”, y en este momento la realidad es “que podemos crear innovación y hacer la diferencia en la vida de esas mujeres y de sus familias”, menciona Alicia Chong.

EL SUJETADOR INTELIGENTE

La primera solución que ha desarrollado la firma que dirige la costarricense es un brassier con biomarcadores lavables y flexibles, que se adhieren a la tela y al cuerpo de la mujer para obtener datos del corazón, los pulmones, las hormonas y el metabolismo en general, los que son enviados a un aplicación de celular. Este producto será probado en 2024 en pacientes de dos hospitales de Estados Unidos.

Chong relata que la idea nació porque durante su estancia en el MIT tuvieron acceso a algunas bases de datos enormes que se usan para tomar



decisiones clínicas y “casi no tenían datos de mujeres... es un problema gigantesco para un área como la cardiovascular”. Precisa que hay evidencia de más de 30 años de disparidades o brechas en los sistemas de salud.

“Para nosotros fue muy obvio que teníamos que crear una tecnología que entendiera y fuera diseñada alrededor del cuerpo de la mujer, y eso hicimos”, porque la mujer tiene un metabolismo diferente del hombre. “Tanto, que la misma FDA [Food and Drug Administration] en Estados Unidos ha reconocido que los parámetros tradicionales no detectan lo que está pasando en la fisiología de la mujer, ya sea porque las arterias son más pequeñas o porque hay cambios fisiológicos que no se toman en cuenta al diseñar estas nuevas tecnologías”, anota la emprendedora.

Chong recuerda que iniciaron en 2018 con un prototipo de sujetador inteligente que pasó por diversos estudios. En 2020 tuvieron un “logro grandísimo” cuando levantaron una ronda de capital semilla de 3 millones de dólares. Desde entonces han venido creciendo “en tener calidad en nuestros sensores, hemos estado trabajando en manufacturarlo a gran escala y en tener diferentes tallas y probarlo en muchas personas”.

Su emprendimiento fue premiado recientemente por el National Institute of Health con 1,9 millones de dólares por el trabajo que han hecho y por demostrar que pueden llevarlo a la comercialización. “Ahora estamos en la etapa de preparación para llevarlo a trabajar directamente con pacientes”, cuenta.

Alicia destaca que entre sus inversionistas hay gente que ha creado dispositivos médicos para el área cardiovascular de manera muy exitosa, entre ellos el fundador de Boston Scientific, John Abele; además de Adam Sharkawy a través de Material Impact.

Tomar el camino del emprendimiento es tomar una decisión de vida, que muchas veces no se comprende,



SE VIENEN COSAS EMOCIONANTES EN CAPACIDADES DE LO QUE PODEMOS HACER CUANDO TENEMOS LOS DATOS DE LAS MUJERES QUE POR MUCHOS AÑOS NO HAN SIDO RECOLECTADOS”.

pero “una tiene que estar bastante amarrada a la idea y debe tratarse de algo que te apasione. Si tú no lo haces, nadie va a hacer algo por lo que imaginas que el mundo debería ser”.

“La gente me decía: ‘el mundo no va a cambiar’, pero yo estaba segura de ser parte de esos cambios y aprendí que uno tiene voz, voto e influencia para generar impacto con las cosas que uno puede crear. Exponerse y entender que todos somos parte del mundo y todos tenemos un impacto es superimportante”, complementa.

Para Alicia, el secreto es “convencerse a uno mismo, y cuando ocurre, convencer a los demás de que se puede. Luego viene el encontrar el equipo adecuado, la gente con experiencia, porque hay muchas cosas que uno no sabe; hay que buscar a las personas que lo han hecho antes de forma exitosa”.

Chong Rodríguez es una de las mujeres graduadas con excelencia del MIT, y fue reconocida como pionera tecnológica por el Foro Económico Mundial en 2023 y como Ted Fellow. Además, es una de los 40 innovadores en temas de salud de menos de 40 años que reconoce Medtech Boston.

Para la tica tener mentores, un círculo de apoyo y encontrarse con personas que pueden ver algo en ti, que tal vez tú no, “es importantísimo para abrir los caminos, pues cuando emprendes no


necesariamente tienes las respuestas en el día uno; es parte del proceso”.

COMPRENDER LAS NECESIDADES, UNA CLAVE PARA EL ÉXITO

A veces las personas tratan de empujar la tecnología o una solución muy *cool*, por ejemplo desde la inteligencia artificial (IA), pero sin entender realmente el problema ni los contextos de cada región, sin tropicalizarlo, y hay muchas cosas que no son genéricas ni universales, alerta Alicia Chong.

“Crear soluciones globales que puedan tener impacto local es importante si puedes darles cabida a las necesidades singulares”.

Pero lograr lo anterior demanda tener conocimiento de las necesidades: “Nosotros hemos hablado con cardiólogos, con pacientes; hemos ido a todo tipo de centros de salud, de congresos, hemos hablado con representantes de farmacéuticas, de dispositivos médicos y con aseguradoras para entender todo el ecosistema que nos rodea, para entender dónde podemos mejorar todo eso que vive una mujer que desarrolla un episodio cardíaco, y optimizar ese camino que ella tiene, mejorando la calidad de vida y tomando las mejores decisiones para ello”.

Para este año, la expectativa de Bloomer Tech es significativa: “Se vienen cosas emocionantes en capacidades de lo que podemos hacer cuando tenemos los datos de las mujeres que por muchos años no han sido recolectados. El cuerpo de la mujer es increíble y lo que vamos a descubrir y exponer va a ser importante tanto para mujeres como para hombres; vamos a poder entender un montón de cosas en la estructura del corazón que han sido complicadas y costosas en el cuidado de pacientes. La era de salud digital que viene, gracias a todas las tecnologías y datos que estamos recolectando, va a permitir impactar en muchas más personas”, avizora la emprendedora. 

Por José Caparroso

Foto: © Diana Rey Melo

Tan solo unas horas antes de haber aterrizado en Bogotá, Ling Hai, el copresidente de Mercados Internacionales de Mastercard, que supervisa el negocio en todas las regiones fuera de América del Norte, había experimentado uno de los momentos más emocionantes de su carrera.

En San Francisco (Estados Unidos), había estado cerca de líderes mundiales que participaron en el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico, entre ellos, el presidente de Estados Unidos, Joe Biden, y el de China, Xi Jinping.

Tras ese encuentro, el banco central chino informó al mundo que Mastercard podría comenzar a emitir tarjetas bancarias denominadas en yuan chino bajo su propia marca, algo en lo que Ling Hai había estado trabajando por años y que detonó que la acción de la compañía tocara máximos históricos.

“Siento que la empresa me brindó mucho espacio y confianza para hacer lo correcto para China, para tratar de entender cuál es la estructura adecuada. Aquí tienes ideas, puedes ejecutarlas y brillarás”, relató Ling Hai, en una entrevista exclusiva con **FORBES** hace unas semanas, durante su visita exprés a Colombia. “Soñé con ese día, el día en el que se tomaría la decisión. Cuando lo escuché y lo leí... fue un momento invaluable para mí”.

Él, que nació en Shanghái y pasó su adolescencia en Estados Unidos, donde también fue a la universidad, conoce las complejidades de ambos lados del mundo. Mastercard lo reclutó en 2010, después de pasar por consultoría y banca. Desde entonces, su responsabilidad ha crecido, abarcando Asia, Europa y ahora también África y América Latina.

En el centro de sus responsabilidades globales está la inclusión financiera y la transformación digital en América Latina, una región que ve llena de posibilidades. Esta tarea de promoción lo apasiona. “Creo que es una región muy

EL TROTAMUNDOS DE LOS PAGOS

EN ENTREVISTA EXCLUSIVA CON “FORBES”, EL COPRESIDENTE DE MERCADOS INTERNACIONALES DE MASTERCARD, LING HAI, ABORDA LAS TENDENCIAS QUE ESTÁN DANDO FORMA A LA INDUSTRIA DE PAGOS, A LA INCLUSIÓN FINANCIERA Y A LA COMPAÑÍA QUE LIDERA.



Ling Hai

Copresidente de Mercados Internacionales de Mastercard.

emocionante”, dice el copresidente de Mastercard. “Todavía hay mucho que podemos hacer desde una perspectiva de digitalización”.

No exagera. Se estima que el 20% de la población de la región aún no tiene acceso a servicios financieros. Ling Hai considera que hay un espacio para incorporar a las personas al sistema financiero formal, proporcionando infraestructura de pagos e innovación tecnológica.

“América Latina es un conjunto de naciones que se encuentran en etapa de desarrollo. Eso significa que el crecimiento económico continuará. Algunos países están enfrentando desafíos porque, después de la pandemia, hay una pequeña desaceleración. Hay inflación, altas tasas de interés, los consumidores están siendo un poco exprimidos, pero creo que eso pasará”, sostiene.

Entre tanto, aporta un toque de empujamiento desde su rol como líder.

“El liderazgo es un privilegio, no un derecho”, afirma Ling Hai. “Las personas te siguen porque se sienten inspiradas”. Explica que su enfoque es “liderar con el ejemplo”, otorgando autonomía a los equipos y proporcionando motivación. Se ve a sí mismo como un “animador” que celebra los éxitos y ofrece apoyo en los momentos difíciles. Pero también se pone a disposición como recurso, escuchando atentamente las necesidades de los empleados y ayudándolos a superar obstáculos corporativos, buscando fomentar un entorno de confianza en el que sus equipos puedan prosperar.

En Colombia, la compañía tiene un equipo exclusivo de casi 200 personas de su vertical Mastercard Advisors Consulting, que presta servicios a toda Latinoamérica, aprovechando datos y análisis para ayudar a sus clientes (un espectro que abarca desde bancos y minoristas hasta aerolíneas y gobiernos) a resolver problemas comerciales complejos y capturar nuevas oportunidades.

Ling Hai destaca que esos consultores están ayudando a las instituciones financieras a optimizar la gestión de su riesgo crediticio, aumentar la eficiencia operativa y mejorar la segmentación de clientes, esfuerzos que, desde su perspectiva, son vitales para avanzar en la inclusión.

“¿Cómo traemos a todos a la economía formal, a una economía inclusiva?”, planteó el copresidente de Mastercard. “Ese seguirá siendo un trabajo por hacer”.

Desde su mirada privilegiada, cuenta a **FORBES** lo que está observando en la transformación de la industria financiera mundial.

“Es increíble cuánto han cambiado los pagos, simplemente en la última década”, reflexiona Ling Hai. “Recuerdo los días de los boletos de papel y el pago de vuelos en efectivo. Ahora todo es digital: necesitas una tarjeta o billetera móvil para casi cualquier transacción”.

Esta digitalización de los pagos y el comercio es la tendencia principal que él identifica. A medida que más aspectos de nuestras vidas se vuelven digitales, los pagos digitales, naturalmente, ocurren más y más. Ling Hai señala el servicio de transporte compartido como un ejemplo principal de esta financiación integrada, donde los pagos se dan sin problemas en segundo plano. “Con Uber, ordenas, viajas y el pago, simplemente, sucede. Ni siquiera lo piensas”, anota.

La digitalización tiene implicaciones para los bancos y las redes de tarjetas como Mastercard. “Es una lucha por la relación con el consumidor y la visibilidad de la marca”, dice Ling Hai. “Si tu método de pago está integrado e invisible, ¿qué significa eso para tu marca?”. Resolver el desafío es crucial.

La inteligencia artificial (IA) presenta otro cambio sísmico. Él ve la IA transformando los pagos de dos maneras principales: previniendo el fraude y personalizando el servicio. Mastercard adquirió una *startup* israelí llamada

NuData que utiliza IA para analizar los patrones de escritura de un usuario y otras señales de comportamiento para verificar la identidad, incluso si un estafador tiene credenciales de cuenta.

“Es una capa adicional de protección para la identidad del consumidor”, menciona Hai. Mastercard también compró Dynamic Yield, que emplea IA para adaptar ofertas y marketing. “En lugar de anuncios genéricos, podemos entender el comportamiento del consumidor y ofrecer ofertas relevantes y personalizadas en tiempo real”, apunta. Esta tecnología podría permitir a las tiendas orientar promociones basadas en el historial de compras de un cliente.

Mientras que la IA y la digitalización avanzan, Hai mantiene una postura prudente sobre el tema del *blockchain*. “Todavía es prematuro”, dice. Por ello, apuesta que las criptomonedas persistirán como un vehículo de inversión, no como una panacea de pagos, y también que la tecnología podría permitir nuevos casos de uso, como el almacenamiento distribuido de datos. “Pero es demasiado pronto para decir cuáles serán las aplicaciones más convincentes”, concreta Ling Hai.

Él enfatiza la necesidad de acceso al crédito para derrumbar barreras que aún persisten para la inclusión financiera. “Si soy dueño de un pequeño negocio, puedo tener una cuenta bancaria, pero si mi banco no me presta dinero, no puedo echar a andar un negocio”, argumenta.

Por ello, ve los datos como la solución: con información sobre pequeñas empresas, los prestamistas pueden juzgar mejor la solvencia crediticia y optimizar las líneas de crédito. Pero Ling Hai también destaca la importancia de la educación, alegando que muchos propietarios de pequeñas empresas carecen de habilidades financieras.

“Eliminemos esas barreras”, insta Hai a los emprendedores, “y el mundo será mejor”. **F**

LOS NUEVOS REFERENTES LABORALES

“FORBES PERÚ” COMPARTE LA ÚLTIMA EDICIÓN DEL RANKING “LOS MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR PERÚ 2024”, ELABORADO POR GREAT PLACE TO WORK PERÚ (GPTW). ESTE AÑO, LAS EMPRESAS QUE LIDERARON LAS TRES CATEGORÍAS FUERON CISCO SYSTEMS PERÚ (DE 10 A 250 TRABAJADORES), HILTON (DE 251 A 1.000) Y VIRÚ S. A. (MÁS DE 1.000). SEGÚN MILAGROS ZEGARRA, CEO DE GPTW PERÚ, LOS MAYORES AVANCES QUE REGISTRARON LAS ORGANIZACIONES QUE INTEGRAN EL RANKING ESTUVIERON VINCULADOS A SU COMUNICACIÓN Y LA DE SUS LÍDERES.

El miércoles 31 de enero, la organización Great Place To Work presentó su ranking “Los mejores lugares para trabajar Perú 2024”. En la edición de este año, fueron reconocidas e incluidas en el ranking un total de 65 compañías (se evaluaron a más de 200).

Las organizaciones fueron clasificadas en tres categorías: empresas de 10 a 250 colaboradores, empresas de 251 a 1.000 colaboradores y empresas de más de 1.000 colaboradores. Cabe indicar que el ranking es el resultado de la

aplicación de la encuesta Trust Index y del cuestionario Culture Audit en las organizaciones, ambas herramientas estandarizadas y desarrolladas por GPTW. El sondeo que se hizo para construir el ranking se llevó a cabo entre octubre de 2022 y setiembre de 2023.

Este año, las empresas que lideraron las tres categorías fueron Cisco Systems Perú (de 10 a 250 colaboradores), Hilton (de 250 a 1.000 colaboradores) y Virú S. A. (más de 1.000 colaboradores). De acuerdo con Milagros Zegarra, CEO de Great Place To Work Perú, los

mayores avances que registraron las organizaciones que integran el ranking estuvieron vinculados a la comunicación de sus líderes y de la organización.

Zegarra también destaca que en el ranking de 2024 se ha podido observar una evolución en la capacidad de los líderes para permitir que las grandes ideas de sus equipos sean escuchadas y valoradas por la organización. “Con respecto al liderazgo, los colaboradores han expresado que sus líderes podrían desarrollar más la habilidad de la escucha, mientras que, en 2023, la



característica que fue más relevante, en la mirada de los colaboradores, fue la retroalimentación. Por otro lado, la autovaloración del trabajo individual de los colaboradores fue más fuerte, lo que genera orgullo y sentido de pertenencia a la organización”, dice la CEO de Great Place To Work Perú.


Según detalla la ejecutiva, un tema que ha cobrado relevancia, en cuestión de la percepción de los colaboradores de las empresas evaluadas, es el impacto que la organización tiene en el apoyo a la comunidad. “Existe una mejor

valoración sobre este punto”, asegura.

Este año, Campari resaltó como la organización que más progreso tuvo en el índice de aceptación general, lo cual, según explica Zegarra, “denota un gran trabajo por parte de los líderes y cohesión con los colaboradores para seguir el camino del fortalecimiento de la cultura”. La CEO de Great Place To Work también detalla que 11 empresas ingresaron por primera vez al ranking en 2024.

Cabe indicar que, en 2024, el índice de aceptación general del ranking fue de

90%, mientras que en 2023 fue 91%. Por otro lado, las categorías que presentan diferencia con respecto al 2023 son las de 10 a 250 colaboradores y las de más de 1.000 colaboradores, ya que ambas bajaron 2 puntos (se encuentran en 92% y 87%, respectivamente). Además, este año se reconocieron a los 65 mejores lugares, cinco más que el año pasado.

Puedes conocer a las empresas que integran el ranking “Los mejores lugares para trabajar Perú 2024” en sus tres categorías en los gráficos que acompañan esta nota. 

CATEGORÍA: 10 A 250 COLABORADORES

POSICIÓN	EMPRESA
1	Cisco Systems Perú
2	Universidad Corporativa Intercorp-UCIC
3	Santander Consumer Perú
4	Cargill Americas Perú S. R. L.
5	BELLTECH PERÚ S. A. C.
6	Intelige Group - Subsidiarias Perú
7	DHL Global Forwarding Peru S. A.
8	Siemens Healthineers
9	SAP Perú
10	Parque Arauco
11	Ingram Micro
12	PedidosYa
13	DHL Supply Chain Perú
14	Beiersdorf Perú
15	Experian Perú
16	Citi Perú
17	SIGNIFY PERU S. A.
18	Líder Grupo Constructor
19	Olam Agro Perú S. A. C.
20	RECICLOPLAS

CATEGORÍA: 251 A 1.000 COLABORADORES

POSICIÓN	EMPRESA
1	Hilton
2	DHL Express Perú
3	METALMARK
4	Banco Santander Perú
5	Eurofarma
6	Accor
7	Konecta Digital Marketing Agency
8	Real Plaza
9	Encora
10	Izipay
11	Cálidda - Gas Natural de Lima y Callao
12	Deloitte
13	Marriott Perú
14	Grupo Centenario
15	Protecta S. A. Compañía de Seguros

CATEGORÍA: MÁS DE 1.000 COLABORADORES

POSICIÓN	EMPRESA
1	Virú S. A.
2	PlazaVea & Vivanda
3	Grupo EFE
4	Pamolsa
5	Interbank
6	Konecta
7	NGR
8	Compartamos Financiera
9	ATLANTIC CITY CASINO & SPORTS
10	Interseguro Compañía de Seguros S. A.
11	Teleperformance
12	Universidad Tecnológica del Perú - UTP
13	Promart Homecenter
14	Scotiabank
15	DP WORLD CALLAO S. R. L. & DP WORLD PERÚ S. R. L.
16	Financiera oh!
17	Oechsle
18	Zegel
19	Cineplanet
20	Casa Andina Hoteles
21	Idat
22	NTT DATA PERÚ
23	BanBif
24	Pardos Chicken
25	Farmacias Peruanas
26	La Tinka
27	INDRA PERÚ
28	Tai Loy
29	TEXTILES CAMONES S. A. BIC
30	Pandero



Por Hugo Flores

COLUMNAS ORGANIZACIONALES

LOS LÍDERES SON VITALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL DE LAS EMPRESAS. ¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEBEN TENER ESTOS PROFESIONALES ACTUALMENTE?



El ranking “Los mejores lugares para trabajar en Perú 2024”, elaborado por Great Place To Work Perú (GPTW) y presentado a fines de enero, reveló varios

avances de las organizaciones evaluadas. Según comentó GPTW a **Forbes**, algunos de los más importantes estuvieron asociados al liderazgo. Según dijo la organización, la comunicación

de los líderes se ha vuelto más efectiva y relevante para los colaboradores. Al mismo tiempo, los líderes de las entidades rankeadas destacan por permitir que las ideas de los trabajadores

FOTO: ENVATO

sean escuchadas y valoradas por la organización.

Estos hallazgos que comparte GPTW confirman la relevancia que tienen los líderes en el fortalecimiento del clima laboral de una organización y, por ende, en la atracción y retención de talento. “Los líderes son los principales generadores de cultura en una organización: al tener autoridad sobre otras personas, son quienes constantemente definen ‘cómo se deben hacer las cosas’. Al ser el clima organizacional el resultado de las percepciones, explicaciones y expectativas de los colaboradores con relación a la cultura organizacional, es clave analizar cómo se desarrollan los distintos estilos de liderazgo en una organización, para así poder alinearlos a lo que culturalmente la organización requiere para ejecutar su estrategia”, comenta Eduardo Freyre, jefe de consultoría de Great Place To Work Perú.

Es en este contexto que surge la pregunta: ¿qué características requieren los líderes para fomentar un buen clima en el trabajo? Enori Larrabure, *talent management manager* de Cornerstone Perú, explica que hoy los colaboradores valoran líderes que fomenten la flexibilidad, la autonomía y el empoderamiento entre los integrantes de sus equipos. “Flexibilidad para que los colaboradores, indistintamente del puesto que ocupen, participen en diferentes proyectos que les permitan tener una visión más completa e integral de la organización. Autonomía y empoderamiento al asumir responsabilidad en la toma de decisiones y apertura para proponer nuevas ideas que puedan sustentar e idealmente implementar. Adicionalmente, hoy se valora que los líderes sepan gestionar y coordinar equipos multifuncionales, alineando el estilo de comunicación y planificación para llegar a acuerdos individuales y colectivos”, dice la ejecutiva.

Freyre añade que se valora que los

líderes sean empáticos, sepan escuchar y, particularmente, reflejen los valores de la organización. “En resumen, desean que sus líderes puedan contribuir a generar altos niveles de confianza interpersonal para lograr la mayor colaboración entre todos los miembros del equipo”, dice el especialista. A estos elementos, Marcela Olivieri, *associate principal* de Page Executive, añade otras características igual de relevantes: integridad, ética, resiliencia, capacidad para fomentar la creatividad y capacidad de adaptación. El tener y compartir un propósito con sus equipos es también vital para los líderes, dice Freyre. El experto asegura que estos últimos deben hacer que los trabajadores sientan que los éxitos de la organización son un esfuerzo colectivo.


Más allá de lo que esperan los colaboradores hoy en día, los líderes también buscan espacios de trabajo que les faciliten desplegar las virtudes antes mencionadas. “Según el último estudio realizado por Michael Page de Talent Trends 2023, un 46% de los líderes en América Latina destaca la importancia de la cultura y los valores organizacionales. Esto subraya su interés en un compromiso auténtico por parte de la empresa. Aunque un 20% de los líderes ha abandonado empleos debido a insatisfacción con la estrategia y dirección de la compañía, el 77% considera que la ética de la empresa está alineada con sus valores. Asimismo, el estudio reveló que un 63% del C-level en América Latina busca un nuevo empleo, siendo la cultura organizativa y el enfoque ético de la empresa factores determinantes en su decisión”, detalla Olivieri.

RETO PARA LAS EMPRESAS

¿Qué pueden hacer las empresas para cultivar liderazgos con las características antes mencionadas? Según Fernando Gonzales, CEO & *founder* de Bigmond Group, hay tres factores que pueden acelerar el desarrollo de liderazgos internos. “Primero, es una

buen práctica que la empresa defina el perfil del líder de la organización. Segundo, contar con sistemas maduros de evaluación de desempeño y programas de desarrollo de líderes a nivel operativo y estratégico. Y tercero, impulsar una cultura organizacional que reconozca el liderazgo, contando para dicho fin con encuestas, programas de reconocimiento e, incluso, bonos”.

Para Larrabure, de Cornerstone, las empresas pueden optar por programas de liderazgo, de *coaching*, *mentoring* ejecutivo y de formación de mentores internos que permitan compartir el conocimiento de líderes de la organización. “Los líderes deben fomentar un plan de capacitación y desarrollo para sus equipos y no tomar decisiones reactivas cuando se presentan cambios en la estrategia y de manera tardía se identifica que los equipos no estaban preparados para asumir cambios o nuevos roles”, añade la experta. Por su lado, Olivieri, *associate principal* de Page Executive, destaca que los líderes deben estar dispuestos a aprender y crecer continuamente. “Las organizaciones deben identificar las competencias y habilidades que buscan en sus futuros líderes y establecer un marco claro de ayuda a los empleados para que comprendan qué se espera de ellos”, dice la ejecutiva.

Freyre, de GPTW, sostiene que los liderazgos más positivos se pueden desarrollar en la medida que las organizaciones promuevan el pensamiento crítico y generen espacios en los que el debate de ideas esté enfocado en el aprendizaje organizacional. “Para desarrollar líderes es indispensable formar personas autorreflexivas sobre sus propias oportunidades de mejora, que sean muy curiosas sobre cómo aprovechar los talentos de los demás, y que conecten con su propia humanidad para luego poder conectar emocionalmente con otros: sean sus líderes, pares, clientes internos o reportes directos”, concluye. 

Por Lucero Chávez Quispe

ESTRATEGIAS, SÍ ACCIONES AISLADAS, NO

CADA VEZ MÁS EMPRESAS BUSCAN SER DIVERSAS E INCLUSIVAS, PERO LA CLAVE ESTÁ EN ESTABLECER POLÍTICAS INTEGRALES ALINEADAS A LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO. EXISTE TODAVÍA UNA GRAN BRECHA DE ACCESO A TRABAJO A LA POBLACIÓN LGBTIQ+, LO CUAL CONSTITUYE UN RETO PARA LAS ORGANIZACIONES.

Con varios los estudios de McKinsey que indican que, a pesar de los cambios en el panorama empresarial de los últimos años, la diversidad en los equipos ejecutivos muestra una mayor probabilidad de obtener una rentabilidad por encima de la media. Con estos resultados, la tendencia en las empresas en todo el mundo, incluyendo a varias que operan en Perú, ha sido elevar su interés en implementar iniciativas que promuevan la diversidad e inclusión en las organizaciones.

Nicole Hartley, consultora en Aequales, señala que, además de haber mayor interés por conocer nuevas prácticas e innovar para incluir a más identidades, existe una tendencia creciente a la integración de estrategias que no sean simplemente acciones aisladas. Es decir, se está buscando ejecutar estrategias de diversidad que estén alineadas con objetivos sostenibles y, sobre todo, objetivos organizacionales y de negocio, dice la consultora. De acuerdo con la experta, incluso se ha visto plasmado en el interés de

las empresas en ser certificadas por Aequales para garantizar que en dichas organizaciones —más allá de realizar buenas prácticas— exista un impacto tangible en los colaboradores. El año pasado, de hecho, la consultora Aequales certificó las prácticas de equidad de género y diversidad de 22 empresas de América Latina (en Perú, 11 compañías lograron dicha certificación).

Según comenta Michelle Salcedo, vicepresidenta de Comunicaciones, Gestión Humana y Sostenibilidad de AFP Integra, la diversidad e inclusión deben “ser parte del día a día de las distintas áreas de la compañía, de forma que se logre un entendimiento transversal del tema”. Justamente, AFP Integra indica que su “Plan de Diversidad, Equidad e Inclusión” tiene cuatro ejes de acción bajo los cuales buscan generar un impacto a la interna y externa: compromiso y comunicación, selección y desarrollo, bienestar y grupos de interés (*stakeholders*).

En el mismo sentido, Fernanda Gobbo, gerente de Recursos Humanos en Natura y Avon, comenta que su

compañía cuenta con un plan integral de sostenibilidad, que reúne los compromisos que asumieron al 2030 en todos los países donde operan. Uno de los tres pilares fundamentales es “defender los derechos humanos y ser más humanos”. De hecho, las marcas se han comprometido a que el 30% de los grupos subrepresentados ocupen cargos gerenciales, que 50% de mujeres figuren en cargos de alto liderazgo, cerrar la brecha salarial por género y garantizar una renta digna para los colaboradores y las consultoras de belleza para el 2030.

¿Qué prácticas son las más comunes en las organizaciones para lograr las metas planteadas en torno a diversidad e inclusión? Sobre la base de las 197 organizaciones evaluadas en el último ranking PAR de Aequales en Perú, algunas de las acciones más empleadas han sido sensibilizar y capacitar a las agencias de comunicación en temas de género y diversidad, así como ejecutar programas de responsabilidad social empresarial que brinden herramientas a las mujeres en su diversidad.



FOTO: ENVATO

Por ejemplo, Salcedo señala que la AFP Integra realiza la capacitación continua de sus colaboradores en materia de sesgos inconscientes y estereotipos de género, a través de foros teatrales y dinámicas grupales dirigidas a todos los niveles de la organización. También participan en un programa regional creado por su casa matriz, SURA Asset Management, que busca consolidar una comunidad regional de mujeres en inversiones. De esta manera, las trabajadoras pueden acceder a mentorías y programas de formación que ayuden al cierre de brechas de género en áreas de la compañía cuyas

funciones están tradicionalmente asociadas al género masculino.

Por otro lado, Gobbo indica que desde Avon y Natura realizan *workshops* de entrenamientos inclusivos para todos sus líderes. También cuentan con un programa de bienestar hacia el colaborador considerando su estrategia de diversidad, equidad e inclusión (la cual incluye beneficios de salud para las parejas de sus colaboradores no heterosexuales, por ejemplo). Adicionalmente, las marcas dedican una semana para discutir y generar conversaciones con especialistas en torno a la diversidad, equidad e inclusión y así concientizar y

educar a todos sus colaboradores.

MÁS ALLÁ DE LA EQUIDAD DE GÉNERO

También se ha visto un mayor interés en considerar a la comunidad LGBTQ+ en las acciones para fomentar la diversidad en el trabajo. Así lo señala Renato Velásquez, director ejecutivo de Presente, entidad que ha certificado el año pasado a 32 empresas —grupo que incluye a cerca de 130.000 trabajadores— que fomentan la creación de espacios laborales inclusivos para personas LGBTQ+.

“Las políticas suelen partir desde

las directivas internas, con creación de comités de diversidad, equidad e inclusión que implementen una política de diversidad que recoja, entre otros, a la comunidad LGBTQ+ como una población en situación de vulnerabilidad en el trabajo. Con ello, se trabaja luego en la implementación de beneficios equitativos, como acceso a licencias por matrimonio, maternidad y paternidad, que incluyan por motivos de adopción, acceso a EPS y uso de nombre social para personas trans, entre otros”, comenta Velásquez a **Forbes**. También señala que las empresas que ya cuentan con un trabajo en diversidad sólido e instaurado en su cultura suelen implementar grupos de afinidad LGBTQ+ con canales institucionales de comunicación y capaces de recoger las necesidades específicas de la fuerza laboral de la comunidad en la organización.

Por otro lado, Nicole Hartley, consultora en Aequales, precisa que las empresas también están teniendo en vista la diversidad generacional, la consideración de neurodivergencias y el cuidado de la salud mental.

Con todo ello, empresas como Konecna han hecho de todas estas diferentes realidades parte de su modelo de diversidad, equidad e inclusión, señala Rossina Castagnola, directora de Gestión de Talento y Sostenibilidad de la firma. Este modelo cuenta con ocho pilares como una propuesta integral: empoderamiento de la mujer, nuevas masculinidades, nuevas generaciones *millennials* y *centennials*, la inclusión de personas de la comunidad LGBTQ+, personas con discapacidad, personas de poblaciones vulnerables, migrantes y adultos mayores. Así, por ejemplo, el programa Inkluye de Konecna, cuyo propósito es promover la inclusión de grupos en riesgo de exclusión social, como la comunidad LGBTQ+, personas con discapacidad y otros grupos socialmente relegados, ha logrado impactar en más de 1.300 personas de forma directa y más de 5.000 de forma indirecta (sus

familiares). Este programa también cuenta con más de 10 convenios de trabajo y 600 personas capacitadas, de las cuales 230 son colaboradores con una discapacidad.

Otro proyecto resaltante de Konecna es la red de embajadores para la inclusión. Para ello, se fomenta la creación de espacios donde sus talentos puedan compartir diferentes perspectivas y experiencias, bajo el liderazgo de sus 25 embajadores y más de 100 “aliados Konecna”. Este proyecto cuenta con 220 personas de la comunidad LGBTQ+ en su planilla actualmente.

La medición constante de las iniciativas juega un rol predominante para conocer qué tan cerca o lejos se está de cerrar las brechas. Es así que, desde AFP Integra, se han sometido a la medición de la startup ELSA en los últimos tres años, viendo una mejora en los indicadores de los seis ejes que recoge la medición. “La encuesta demostró que el 98% de colaboradores (+15 puntos versus el 2020) considera que AFP Integra tiene un compromiso real con la diversidad, equidad e inclusión”, destaca Salcedo. En tanto, Gobbo señala que en Natura y Avon miden las metas de su estrategia de diversidad, equidad e inclusión por país de manera mensual.

“Estamos en contacto permanente con el centro de *expertise* interno. Este nos apoya con las prioridades y elecciones que debemos trabajar dentro de la operación para cumplir con los compromisos y las decisiones que en materia de diversidad e inclusión queremos lograr”, agrega Gobbo. Así, por ejemplo, hasta el momento Natura y Avon han logrado ofrecer como mínimo un sueldo digno (lo cual supera al sueldo básico establecido por los gobiernos, abarcando alimentos, vestimenta, educación y más) para todos sus colaboradores. Las dos marcas también han eliminado la brecha de género entre hombres y mujeres y han alcanzado un 62% de mujeres en puestos de liderazgo en Perú.

CUIDADO CON EL DIVERSITY WASHING

La realidad es que en Perú y toda Latinoamérica todavía se ven casos de empresas que se centran únicamente en mostrar acciones de diversidad e inclusión al exterior, sin buscar un impacto interno real. De hecho, Renato Velásquez, director ejecutivo de Presente, señala que particularmente durante junio, con ocasión de la celebración del Día Internacional del Orgullo LGBTQ+, se ven este tipo de acciones. “El trabajo por la inclusión equitativa de la comunidad LGBTQ+ en la fuerza laboral tiene retos específicos y requiere de un compromiso desde la alta dirección hasta la asignación de recursos dinerarios y personales. Necesita de trabajo especializado y constante capacitación. Las acciones aisladas pueden incluso ser contraproducentes en términos de clima laboral si la comunidad LGBTQ+ considera que no hay congruencia entre la iniciativa y la realidad de sus experiencias en la organización. También existen casos de crisis reputacionales generadas por acciones aisladas de iniciativas pro derechos LGBTQ+ sin respaldo institucional suficientemente sólido”, comenta el vocero de Presente.

Esto último cobra mayor relevancia considerando que “existe todavía una gran brecha de acceso a trabajo y en el respeto a los derechos laborales fundamentales de la comunidad LGBTQ+”. Justamente, un estudio de Presente identifica que solo el 56,2% de la población LGBTQ+ trabaja. Según esa investigación, un 39,4% de participantes mencionó haber enfrentado obstáculos, dificultades o represalias en el trabajo por su identidad de género u orientación sexual, mientras que el 28,8% sostuvo que no ha expresado su orientación sexual por miedo a perder el trabajo o sufrir alguna represalia. Un 15,5% no ha expresado su identidad o expresión de género por miedo a perder el trabajo o sufrir alguna represalia. **fb**

Por Manuela Zurita



FOTO: ENVATO

HACIA LA CIRCULARIDAD

LA ECONOMÍA CIRCULAR COMIENZA A TOMAR FORMA EN PERÚ. AUNQUE HASTA AHORA LA MAYORÍA DE SUS PROMOTORAS PRIVADAS SON EMPRESAS GRANDES O CON ESCALA, LA PROMESA ES MÁS AMPLIA: SE BUSCA IMPULSAR EN LAS PYMES Y PODRÍA REDUCIR LA INFORMALIDAD Y AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.

La economía circular está ganando terreno en los negocios en Perú. En efecto, uno de los logros más visibles en el asunto a la fecha es quizá la creación de regulación que promete habilitarla: en 2020, se publicó una hoja de ruta (lineamientos) para impulsar este paradigma en el sector industrial y en noviembre pasado el Ministerio del Ambiente (Minam) puso a debate público un proyecto más amplio a nivel nacional (la Hoja de Ruta hacia una Economía Circular), que abarca una treintena de diferentes actividades productivas. Y no solo eso: también se ha forjado la Coalición Nacional de Economía Circular (CNEC), una alianza de 33 organizaciones públicas y privadas que apuestan por la ‘circularidad’.

Pero ¿qué es la economía circular? El concepto se contrapone al de economía lineal, que caracteriza el modelo productivo vigente actual, basado en extracción, producción, consumo y residuos, explica Mirtha Nazario, jefa de los Departamentos de Ingeniería Ambiental y Forestal de la Universidad Científica del Sur (UCSUR). Según sostiene Nazario, se trata de ‘pasar’ de este tipo de modelo al circular, enfocado en el reciclaje, evitando la generación de



residuos y usando de manera eficiente la materia prima. “La idea es buscar esta eficiencia y minimizar los residuos. Es este cambio completo en el sistema económico que actualmente vivimos”, dice.

La propuesta es ambiciosa: invita a una nueva manera de operar, producir y generar crecimiento y rentabilidad.

“El sector privado peruano es muy consciente del paradigma y sé que está

dispuesto a hacer esta transición”, afirma Jean Pierre Seclen, jefe del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Seclen lleva más de una década investigando temas de ecoeficiencia y hace unos cuatro años comenzó a abordar temas de economía circular. Y para Seclen, las empresas que están dando los primeros pasos son las ‘grandes’. Se refiere

CASOS DE ECONOMÍA CIRCULAR



A mediados de marzo próximo, la corporación alimenticia comenzará a reciclar en Perú plásticos rígidos y flexibles (envolturas de galletas, helados, chocolates y empaques de café), de los cuales más del 95% fueron diseñados para ser reciclables. Para ello, la firma invirtió en una planta que se ubicará al lado del Centro Inclusivo de Recuperación Circular (CIRC) de la firma de reciclaje Sinba, con la que firmó un convenio. Evalúan usar el nuevo insumo para fabricar juegos para niños, estaciones de reciclaje, pallets y material para construcción. La empresa no reveló la cifra de inversión en la planta, que atenderá asimismo a terceros.



En 2023, el colegio recicló 12,5 toneladas de residuos y evitó la emisión de 2,5 toneladas de dióxido de carbono equivalente, implementando planes de segregación en 12 de sus sedes. También promueve la lectura digital para reducir el consumo de papel. Como parte de su estrategia de economía circular, adquiere productos elaborados con materiales reciclados para sus operaciones.



La compañía textil invertirá US\$ 670 mil para optimizar su planta de Chíncha. El plan incluye la instalación de una planta de reciclaje para aprovechar los saldos y aumentar el portafolio de prendas recicladas. Para 2025, buscan usar solo energía renovable en sus operaciones.

a compañías peruanas y multinacionales, con escala.

Estas empresas operan sobre todo en el sector alimenticio, consumo masivo, minería, hidrocarburos y agropecuario, textil, pesca y maderero, según las fuentes consultadas para este artículo. La mayoría está poniendo foco en la ‘circularidad’ de sus residuos, en reciclarlos y crear nuevos productos, es decir, en su fase productiva final.

Sin embargo, transformar los residuos y reinsertarlos en la cadena productiva o el mercado (en lugar de pagar por su disposición final) es solo una de las opciones para hacer economía circular en una empresa, dice María José Guzmán, jefa de Economía Circular del grupo chileno de gestión industrial de residuos Resiter. La compañía, con oficinas en Perú, Colombia, México y en España (desde el año pasado), también está impulsando la economía circular en otros ‘momentos’ de la producción, partiendo por el rediseño de empaques (para que sean reciclables y valorizables) y el tratamiento de residuos orgánicos para la fabricación de alimento balanceado. Justamente, este año el grupo planea traer a Perú EccoFeed, su filial especializada en transformación de mermas de

alimentos para humanos en alimentos balanceados para animales. “Se va a dar certificaciones a nuestros clientes para que sepan dónde están yendo sus residuos”, dice.

OPORTUNIDADES EN MANO

El tránsito hacia una economía circular promete múltiples beneficios, empezando por aumentar la productividad del país. De implementarse este modelo al 2030 (que es el horizonte al que apunta la Hoja de Ruta en debate) el producto bruto interno (PBI) del Perú aumentaría en 2,41% y el empleo, en 2,27%, indica un estudio elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

En ese escenario, el efecto debería ser expansivo e involucrar también a las pequeñas y medianas empresas (pyme), que representan más del 90% del empresariado peruano. Jesús Salazar Nishi, presidente ejecutivo de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), reconoce que hablar del tema es ‘complicado’ entre las pymes hasta ahora. Justamente, el gremio —que lidera la Secretaría Técnica del Grupo Impulsor de la CNEC—, en el marco de un programa financiado con dos millones de euros por la Unión Europea, busca impulsar prácticas de

DOS ELEMENTOS CLAVE

A juicio de María José Guzmán, jefa de Economía Circular del Grupo Resiter, la revisión de dos elementos regulatorios podrían marcar un antes y un después en la economía circular en el país. Por un lado, la implementación de la denominada “responsabilidad extendida del productor”, que lo obliga a crear una solución para hacer la disposición directa de los residuos, no solo de planta, sino posconsumo. “Eso los obliga a que, cuando vayan a crear, se centren en materiales que se pueden reciclar a nivel local”, señala. Por otro lado, opina que la eliminación de “incentivos perversos”, como los precios de disposición final por tonelada de los residuos en rellenos sanitarios en el país, también contribuirían a acelerar la circularidad. Al respecto, apunta que en Chile el costo de disposición final de residuos peligrosos es de unos US\$ 10, mientras que en Perú es de US\$ 5. “Si les das alguna solución de EC, puede que a corto plazo sea más costoso porque se tienen que usar máquinas o equipos para poder rescatar los residuos en mejor calidad. Eso nos pone esa barrera”, comenta.



La compañía fabricante y comercializadora de tuberías plásticas desarrolló un “Compuesto Plástico Madera” a partir de desechos y cascarilla de arroz. Dicha solución les permite fabricar piezas para atender el segmento de edificaciones económicas del sector público, con módulos de vivienda, aulas escolares y postas médicas.



La empresa desarrolló una botella hecha de 100% plástico PET reciclado, que abastece a embotelladoras, y recicla 54.000 botellas posconsumo, según datos de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI).



La firma de reciclaje de fundas plásticas de plátano fue fundada por la ONG Solidaridad, el productor e importador AgroFair y el Clúster de Banano Orgánico de Piura. Por año producen 400 toneladas de residuos de plástico, que reciclan y transforman en esquineros usados para el embalaje de las cajas en las cuales se comercializa la fruta. Por semana, producen 5.000 esquineros. Cubren el 30% de la demanda actual de las piezas de la industria bananera peruana.



EN PERÚ, LA GRAN PREOCUPACIÓN [EN EL SECTOR PRIVADO EN CUANTO A LA ECONOMÍA CIRCULAR] ESTÁ EN EL TEMA DE LA REUTILIZACIÓN PORQUE ES DIFÍCIL VOLVER A UTILIZAR GRAN PARTE DE LA MATERIA PRIMA”.

JEAN PIERRE SECLÉN

JEFE DEL DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ (PUCP).



LA IDEA ES BUSCAR ESTA EFICIENCIA Y MINIMIZAR LOS RESIDUOS. ES ESTE CAMBIO COMPLETO EN EL SISTEMA ECONÓMICO QUE ACTUALMENTE VIVIMOS”.

MIRTHA NAZARIO

JEFA DE LOS DEPARTAMENTOS DE INGENIERÍA AMBIENTAL Y FORESTAL DE LA UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR.

economía circular en al menos 5.000 pymes de Lima, Lambayeque y Arequipa del rubro textil y plásticos. “El reciclaje es la última fase de la economía circular en la industria. Deberíamos empezar por el ecodiseño. Ahí viene la gran capacitación que hay que hacer. El primer año, quizás un poco más del segundo, nos dedicaremos a capacitar y tener encuentros con clústers de calzado y plástico e indicarles cuáles son los modelos sostenibles”, cuenta Salazar Nishi. El programa, denominado “Negocios Sostenibles-Una economía circular e inclusiva”, se extiende hasta 2026.

En esa recta, la economía circular también abre la puerta para confrontar retos estructurales, como la informalidad, resalta Gisella Aragón Peñaloza, jefa del Observatorio de Políticas Públicas de la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico. Es por ello, que a su juicio, debería revisarse la regulación vigente para promover procesos circulares en actividades que, por cuestiones de “escala o restricciones normativa”, se mantienen en la informalidad. Tiendas de segunda mano, talleres de reparación y recicladores informales son algunas, dice.

También debería impulsarse la innovación del sector privado en materiales y procesos, de la mano de la academia, menciona Nazario, de la UCSUR.

Y algo no menos importante, según Seclén, será la concientización del consumidor, con el desafío de que las preferencias en países de bajos ingresos están orientadas por el precio antes que por la calidad y el valor que agrega

el reuso.

El sistema financiero ocupa asimismo un rol central en el modelo, a juicio de Seclén, para quien un mayor involucramiento del Estado en la creación de facilidades de acceso a tecnología ‘verde’ contribuiría a su masificación, como lo hacen los países en Europa. En efecto, para el investigador, es en la importación de tecnología ‘verde’ donde las grandes empresas están empezando a materializar la apuesta por la economía circular. La Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC) ha observado la oportunidad. Según hizo público, recientemente ha capacitado junto al BID Invest a una treintena de funcionarios de su red para que puedan identificar proyectos circulares.

LOS BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS

Puertas adentro, el modelo de negocio circular es una oportunidad de rentabilidad, concluye Javier Perla, gerente de Sostenibilidad de SGS. En esa línea, el ejecutivo llama a las empresas, tanto las industriales como las del sector servicios, a poner en valor sus inventarios de insumos, productos, mermas y piezas defectuosas, entre otros elementos de su proceso productivo. “Ese sistema te ayuda a poder dimensionar qué cosas puedes hacer no solamente con el residuo que se genera, sino con el proceso que lo produce. La mejor manera de disponer un residuo es hacer que ese residuo no se genere”, remata.

HITOS REGULATORIOS

1. La ley del plástico de un solo uso de 2020 marcó el inicio de la reflexión sobre el potencial de la economía circular en el país, destacó Jesús Salazar Nishi, presidente ejecutivo de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI).

2. El nuevo reglamento de parques industriales (hay siete privados en Perú), que contempla prácticas de economía circular, y las normas técnicas de envases y reciclaje elaboradas por el INACAL también están empujando la transición, dice Mirtha Nazario, de la UCSUR.

LOS 24 DEL 24



FORBES PERÚ PRESENTA LA SEGUNDA EDICIÓN DEL LISTADO DE LOS PERSONAJES A SEGUIR A LO LARGO DEL AÑO. SE TRATA DE 24 LÍDERES DEL SECTOR PRIVADO Y PÚBLICO QUE TENDRÁN UN PAPEL CLAVE EN LA ECONOMÍA Y LOS NEGOCIOS EN 2024. EL LISTADO ES UN EJERCICIO PERIODÍSTICO QUE INTENTA ARROJAR ALGO DE LUZ A UN AÑO QUE APENAS COMIENZA Y QUE TIENE DIVERSOS RETOS PARA EL PAÍS.



1

GABRIEL AMARO

Amaro preside desde hace un año la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), organización de la que fue director ejecutivo durante siete años. Se trata de un gremio cuya industria, que ha crecido de forma explosiva en años recientes, cerró 2023 con uno de sus peores resultados de las últimas décadas y es una de las más expuestas al fenómeno de El Niño este año, aunque las últimas previsiones parecen apuntar a un riesgo climático bajo.



2

ROSA BUENO

La abogada es presidenta de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), gremio que impulsa el desarrollo empresarial del Perú y el crecimiento de los negocios de sus asociados. La líder gremial es la voz de los empresarios luego de un año de recesión económica que impactó significativamente a muchos negocios, los cuales esperan un 2024 de reactivación económica. Bueno, además, tiene a su cargo el liderazgo del gremio en la presidencia *pro tempore* del Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico (CEAP) – Capítulo Perú en 2023 y 2024.



3

PAMELA CARBAJAL

En mayo del año pasado, Carbajal asumió como *country manager* de Mastercard para Perú y Bolivia. La ingeniera industrial lidera una de las empresas de soluciones de pago más importantes del país en un contexto económico donde la eficiencia y la agilidad de las transacciones financieras digitales son vitales. La ejecutiva ha señalado en medios locales que la compañía está enfocada en seguir impulsando soluciones para el mercado *fin-tech* y soluciones de ciberseguridad para comercios pequeños y grandes.



4

JOSÉ ANTONIO CONTRERAS

El exgerente general de Open Plaza asumió este año la gerencia general de la Asociación de Centros Comerciales y Entretenimiento del Perú (ACCEP). Se trata de un rubro en expansión cuyas inversiones para el 2023 y 2024 sobrepasarían los S/1.230 millones –según Apoyo & Asociados–, sumándose cuatro proyectos a la oferta comercial, lo que marca un hito en su crecimiento. No obstante, a raíz del estancamiento de la economía, se ha retrasado la ejecución de proyectos entre el 2023 y 2025, que representaban una inversión de US\$ 540 millones.



5

ÁLVARO CORREA

El 1 de marzo de este año el ejecutivo asumirá como CEO de Alicorp, tras un 2023 de retadores resultados para el emblemático grupo de consumo masivo peruano. Correa posee más de 30 años de trayectoria profesional, durante los cuales se desempeñó como CEO adjunto del *holding* financiero Credicorp hasta el 2021. Fue CEO de Pacífico Seguros y Atlantic Security Bank. Actualmente, también se desempeña como presidente de los directorios de Prima AFP y de la firma de ingeniería y construcción COSAPI.



6

GIOVANNA CORTEZ

Cortez es gerente general de Microsoft en Perú en plena revolución e integración de la inteligencia artificial en los negocios. Es ingeniera industrial y tiene experiencia en gestión y marketing en América Latina, tanto en el segmento de consumo como en el de empresas. Antes trabajó 14 años en HP. Es mentora de la aceleradora Endeavor y participa en el comité ejecutivo del movimiento empresarial Es Hoy, integrado por gerentes generales de empresas para “accionar un Perú próspero para todos”. En Microsoft, participa en los programas para cerrar la brecha de género.



7

EDUARDO FERREYROS

El exministro de Comercio Exterior y Turismo asumió en julio pasado la presidencia de la Sociedad Nacional de Pesquería (SNP), en medio de uno de los años más críticos del sector industrial por la escasa captura de anchoveta. Este año liderará la organización, que busca crear oportunidades y condiciones para revertir la retardada situación que atraviesa. Ferreyros ha sido negociador de 16 acuerdos comerciales internacionales celebrados por el Perú con sus principales mercados de exportación. Cuenta con una amplia experiencia en dirección, desarrollo e implementación de proyectos.



8

MARCO FRAGALE

El ingeniero mecánico italiano es *country manager* de Enel Perú, actor clave en la transición hacia energías renovables y que está en proceso de venta. Una de sus subsidiarias ha ejecutado proyectos de generación con fuentes renovables: las plantas solares Rubí y Clesesí, que conformarán el parque solar más grande del país; y la central de energía eólica Wayra I y Wayra Extensión, que se sumarán a la planta eólica más grande a nivel nacional. En septiembre del año pasado, la empresa que lidera Fragale contaba con una cartera de proyectos de energía renovable de más de 12.000 MW en recursos.



LEANDRO GARCÍA

García es gerente general de Compañía de Minas Buenaventura desde hace más de tres años y cuenta con más de una década de trayectoria profesional en el sector minero. El año pasado, Buenaventura recibió una inversión de capital de Antofagasta Minerals, un acuerdo que le permitió a la empresa con base en Chile acceder al 19% de las acciones del grupo minero peruano. En 2024, Buenaventura prevé poner en producción el proyecto de plata Yumpag, en Cerro de Pasco, y el año que viene el proyecto de oro y plata San Gabriel en Moquegua.



PATRICIA GONZÁLEZ

La ejecutiva peruana es la directora general de PedidosYa, una de las líderes del mercado de apps de delivery en el país con su estrategia de no tener costos altos para el consumidor. González ve un gran espacio de crecimiento para el sector –que en el 2022 ya movía S/ 2.100 millones anuales–, pues la penetración de las aplicaciones es aún baja. Este año, PedidosYa tiene entre sus planes consolidar su operación en ciudades como Lima, Arequipa, Trujillo y Cusco. La firma estima que su vertical de *quick commerce* sea la más dinámica por la mayor cantidad de usuarios en la app.



ELENA MAESTRE

La ejecutiva española asumió la gerencia general de Telefónica del Perú el pasado mes de julio, convirtiéndose en la primera mujer que lidera una empresa de telecomunicaciones a nivel local. Maestre fue *chief financial officer* y vicepresidente del Consejo de Administración en Hispanoamérica de Telefónica, que en el tercer trimestre del 2023 registró una caída de ingresos en el Perú en un escenario de mayor competencia en el mercado móvil y de menor actividad comercial en el mercado fijo.



PEDRO MALO

El ejecutivo asumió este año la gerencia general de Corporación Brecia, una de las multilatinas más grandes de origen peruano. Antes de este cargo, se desempeñó como CFO de Brecia. También ha sido vicepresidente de estrategia y transformación digital y CTO en Alicorp. A la fecha, el grupo cuenta con operaciones en Perú, Chile y Brasil. En su portafolio de empresas se encuentra el BBVA Perú, Rimac Seguros, TASA, Qroma, Minsur, Urbanova e Intursa, entre otras.



RAIMUNDO MORALES

Morales es CEO de Yape, la super app del Banco de Crédito del Perú (BCP). Con 14 millones de afiliados, sus servicios han evolucionado, pasando de solo realizar envíos de dinero a recargas de celular, pago de servicios, cambio de dólares, recepción de remesas, microcréditos y venta de gas. La app cuadruplicará el monto máximo de envíos diarios a S/2.000 este año. Morales es un líder estratégico para sostener la constante innovación y crecimiento de la billetera digital más exitosa del país.



CARLOS OLIVA

Oliva preside el Consejo Fiscal del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), un órgano técnico con opinión no vinculante encargado de análisis y dar seguimiento a las finanzas públicas. Su rol será pivotal en la recuperación del crecimiento económico proyectado por el gobierno para este año. Oliva ha sido titular del MEF entre 2018 y 2019, además de viceministro de Hacienda entre 2011 y 2015. También se ha desempeñado como consultor y economista país del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para diferentes países.



DIEGO OLCESE

Olcese fundó, junto a Rodolfo Dañino, la *edtech* Crehana, una de las startups de origen peruano con mayor proyección internacional. En 2022, el ejecutivo, que se desempeña como CEO de la compañía, lideró la transformación de la firma de una plataforma educativa virtual a una plataforma de gestión y desarrollo de talento para empresas. Según detalló Olcese a **Forbes Perú**, el reto de Crehana para el 2024 es lograr ser 100% rentable. El año pasado, la compañía inició la integración de su software con las soluciones de OpenAI.



GERMÁN ORTIZ

Desde 2016, Germán Ortiz es el CEO de Lindcorp, el grupo empresarial de la familia Lindley. Esta empresa abrió a nivel local dos nuevos mercados con sus formatos de tiendas de conveniencia (Tambo+) y sus tiendas de productos cosméticos y de cuidado personal (Aruma). Ambas marcas se han expandido de forma destacada en los últimos años y continúan creciendo en Lima y provincias. Ortiz es egresado de la carrera de Administración de Empresas por la Universidad de Lima y trabajó en A. T. Kearney, McKinsey y Arca Continental Corporación Lindley.



17

MICAELA RIZO PATRÓN

La magíster en Medio Ambiente y Desarrollo juega un rol importante en la promoción de la sostenibilidad en el Perú. Es gerenta general de Perú Sostenible, una asociación sin fines de lucro que busca activar el rol de las empresas como agentes de cambio para promover el desarrollo sostenible del país. Actualmente, la red que lidera Rizo Patrón está compuesta por 86 empresas comprometidas con impactar el desarrollo social, ambiental y económico del país.



18

JUAN JOSÉ SALMÓN

El CEO de Lima Airport Partners lidera la ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, un proyecto cuya inversión asciende a US\$ 2.000 millones. La obra –cuyo avance es de 70%– incluye una nueva zona de embarque para viajes nacionales, otra para vuelos internacionales y un ala mixta, además de una nueva torre de control y una segunda pista de aterrizaje que ya están listas. Se espera que el nuevo aeropuerto inicie operaciones en 2025 y permita recibir 40 millones de turistas al año.



19

PAOLO SACCHI

Desde hace siete años, Sacchi es el CEO de la multilatina Ransa y apunta a convertirla en la mayor plataforma de servicios logísticos de Latinoamérica. La compañía cerró un acuerdo de fusión en 2023 con Transportes Centroamericanos del Futuro y estaría *ad portas* de comprar la empresa chilena Logística Industrial Sociedad Anónima. “Buscamos expandirnos en nuevos negocios y servicios, concretar alianzas y M&A, y convertirnos en una compañía digital, automatizada y *data-driven*”, aseguró a **Forbes** Sacchi, quien fue CEO de Alicorp de 2012 a 2015.



20

CARLOS TEJADA MERA

El almirante es gerente general adjunto en Cosco Shipping Ports Chancay Perú, el megaproyecto que promete convertirse en un *hub* regional de comercio y nodo sudamericano marítimo hacia el Asia y Oceanía. El megapuerto en construcción cuenta con una inversión inicial de US\$ 1.315 millones y se espera su inauguración a fines del 2024. Entidades como Moody's estiman que, una vez entre en operación, el megapuerto aportaría alrededor de 0,2 puntos al crecimiento anual del PBI del Perú.



21

JULIO VELARDE

El presidente del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) tendrá este año el reto de consolidar el retorno de la inflación al rango meta de 3% en un escenario de crecimiento global de perspectivas moderadas. El economista, quien ocupa el cargo desde 2006, se ha convertido en un actor clave para la generación de confianza en el empresariado peruano y entre los inversionistas locales y extranjeros. Reconocido por la revista *THE BANKER* como el mejor banquero central del mundo, Velarde ha dicho que se mantendrá en el cargo hasta el 2026.



22

KARLA WONG

A más de dos años de haber iniciado sus operaciones en Perú, Amazon Web Services (AWS), el departamento de Amazon especializado en el manejo de datos en la nube, ha dinamizado la comercialización de varias de sus soluciones e incrementado la competencia en el mercado *cloud*. Wong, quien se desempeña como *country manager* de AWS para Perú, seguirá liderando la expansión de esta empresa en 2024. La ejecutiva ha destacado el potencial que tiene la nube en rubros como manufactura, industria, siderurgia y alimentos.



23

FERNANDO ZAVALA

El economista peruano y expresidente del Consejo de Ministros es actualmente director ejecutivo de Intercorp. Este año, tiene a su cargo la presidencia del APEC CEO Summit 2024, evento que se realizará en Lima y reunirá a las 21 economías miembros del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico. El Perú volverá a ser sede de APEC tras haber sido anfitrión en 2016 y tendrá la oportunidad de aprovechar el protagonismo para colocar en agenda temas de interés nacional que puedan ser impulsados junto a importantes países aliados.



24

ALEX ZIMMERMAN

Zimmerman asumió hace menos de cinco meses el cargo de *country manager* de Falabella en Perú, conglomerado que agrupa a Falabella Retail, Sodimac, Falabella.com, Tottus, Banco Falabella y Mallplaza. El ejecutivo tendrá un papel medular en la estrategia del grupo chileno, uno de los que más tiendas por departamento y supermercados tiene en el país, para revertir sus malos resultados. Falabella ha señalado que este año su foco será fortalecer su posición financiera y la experiencia física-digital de sus clientes.

BUNNY MONEY

Por **Maria Gracia Santillana Linares**
Fotografía por **Tim Tadder** para Forbes

BENITO ANTONIO MARTÍNEZ OCASIO HA APROVECHADO HÁBILMENTE EL PODER DEL *STREAMING* Y LAS REDES SOCIALES PARA CONVERTIRSE EN UNO DE LOS MÚSICOS MÁS FAMOSOS DEL PLANETA. AHORA, BAD BUNNY ESTÁ UTILIZANDO SU INFLUENCIA GLOBAL PARA CONSTRUIR UN IMPERIO EN EL ÁMBITO DEL ENTRETENIMIENTO, LA MODA Y EL DEPORTE.

Son las 11:30 p.m. del 12 de octubre y el Coliseo José Miguel Agrelot en San Juan, Puerto Rico, está repleto. Más de 16.000 superfanáticos se han reunido para convertirse en las primeras personas del planeta en escuchar el nuevo álbum de Bad Bunny en su ciudad natal. **NADIE SABE LO QUE VA A PASAR MAÑANA.**

Benito Antonio Martínez Ocasio, conocido como Bad Bunny, es un artista multidimensional cuyos cuatro anteriores álbumes incorporan diversos ritmos, como el hip-hop, reggaetón, pop latino, trap puertorriqueño y la música mexicana. La multitud reunida esta noche refleja ese amplio espectro musical: cientos están vestidos con camisetas blancas y gorras azules como en su canción *Un preview*. Otros lucen los sombreros de vaquero de *Where She Goes*. Muchos simplemente usan unas orejas de conejo.

“Yo escuchaba mucha salsa por parte de mi pai’, muchas baladas y merengue por parte de mi mamá. Pero siendo un niño de los 90, obviamente quería escuchar el reggaetón y el rap también”, dice Bad Bunny en una entrevista con **Forbes** en su español nativo. “Hay muchos artistas de diferentes géneros, países y épocas que siento que están dentro de mí”.

Si hay una constante en este joven de 29 años, es que todo lo que crea se convierte en un éxito mundial. Durante los últimos tres años, este alumni de la lista “Forbes 30 Under 30” del 2019 ha sido el artista más exitoso en Spotify, con 35.900 millones de reproducciones. Su canal de YouTube ha atraído más de 32.000 millones de visitas, más que las de Justin Bieber, Ed Sheeran y, sí, Taylor Swift. El puertorriqueño ha ganado tres premios Grammy y 11 Latin Grammys. En abril,



hizo historia como el primer artista de habla hispana en encabezar el festival de música Coachella.

Y lo ha hecho todo cantando solamente en español. “El español es parte de mí, es parte de mi ADN,” afirma el cantante. “Me gusta, donde quiera que voy, llevarlo y hablarlo. No porque quiero implantarlo, sino porque eso es lo que soy”.

Y eso lo ha hecho extremadamente rico. El año pasado, Bad Bunny ganó aproximadamente US\$ 88 millones (antes de impuestos) en giras mundiales, miles de millones de reproducciones y contratos con marcas de alto perfil con empresas como Adidas y Corona. Sus logros fueron suficientes para debutar en el último puesto de los 10 artistas mejor pagados, según **Forbes**.

“No se trata del dinero todo el tiempo”, dice Bad Bunny sobre cómo elige socios. “Se trata de cuánto me gusta la marca y cuánto van a respetar mi creatividad”.

De vuelta en la arena, el público explota cuando Bad Bunny desciende del techo sobre un Rolls-Royce Silver Shadow.

Esta noche, el músico viste un traje de color borgoña con una camisa blanca, los botones abiertos hasta la mitad. Su rostro está cubierto por una máscara parecida a la de Spiderman, pero negra con ojos rojos brillantes. “Soy bien tímido para

SOMOS EL MUNDO

NO ES NECESARIO HABLAR INGLÉS PARA ENCABEZAR LAS LISTAS EN ESTADOS UNIDOS. A LO LARGO DE LAS ÚLTIMAS SEIS DÉCADAS, 36 CANCIONES NO INGLÉSAS, INCLUYENDO DIEZ ÉXITOS DE BAD BUNNY, HAN LLEGADO AL TOP 10 DE LA LISTA HOT 100 DE BILLBOARD. AQUÍ ESTÁN LAS DIEZ QUE LLEGARON HASTA EL NÚMERO 1.

Domenico Modugno

Nel Blu Dipinto Di Blu (Volare)

CUÁNDO ALCANZÓ EL N.º 1: 18 de agosto de 1958

IDIOMA: Italiano

Kyu Sakamoto

Sukiyaki
15 de junio de 1963
Japonés

The Singing Nun (Soeur Sourire)

Dominique
7 de diciembre de 1963
Francés

Falco

Rock Me Amadeus
29 de marzo de 1986
Alemán



Los Del Río

Macarena (Bayside Boys Mix)
3 de agosto de 1996
Español

Luis Fonsi y Daddy Yankee ft. Justin Bieber

Despacito
27 de mayo de 2017
Español

BTS

Life Goes On
5 de diciembre de 2020
Coreano

Coldplay y BTS

My Universe
9 de octubre de 2021
Coreano

Jimin

Like Crazy
8 de abril de 2023
Coreano

poner canciones nuevas que no han salido todavía”, dice el boricua. Presiona reproducir en su iPhone y ‘El Choli’, el local del concierto de lanzamiento de su nuevo álbum, NADIE SABE LO QUE VA A PASAR MAÑANA, estalla.

A pesar de no saber las letras, la multitud grita y baila con las nuevas pistas. Bad Bunny no canta, salvo por dos canciones del álbum que lanzó a principios de año. Su rostro permanece oculto hasta que el reloj pasa la medianoche, cuando se quita la máscara para revelar su nuevo corte de pelo, que, al igual que el nuevo álbum, rinde homenaje a su época trap, que lo llevó por primera vez a la fama mundial.

Bad Bunny es el arquetipo del ídolo del pop moderno: un artista global que aprovecha el vasto alcance de los servicios de *streaming* y las redes sociales para ofrecer lo que alguna vez fue música regional a miles de millones de oyentes. “Él está inmerso en el núcleo de la cultura como nadie más”, dice Jeremy Erlich, director de música de Spotify, “Él está dictando lo que se convierte en cultura”.

El *streaming* está acercando al mundo: en los últimos cinco años, las reproducciones de la música latina han aumentado un 170%, según Spotify, un género que (junto con otros estilos, incluyendo a los afrobeats de África occidental y el K-pop) ha enganchado a cientos de millones de nuevos oyentes gracias a *memes* virales en Instagram y TikTok y servicios de *streaming* como Spotify, Pandora y Apple Music. Erlich, de Spotify, dice: “La época del dominio anglosajón en la música se está rompiendo a un ritmo de locos”.

Bad Bunny no se ha limitado a la música. A principios de este año, apareció en la película CASANDRO de Amazon Prime. En octubre hizo doble función como presentador e invitado musical en Saturday Night Live. Una versión digital del ‘Conejo Malo’ golpea al cuerpo de sus oponentes en el videojuego de la exitosa liga de lucha libre WWE 2k23. Todo ello en un año que



COMO JUGARLO

JOHN DOBOSZ

Bad Bunny está lejos de ser el único artista que agota sus espectáculos. 2023 fue excepcional para Beyoncé, Taylor Swift y otros grandes nombres del entretenimiento en vivo.

La plataforma de intercambio de boletos con sede en Chicago, Vivid Seats, está ganando dinero con el aumento en la asistencia, anticipando que sus ingresos este año aumentarán un 15%, a US\$ 690,4 millones, y las ganancias se incrementarán en 42%, a US\$ 0,51 por acción, lo que le otorga a Vivid un modesto índice precio sobre ganancias adelantado de 14,9 veces las ganancias.

Con una capitalización de mercado de US\$ 1.600 millones, Vivid es menos del 8% del tamaño de Live Nation, el propietario de Ticketmaster y el Leviatán de la industria, pero ha demostrado tener la habilidad de operar hábilmente como un *underdog* en la venta de boletos para conciertos, teatro y eventos deportivos.

había declarado su año de descanso.

Su versatilidad le permite ir del escenario de la lucha libre a la esfera de la alta costura italiana. Este otoño, apareció en anuncios de Gucci promocionando la línea de equipaje de lujo Savoy junto a la supermodelo Kendall Jenner. En el pasado, ha trabajado con Crocs, la marca detrás de los zuecos de goma, y lanzó una línea de zapatos que brillan en la oscuridad en el 2020. Se agotaron en minutos. Su última

colaboración con Adidas, el calzado deportivo Paso Fino, se vendió a US\$ 160 cada uno y está actualmente agotado.

Esa fue la decimocuarta zapatilla de Bad Bunny con la firma alemana. Otras marcas se acercaron, pero solo Adidas ofreció dirección artística. “Él inspira a muchas personas, no solo a nivel local, sino en todo el mundo”, dice Torben Schumacher, director general global de Adidas Originals.

Antes de ser una superestrella mundial, Bad Bunny era simplemente Benito, un estudiante de Comunicación Audiovisual de la Universidad de Puerto Rico en Arecibo. Cuando no estaba en clase, empacaba abarrotos en las tiendas Econo y creaba canciones de trap latino que subía a SoundCloud, una plataforma de distribución en línea.

Todo cambió en el 2016, cuando su lanzamiento de trap *Soy peor* lo transformó en un nombre conocido. La fama total llegó tras el lanzamiento de *Diles remix* el mismo año. En el 2018, Bad Bunny colaboró con algunos de los nombres más grandes en la industria, incluyendo Drake, Cardi B y J Balvin. Apenas unas semanas antes de los confinamientos por la pandemia de la COVID-19, se unió a Shakira y Jennifer López en el show de medio tiempo del Super Bowl del 2020 en Miami. Durante la cuarentena, transmitió videos en vivo en Instagram, donde tiene 46,8 millones de seguidores, y lanzó su álbum lleno de colaboraciones titulado LAS QUE NO IBAN A SALIR.

“Puedo vivir de la música”, dice. Pero no estará satisfecho solo con eso. Habrá más asociaciones de marcas sorprendentes, rodajes como actor y, en el futuro, su propia marca de moda. Todo sin olvidar a Puerto Rico. Su isla natal es fundamental para su imagen y sus negocios. En el 2021, se convirtió en copropietario de los Cangrejeros de Santurce, un equipo local de baloncesto profesional. Para apoyar el talento local, ha creado una agencia de gestión deportiva llamada Rimas Sports.

También está construyendo una organización benéfica. En el 2018 creó la Fundación Good Bunny, una organización sin fines de lucro de San Juan que apoya oportunidades artísticas y deportivas para niños de Puerto Rico. Ha donado aproximadamente US\$ 2 millones en los últimos dos años.

Queda por ver si Bad Bunny tiene el poder de permanencia como Madonna o Prince. Pero no espere que pase demasiado tiempo relajándose junto a la piscina. Siente la obligación hacia esos millones de fanáticos, en línea y fuera de línea. “La fama”, dice, “me impulsa a seguir trabajando”.

Por Maggie McGrath



LA ERA DEL PODER (VERSIÓN TAYLOR)

CON UNA GIRA MUNDIAL QUE ROMPIÓ RÉCORDS, LA CAPACIDAD DE INFLUIR EN LAS ECONOMÍAS Y UN PATRIMONIO NETO DE US\$ 1.100 MILLONES, TAYLOR SWIFT HA ENTRADO EN EL TOP DIEZ DE NUESTRO RANKING ANUAL DE LAS MUJERES MÁS PODEROSAS DEL MUNDO.

FOTO: © MATT WINKELMEYER

“**M**e hacen sentir fenomenal”, le gusta decir a Taylor Swift en cada parada de su Eras Tour, justo antes de interpretar su himno feminista *The Man*. Disfrutando de los aplausos, la estrella del pop de 33 años flexiona el bíceps y besa su músculo, lo que provoca un mayor frenesí entre el público. “Me están haciendo sentir”, dice, mientras una sonrisa se dibuja en su rostro, “poderosa”.

Se trata de una teatralidad brillante, pero la “Nación Swiftie” entiende que ella es, y siempre ha sido, la verdadera fuente de su propio poder —y en 17 años de su notable carrera, Swift nunca ha tenido tanta influencia económica, cultural y política—. Todo ello la ha llevado a escalar posiciones en la lista de las mujeres más poderosas del mundo de **Forbes**, del N.º 79 en 2022 al N.º 5 en este año.

Gracias al éxito sin precedentes de la gira Eras Tour, Swift se convirtió en multimillonaria el pasado octubre, lo que la convierte en una de las pocas artistas que alcanzan las diez cifras, junto a Jay-Z (patrimonio neto: US\$ 2.500 millones) y Rihanna (US\$ 1.400 millones). El Eras Tour, una retrospectiva de tres horas y media de su carrera, ha recaudado casi US\$ 850 millones en 66 conciertos en Estados Unidos. Se calcula que su primera etapa ha aportado US\$ 190 millones, después de impuestos, a las arcas de Swift, lo que eleva su patrimonio neto a US\$ 1.100 millones. El espectáculo viajará a Europa y Asia el año que viene.

El llamado efecto Taylor Swift proyecta un amplio halo financiero. Dos noches de su gira en Denver aportaron US\$ 140 millones al PIB de Colorado, gracias a que los fans gastaron una media de US\$ 1.300 cada uno en hoteles, restaurantes y comercios. La Reserva Federal de Filadelfia citó incluso a Swift en su Libro Beige de junio, señalando que mayo —el mes en que la cantante nacida en Pensilvania actuó en el Lincoln Financial Field de Filadelfia durante tres noches— fue el mes con mayores ingresos hoteleros de la ciudad desde antes de la pandemia. La U. S. Travel Association calcula que, en conjunto, la parte estadounidense del Eras Tour aportó más de US\$ 5.000 millones a las economías de los estados.

“Es como una gran empresa que opera en muchos sectores”, afirma Carolyn Sloan, economista laboral y profesora de la Universidad de Chicago. “Su público ha sido tan joven y tan femenino durante tanto tiempo que la gente puede haber subestimado lo grande que puede llegar a ser económicamente. No creo que nadie lo dude hoy”.

Ese público predominantemente joven y femenino también siguió a Swift a la taquilla cinematográfica este año. Una vez más, Swift flexionó su músculo emprendedor, prescindiendo de los estudios de Hollywood para estrenar *The*



Éxitos y Eras

La segunda mitad de la gira de Swift en 2024 llevará sus ingresos totales más allá de los US\$ 1.000 millones, un récord histórico.

Eras Tour directamente con AMC en octubre, a pesar de no contar con un aparato de marketing tradicional a sus espaldas. Da igual. La propia Swift es la máquina de marketing definitiva. Stacy Jones, fundadora de la agencia de marketing Hollywood Branded, calcula que la cantante ha acumulado más de US\$ 130.000 millones en *free press* —una cifra un tanto vudú que intenta calcular el valor de la publicidad gratuita— en los últimos dos años. El boca a boca y algunas apariciones estratégicas en los partidos de fútbol de los Kansas City Chiefs fueron más que suficientes para atraer a los espectadores. La película se estrenó con US\$ 93 millones y ha recaudado más de US\$ 250 millones en todo el mundo.

Al igual que con el Eras Tour y el concierto-película, gran parte del poder de Swift se deriva de su control directo sobre su negocio. Más impresionante, y potencialmente mucho más lucrativa, es la forma en que recuperó la propiedad de su catálogo de canciones regrabando álbumes que formaban

parte de una venta de US\$ 300 millones que Swift alega se hizo a sus espaldas. Hasta ahora ha regrabado y publicado cuatro de los seis álbumes que formaban parte de esa venta. El más reciente, 1989 (VERSIÓN TAYLOR), batió el récord de Spotify de artista con más reproducciones en un solo día cuando se publicó a finales de octubre.

Si tenemos en cuenta que Katy Perry y Justin Bieber vendieron los derechos de sus respectivos catálogos musicales en 2023 por más de US\$ 200 millones, el valor de la música de Swift no hará sino hacerla más rica en las eras por venir.

Por formidable que sea Swift, no es, sin embargo, la mujer más poderosa del mundo. Ese título corresponde a la presidenta de la Comisión Europea, Ursula von der Leyen, cuyas decisiones políticas y presupuestarias afectan a los 450 millones de habitantes de Europa. Una cifra que pronto podría superar los 500 millones. En su discurso anual sobre el Estado de la Unión, pronunciado en septiembre, Von der Leyen reafirmó su intención de convertir a Ucrania y los países de los Balcanes Occidentales en miembros oficiales de la UE.

La N.º 2 este año es Christine Lagarde, la presidenta del Banco Central Europeo, que está dando forma a la política monetaria europea en un momento de alta inflación. También se sitúan por delante de Swift la vicepresidenta estadounidense Kamala Harris (N.º 3) y la primera ministra italiana Giorgia Meloni (N.º 4). Ambas son las primeras mujeres que ocupan sus respectivos cargos, y Meloni está afirmando su influencia al proponer reformas de la Constitución italiana que permitirían la elección directa del primer ministro.

“Todas esas personas con poder duro son mujeres realmente poderosas”, dice Jones, la experta en *branding*, “pero no van a poder cambiar el mundo de la forma en que lo está haciendo Taylor Swift”. **F**

LAS 10 MUJERES MÁS PODEROSAS DEL MUNDO 2023



1. URSULA VON DER LEYEN

(2022: No. 1)

Presidenta de la Comisión Europea
Procedencia: Bélgica



4. GIORGIA MELONI

(No. 7)

Primera ministra de Italia
Procedencia: Italia



7. JANE FRASER

(No. 10)

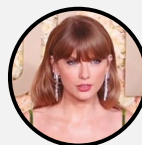
CEO de Citi
Procedencia: Estados Unidos



2. CHRISTINE LAGARDE

(No. 2)

Presidenta del Banco Europeo Central
Procedencia: Alemania



5. TAYLOR SWIFT

(No. 79)

Artista
Procedencia: Estados Unidos



8. ABIGAIL JOHNSON

(No. 5)

Presidente y CEO de Fidelity Investments
Procedencia: Estados Unidos



10. MELINDA FRENCH GATES

(No. 6)

Copresidenta de la Fundación Bill y Melinda Gates
Procedencia: Estados Unidos



3. KAMALA HARRIS

(No. 3)

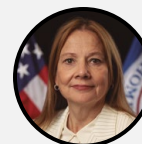
Vicepresidenta de los Estados Unidos
Procedencia: Estados Unidos



6. KAREN LYNCH

(No. 8)

CEO de CVS
Procedencia: Estados Unidos



9. MARY BARRA

(No. 4)

CEO de General Motors
Procedencia: Estados Unidos

SEÑOR TÉ

EN UN MERCADO DE MODA EN EL QUE LA EMOCIÓN A MENUDO SUPERA AL SABOR, EL MULTIMILLONARIO DE ARIZONA BEVERAGES, DON VULTAGGIO, ESTÁ APOSTANDO A QUE SUS NUEVAS BEBIDAS ALCOHÓLICAS ARRUINARÁN LA FIESTA DE TWISTED TEA SIMPLEMENTE PORQUE SABEN MEJOR.



Cliente exigente

El multimillonario cofundador de Arizona califica de irrelevante el sabor de White Claw, de “horrible” el sabor de Kombucha y de “absolutamente lo peor que he probado” al té fuerte de Dunkin’.

Casi cada centímetro de la fábrica de Don Vultaggio en Edison, Nueva Jersey, ruge con maquinaria que expulsa el dulce olor del té. Pero una sala de conferencias en el segundo piso es un santuario tranquilo, y ahí es donde, en una cálida tarde de miércoles, el cofundador de Arizona Beverages organiza la reunión trimestral de ventas de su empresa. Vultaggio, vestido con una camisa Arizona de manga larga y pantalones cortos blancos, deambula entre sus empleados mientras beben muestras en pequeños vasos de papel. Están comparando los tés con alcohol o fuertes de limón y melocotón de Arizona con los del líder del mercado Twisted Tea. “Cuando probé Twisted Tea, me sorprendió lo malo que era”, dice Vultaggio, de 71 años.

El té fuerte ha superado al agua carbonatada y gaseosas alcohólicas como la “alternativa a la cerveza” a base de malta de más rápido crecimiento, una categoría que también incluye las sidras. Durante el año pasado, los estadounidenses consumieron té fuerte por un valor de US\$ 1.300 millones, según NielsenIQ, un 40% más que el año anterior, y casi todo fue Twisted Tea, que tiene el 90% de participación de mercado.

“Estamos en una categoría que ha estado dominada por un par de marcas obsoletas”, les dice Vultaggio a sus empleados. Luego se corrige: “Ha estado dominada por una”.

Pero Vultaggio, que ya tiene una fortuna de US\$ 6.000 millones gracias a su té helado listo para beber de US\$ 2.000 millones (ingresos estimados), cree que puede enfrentarse al gigante del té fuerte con un producto de sabor superior. Es una estrategia audaz en una industria en la que una bebida

más deliciosa no siempre gana: Budweiser no se convirtió en la cerveza más vendida en Estados Unidos porque sepa mejor que las cervezas artesanales. Pero Vultaggio confía en el sabor; después de todo, se hizo rico haciendo cosquillas en las papilas gustativas de la nación. Por eso, lanzó AriZona Hard, una línea de versiones con infusión de alcohol de sus exitosos sabores de té helado, en todo el país. Además de limón y melocotón, hay una variante alcoholizada del té verde más vendido de AriZona. Se están preparando nueve sabores más. Vultaggio prueba personalmente entre 40 y 50 versiones de cada nueva bebida, prestando especial atención al acabado.

Es un desafiante juego de ponerse al día. Twisted Tea ha disfrutado de más de dos décadas de crecimiento sin competencia significativa desde que Boston Beer, la empresa matriz de Samuel Adams de US\$ 4.100 millones (capitalización de mercado), lo lanzó en 2001. Con más de US\$ 900 millones en ventas en 2023, según Nielsen IQ, el té ahora es más grande que cualquiera de las cervezas de la compañía. “Cuando eres líder de la industria, a menos que estropees totalmente las cosas, tienes a seguir siendo el líder de la industria”, dice Nik Modi, director general y codirector de consumo y venta minorista de RBC Capital Markets. “En este momento, Boston Beer está haciendo un muy buen trabajo detrás de Twisted Tea”.

Afortunadamente para Vultaggio, los consumidores de tés fuertes y otras bebidas alcohólicas saborizadas, a diferencia de los bebedores de cerveza, tienden a ser más jóvenes, menos leales a las marcas y más propensos a seguir las modas. En los últimos años, las gaseosas fuertes despegaron gracias a marcas como White Claw y Truly de Boston Beer. Sus ventas se dispararon a US\$ 4.700 millones en 2021, pero desde entonces se han reducido un 23%, según NielsenIQ. Ahora, los tés fuertes, aunque todavía representan una parte del mercado mucho más pequeña que las gaseosas, están despegando. Grand View Research predice que las ventas globales se multiplicarán por seis, hasta alcanzar los US\$ 14.500 millones para 2030. “Este es el año del té fuerte”, dice Danelle Kosmal, vicepresidenta de investigación del Beer Institute.

La tendencia comenzó con un video viral. En diciembre de 2020, un cliente blanco en un Circle K en Ohio lanzó repetidamente insultos raciales a un hombre negro, quien luego lo golpeó en la cara con una lata de Twisted Tea. Rápidamente se convirtió en un meme compartido por personas como


Snoop Dogg, con internautas bromeando sobre “cargar” Twisted Tea como un arma de fuego y una tienda de Maine anunciando el producto como un medio de autodefensa. “Lo crean o no, eso es lo que provocó gran parte del crecimiento”, dice Filippo Falorni, analista de bebidas de Citi. “Boston Beer pudo sacar provecho”. Los principales fabricantes de bebidas como Lipton y Dunkin’ también se apresuraron a intervenir. La cantidad de marcas de té fuerte se ha triplicado desde 2019 a 173, según Bump Williams Consulting.

Vultaggio lanzó una versión alcoholizada de su té helado con limonada en 2018 con Molson Coors. Apenas hizo mella en la participación de mercado de Twisted Tea. Ahora, con la demanda de té fuerte disparándose, lo está intentando de nuevo, con la marca AriZona y una red de distribución primaria diferente de la de Twisted Tea. Hasta ahora, AriZona Hard está en 46 estados. Mientras tanto, Molson se asoció con Coca-Cola en una nueva línea: Peace Hard, en septiembre. “Va a ser una batalla”, dice el vicepresidente de análisis de BWC, Dave Williams.

Otra apuesta: nada de publicidad. Si bien Boston Beer publicó anuncios televisivos de Twisted Tea durante 2022, incluso durante los Juegos Olímpicos de Invierno, Vultaggio ha evitado durante mucho tiempo el marketing tradicional (caro). El empresario criado en Brooklyn derrocó a Snapple en los años 90 con coloridas latas de 99 centavos que aparecían en los estantes y generaban revuelo por sí solas.

Vultaggio dice que su empresa ha vendido unas 50 millones de latas de AriZona Hard a distribuidores hasta mediados de noviembre, lo que supone unos ingresos de US\$ 80 millones. Predice que alcanzará entre el 20% y el 25% de las ventas de AriZona.

Pero la verdadera medida del éxito será si las latas siguen saliendo volando de los estantes incluso cuando Vultaggio aumente la producción en su nueva fábrica de Edison de US\$ 300 millones y obtenga autorizaciones estado por estado para vender en cadenas como Walmart.

“Cuando comencé con el té, Lipton, Nestea y Snapple habían estado fuera durante décadas”, dice. “Un tipo me dijo: ‘Oye, llegas tarde’. Le dije: ‘¡Llego muy tarde! ¡Los egipcios bebían té hace 2.000 años!’. Pero hicimos que se viera mejor, supiera mejor y con un mejor precio. A veces un campo lleno de gente es mejor que un campo muerto”. 



COMO JUGARLO

WILLIAM BALDWIN

¿La templanza amenaza a los vendedores de bebidas alcohólicas? Probablemente no, ya que el consumo de alcohol per cápita está aumentando. Pero hay muchos riesgos en este negocio. Los efervescentes múltiples precio/beneficio de empresas como Molson Coors y Boston Beer son difíciles de justificar, dado que incluso una marca tan arraigada como Bud Light puede sufrir un colapso de la noche a la mañana. Busque precio-beneficio bajo y compre una combinación de productores. Consideremos estos: Heineken, la cervecera holandesa; Duckhorn Portfolio, el viticultor de California; Pernod Ricard, que tiene Chivas Regal y Absolut; y MGP Ingredients (anteriormente Midwest Grain Products), que destila etanol para cócteles y tanques de gasolina.

WILLIAM BALDWIN
ES COLUMNISTA DE
ESTRATEGIAS DE
INVERSIÓN DE FORBES.

Forbes

Life



Paisajes e historias

MAZ FUE ILUMINADO CON DOS ESTRELLAS EN LA GUÍA MICHELIN DE TOKIO. EL CHEF SANTIAGO FERNÁNDEZ, AL MANDO DE SU COCINA, HA LOGRADO TRANSMITIR LA FILOSOFÍA DEL RESTAURANTE Y TRADUCIR LA CULTURA DE PERÚ Y JAPÓN EN UNA PROFUNDA NARRATIVA GASTRONÓMICA.

Por Manuel Grajales

“Nos interesan artistas que reflexionen sobre temas contemporáneos porque sentimos que es relevante repensar el arte como una herramienta de conciencia social”.

LIVIA BENAVIDES / GALERISTA.

A más de una década de haberse inaugurado en una superficie reducida (a la que hace alusión su nombre), la galería 80 M2 Livia Benavides se ha convertido en un referente en la escena nacional. En la actualidad, su propuesta es resguardada por una hermosa casa republicana de 1920, en donde el espacio de exhibición se ha ampliado a más de 1.600 metros cuadrados.

Esto incrementó, claramente, sus capacidades para la representación del arte peruano, principalmente. Aunque en salas también realiza muestras de creadores latinoamericanos con el propósito de estrechar lazos duraderos y entablar discusiones más certeras. “Nos interesan artistas que reflexionen sobre temas contemporáneos: ya sea social, político, estético o místico. Sentimos que es relevante repensar el arte como una herramienta de conciencia social”, puntualiza Livia Benavides, directora de la galería.

Entre sus representados destacan nombres que han hecho suya la lucha por llevar al arte peruano a los escenarios internacionales más importantes. Es el caso de Ximena Garrido-Lecca, Gabriel Acevedo Velarde o Rita Ponce de León. De esta última, la galería presentará una muestra a inicios del mes de abril 2024. “Rita Ponce de León es una artista muy potente. Estamos muy contentos de poder trabajar con ella y



Repensar el arte

UNA ANTIGUA CASONA ALBERGA ENTRE SUS MUROS A 80M2 LIVIA BENAVIDES, GALERÍA QUE ALIENTA REFLEXIONES INTENSAS PARA TRANSGREDIR LAS CUESTIONES CONTEMPORÁNEAS.



la hemos acompañado en toda su trayectoria durante los últimos 12 años”, cuenta la entrevistada.

Asimismo, la galería se alista para llevar una representación peruana hasta tierras italianas, cuando, a partir del mes de abril 2024, comience la Bienal de Venecia. En ese trayecto

acompañará a Sandra Gamarra, artista multidisciplinaria nacida en Lima que cuenta con la nacionalidad española.

“Es interesante —comenta Livia Benavides— porque la temática de la Bienal es ‘Extranjeros por todas partes’. Entonces, hablará de inmigración, de las comunidades, las periferias [...] y en ese contexto es trascendental la participación de una inmigrante peruana que representará a España”.

Para reforzar la visibilidad de sus artistas, en los últimos años la galería ha fijado su mirada en Europa. Por ello, próximamente, será parte de ferias como Arco Madrid, Frieze Londres y Paris+ par Art Basel, en las cuales se marca la pauta de los círculos oficiales del arte. **1**

Por Manuel Grajales

Arte sin limitaciones

UNA NUEVA GENERACIÓN DE CREADORES PERUANOS EXPLORA DISTINTAS POSIBILIDADES ARTÍSTICAS DE LA MANO DE NOW GALLERY, UN PROYECTO QUE BUSCA ALEJARSE DE LOS CONVENCIONALISMOS.

Tarissa Revilla no repara al asegurar que la oferta cultural en Lima es un tanto tradicional; por ello encuentra en la propuesta de Now Gallery el ánimo de dinamizar la escena artística en la capital del país.

Fue en 2022 cuando la galería abrió sus puertas en el distrito de San Isidro con la misión determinada de potenciar a artistas jóvenes y emergentes, principalmente peruanos, cuyas visiones frescas permitan derribar los límites frente a la expresión artística.

“No es una galería conservadora, tratamos de explorar diferentes formas de montaje y diversos estilos. No tenemos limitaciones de ningún tipo en este sentido, nos encanta la instalación y el performance”, comenta en entrevista Revilla.

La novel galería es impulsada por el ex director de Impakto, Renzo Pittaluga, por lo que algunos de los artistas que representa provienen de ese proyecto, y ambiciona encontrar caminos curatoriales más arriesgados al alentar prácticas creativas dentro de lo contemporáneo y lo alternativo. “Sí, con menos ataduras convencionales de la institución artística, del academicismo. Apostamos también por creadores que son autodidactas, multidisciplinarios”, asegura Tarissa.

Es el caso de Ali Salazar, quien fue directamente invitado a participar

en la sección Ejes de ZsONAMACO 2024, en donde se expusieron obras de artistas que ahondan en el intrincado vínculo entre el placer y la política.

En todos los casos, la galería busca que sus artistas representados tengan mayor exposición internacional. Por ello, a pesar de que la feria suscitada en la Ciudad de México es apenas su segunda participación en este tipo de encuentros, el equipo está pendiente de nuevas oportunidades para acudir a los distintos espacios de diálogo que les posibiliten esta proyección dentro y fuera de Perú.

Asimismo, en su propio espacio expositivo constantemente presenta nuevas muestras temporales, como es el caso de NEGOCIOS/UMBRALES, de Miguel Ángel Polik, artista hiperrealista que explora diversos espacios urbanos y negocios que quedaron en abandono durante la pandemia de salud; o ANATOMÍA DE FICCIONES, una excitante muestra colectiva.

Es así como el proyecto de Now Gallery busca consolidarse como una propuesta revitalizante dentro de la oferta cultural limeña y en un movimiento que genere diálogos de alto impacto creativo en medios globales. Para este propósito ha diseñado una residencia artística que invita a creadores internacionales a Perú para que se nutran de su fascinante cultura, produzcan y exhiban sus obras. **F**



“En Now Gallery no tenemos limitaciones de ningún tipo [en cuanto a formatos y estilos]. Lo que buscamos es construir una nueva forma de ver el arte”.

TARISSA REVILLA / CURADORA DE ARTE.

Por Manuel Grajales

COLECCIONISTA DE EMOCIONES



EL RECONOCIDO EMPRESARIO JORGE M. PÉREZ ENCONTRÓ EN EL ARTE UNA INSPIRACIÓN QUE RIGE SU FILOSOFÍA DE VIDA, MISMA QUE TRASLADA A SU LABOR FILANTRÓPICA E INMOBILIARIA.



El arte me hace mejor persona. Me ayuda a comprender, a pensar, a crear”, expresa, sin detenerse a reflexionarlo un segundo, Jorge M. Pérez, cuando se le cuestiona sobre su pasión por esta disciplina.

Originario de Argentina, pero con raíces cubano-españolas, el empresario conocido como “el rey de los condominios” recuerda que la influencia empresarial le viene de su padre, mientras que a su madre le gustaba la

literatura, el cine y el teatro. Por ello, su cercanía con la cultura se dio de manera natural desde temprana edad.

Pero fue en 1968, al llegar a Miami con la intención de cursar la universidad, cuando la visita a los museos se convirtió en un deleite personal profundo. “Me fascinaba contemplar las imágenes y a los artistas, no solamente como grandes pintores, sino como personas que hablan de la sociedad, del mundo en su momento”, rememora cuando nos encontramos con él en la Ciudad de México.

Aquella mañana, demuestra sus dotes de gran conversador al abordar temas que van desde la filantropía, el arte y el auge de Miami con un epicentro mundial, hasta la relevancia de los mercados latinoamericanos para el desarrollo inmobiliario. Cada uno de

estos tópicos le despierta un interés enorme, que expresa con soltura.

Quizá sea esta pasión desbordada la que lo ha catapultado entre los empresarios latinoamericanos más reconocidos y lo ha convertido en un destacado coleccionista de arte, actividad a la cual le dedica de cuatro a cinco horas diarias, reconoce el CEO y fundador de The Related Group.

Al evocar, con gran sonrisa, cómo le ganaba a sus compañeros de universidad cuando jugaban póker, reconoce que fue así como logró comprar su primera litografía, una de Joan Miró, la cual aún conserva porque, destaca, nunca ha vendido una obra de arte.

En esa época tenía temor de perder sus raíces y su cultura latina, y eso lo llevó a adentrarse en el coleccionismo de arte latinoamericano.

“El arte me hace mejor persona. Me ayuda a comprender, pensar y crear. Y creo que, si me ayuda a mí, le ayuda a todo el mundo”

JORGE M. PÉREZ





Tejer el cielo

La reciente exposición en El Espacio 23 celebra numerosas obras textiles de la colección Jorge M. Pérez.

Su mirada se pierde en el espacio cuando recuerda cómo, por aquella época, ocurrían grandes subastas de arte en Nueva York dos veces al año. Éstas se volvieron una cita infaltable en su agenda y lo condujeron a incrementar su interés en artistas como Diego Rivera, Frida Kahlo, David Alfaro Siqueiros, Torres García, Roberto Matta y muchos otros.

La extensa y preciada colección de arte latinoamericano se la donó al Pérez Art Museum Miami, lo cual marcó un punto de inflexión que, de cierta forma, lo liberó. “Desde entonces dejé

“No hay un latinoamericano que no quisiera tener un condómino en Miami”

de pensar sólo en el arte del pasado y empecé a coleccionar arte del presente y del futuro”, confiesa.

Su interés en la plástica se expandió hacia nuevos horizontes y hoy se enorgullece de poseer la colección más importante de arte contemporáneo africano. Por ello, viaja a Sudáfrica dos o tres veces al año para sumergirse en la escena artística de esa región.

Cuando se le pregunta si le gusta

explorar a nuevos artistas, Jorge suelta una especie de sonido gutural y, sin detenerse a pensarlo, afirma: “Cometo muchos errores. Me encanta”. Y explica que esta actividad lo ha llevado a pasar mucho tiempo con curadores, quienes a veces le dicen: “Tienes que ver a este artista joven. Voy, lo conozco y compramos. Algunas veces salen superbuenos,

otras no suben como uno cree que iba a pasar. Yo les digo ‘errores’, pero no lo son”, reflexiona.

Su interés va más allá de lo personal, pues gran parte de las obras que adquiere se destinan al museo que lleva su nombre en Miami. Su mayor sueño y compromiso es convertirlo en una institución de relevancia mundial.

Asimismo, gracias a sus organizaciones filantrópicas: Jorge M. Pérez Family Foundation y Related Philanthropic Foundation, apoya diversas causas dedicadas a las comunidades: desde la meticulosa adquisición de arte para el museo, hasta llevar a niños de escuelas públicas y bajos recursos a disfrutar de actividades culturales. “Muchos estudios han demostrado que, si los niños están expuestos al arte desde temprana edad, su desarrollo escolar y de vida es mucho mejor”, destaca con certeza.

Por esta razón, la integración de arte de calidad museística se ha convertido en un distintivo de sus diferentes proyectos inmobiliarios, algunos de

los cuales han contribuido a cambiarle el rostro urbano a Miami.

REINVENCIÓN DE UN DESTINO

Cuando Jorge M. Pérez llegó a la ciudad, describe que ésta era un “desierto cultural”; pero, en la actualidad, con ferias internacionales como Art Basel, ha florecido una vibrante escena artística que atrae a visitantes de todo el mundo, quienes terminan enamorándose del destino.

Miami, resalta el entrevistado, se ha posicionado como uno de los tres principales centros urbanos de Estados Unidos, junto a Nueva York y Los Ángeles. Él afirma que, si invirtiera todo su dinero en un solo lugar, lo haría sin dudar en Miami, donde ha consolidado desarrollos inmobiliarios destinados a convertirla en el epicentro mundial de la exclusividad.

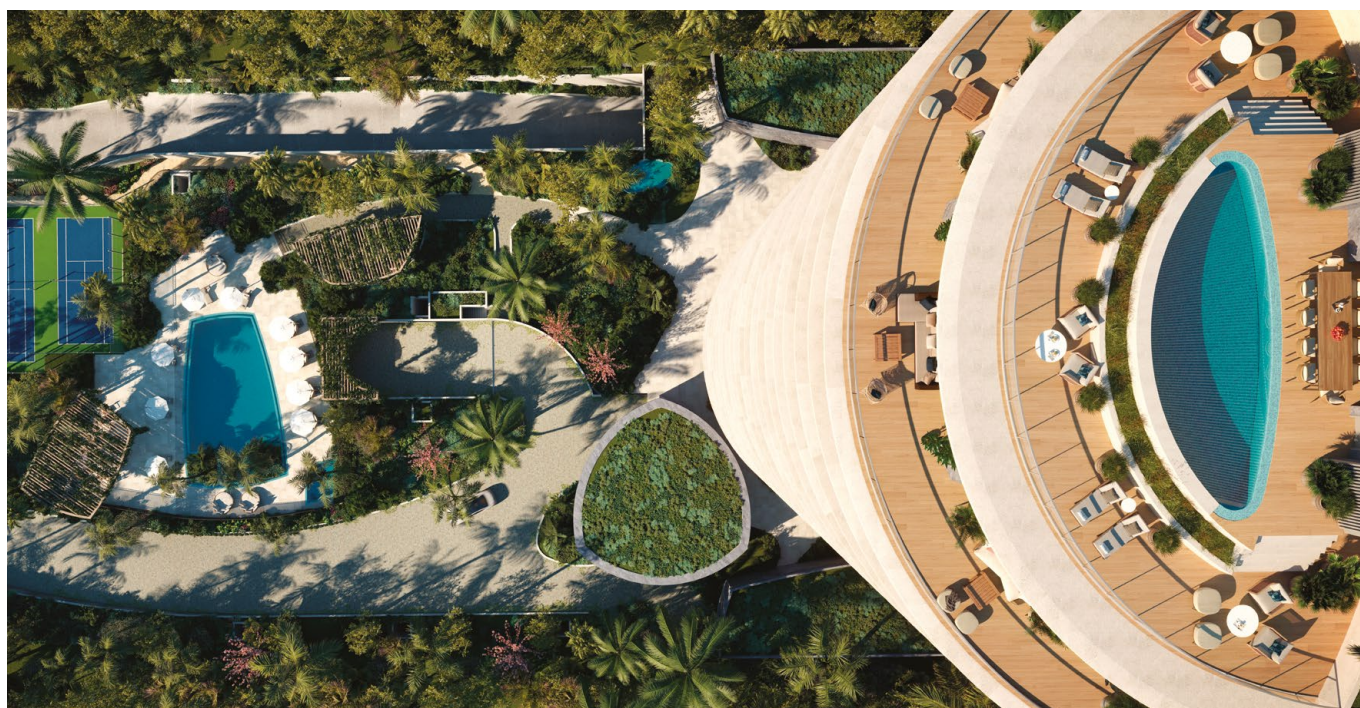
Actualmente, Related Group desarrolla alrededor de 25 complejos de lujo en distintos mercados de Estados Unidos y cuenta con grandes proyectos en Brasil, como Parque

Global (considerado el más grande de Sudamérica), mismo que incluye áreas comerciales, una universidad, un hotel y hasta un hospital.

Aunque su apuesta más importante en la región está enfocada en México, en donde construye magnos complejos, como SLS Cancún; mientras que, en la Ciudad de México, contempla dos proyectos. Asimismo, está por comenzar otro en Los Cabos y, a finales de 2023, se anunció Thomson Hotel & Residences Puerto Vallarta.

“The Related es muy poderoso en Latinoamérica. Somos la compañía de Estados Unidos que ha hecho más esfuerzos para estar en la región. Y como me apellido Pérez... adonde quiera que vaya siempre me consideran uno de ellos”, dice riendo.

En todos estos complejos, el arte es un elemento irrenunciable, no sólo con la intención de que sus residentes sean mejores personas, sino también porque es una increíble oportunidad de marketing para estos destinos inmobiliarios. **F**



© THE RELATED GROUP

UN VIAJE POR PERÚ DESDE TOKIO

CON SOLO 28 AÑOS, SANTIAGO FERNÁNDEZ HA LOGRADO EL ANHELO DE TODO CHEF PRINCIPAL: RECIBIR DOS ESTRELLAS MICHELIN. MAZ, PROPIEDAD DE LA PAREJA DE COCINEROS VIRGILIO MARTÍNEZ Y PÍA LEÓN EN TOKIO, SE HA CONVERTIDO EN EL PRIMER RESTAURANTE PERUANO EN SER RECONOCIDO EN LA GUÍA MICHELIN DE LA CAPITAL JAPONESA.

Todos somos viajeros, al menos en un sentido espiritual, escribió Zygmunt Bauman. Recorrer los ecosistemas del Perú desde un restaurante en Japón —a más de 15 mil kilómetros de distancia— es posible a través de los insumos, paisajes e historias únicas del territorio nacional.

El chef venezolano Santiago Fernández tenía solo 26 años cuando el peruano Virgilio Martínez, fundador de Central (el mejor restaurante del mundo, según The World's 50 Best Restaurants), le propuso mudarse al otro lado del océano Pacífico para dirigir Maz: su nuevo proyecto en el continente asiático. Era 2022 y Japón aún se recuperaba de las estrictas medidas sanitarias por la pandemia de la COVID-19. Él apenas había tenido tiempo para aprender un par de frases antes de que sus clases de japonés se suspendieran. Pero no lo pensó dos

veces y aceptó la misión: llevar la biodiversidad peruana a Tokio.

“Un científico loco” era su respuesta cuando le preguntaban a qué quería dedicarse cuando creciera. “Como a los 10 años, me di cuenta de que lo más cercano a un científico que podía llegar a ser, sin meterme por la química ni la física, era ser cocinero”, recuerda. La imagen caricaturizada del científico sonriendo frenéticamente con un matraz de vidrio lleno de algún suero de color brillante dista del día a día en su cocina de Maz, donde reina lo práctico y funcional. Los espacios en Japón suelen ser más bien pequeños, cuenta el chef. Pero es la misma creatividad y curiosidad la que asoma a sus ojos cada vez que se enfrenta a la tarea de elaborar un nuevo platillo. El lema “afuera hay más” da origen a su nombre. “Nuestra forma de ver el mundo es que hay que salir a explorar para tener conocimiento y luego traducir ese conocimiento en nuestra cocina”, cuenta Santiago.

Disfrutar de una experiencia en Maz es sumergirse en un viaje sensorial por el territorio peruano. Al igual que en Central, al entrar al restaurante ubicado en Japón, el comensal recibe una introducción donde puede ver y palpar los productos que experimentará. Al pasar a la mesa, la experiencia está compuesta por un menú que refleja nueve ecosistemas distintos, un recorrido que atraviesa toda la geografía peruana. “Muchos de nuestros comensales no han ido a Perú. Les damos contexto a través del hilo conductor de las alturas. Cuando les hablamos de la Amazonía, se preguntan dónde estará, si estará por debajo del mar, o qué tan profundo o frío es un mar en Perú”, explica. Ningún sentido queda afuera: también utilizan estímulos más tangibles como las cerámicas y texturas. “Por ejemplo, lees en el menú un ecosistema que se llama ‘Mar frío’, pero también te damos una cartilla donde



“Insumos peruanos como los maíces han causado mucho interés. En Japón, no hay esa variedad de colores y sabores. Que un maíz morado sepa aromático y amargo a la vez, o que una cancha tostada te dé esos sabores más como a caramelo es algo que les rompe la cabeza”.

SANTIAGO FERNÁNDEZ

ves un color azul pálido y unas algas incrustadas en la papelería”, comenta. A través de los sabores, los colores, la narrativa y las texturas, los comensales son guiados por cada uno de los pisos altitudinales que componen el territorio peruano.

UNA FILOSOFÍA QUE CONECTA

De pronto, tras una cocina desde donde puede ver a los comensales, Santiago divisa a un señor mayor sentado en la mesa. Acaba de darle el primer bocado a su platillo. Bastan segundos para que los sonidos de deleite salgan de su boca. Casi se retuerce de placer. Santiago respira feliz. “Los japoneses son muy expresivos. Cuando comen, hacen sonidos para que tú te des cuenta de que les está gustando. Puede ser una persona comiendo sola, y está haciendo caras y sonidos. Es divertido y satisfactorio a la vez”, dice.

Al otro lado del océano Pacífico, las reglas de juego podrían parecer muy diferentes a primera vista. “Aquí lo que se valora es el balance de los sabores, la sutileza les da el placer de decir que están comiendo algo refinado. En cambio, en Perú a veces nos encanta ese contraste de sabores, el ácido de un ceviche con lo dulce de un camote”, narra y agrega que su estrategia ha sido encontrar un punto medio que encante a los paladares japoneses sin traicionar los sabores peruanos. Ahora, están utilizando la mashua y la oca fresca. “Comerse un tubérculo crudo y que sepa tan bien es algo que encuentran sorprendente”.

Para Santiago, el éxito que ha logrado el concepto de Maz con el público japonés y los turistas recae en una filosofía universal. “Últimamente, todas las corrientes de pensamiento y acción global nos llevan a pensar que este es el futuro de la gastronomía. Aplicamos discursos basados en la sostenibilidad, el cuidado de la biodiversidad, el trabajo con las comunidades, la preservación de la identidad. Utilizamos

productos locales, que es algo que ya se venía haciendo. Mater, Central, Kjolle y Mil personifican todos estos valores que conectan con la cultura japonesa”.

Van por buen camino. En diciembre pasado, Maz logró obtener dos estrellas Michelin, reservadas para las cocinas que “destacan por su refinamiento e inspiración”. Santiago cuenta que han encontrado la manera de transmitir su mensaje con los ingredientes que ofrece el País del Sol Naciente: “Todo se ha dado de manera muy orgánica. Alrededor del 80% de los ingredientes del menú son japoneses. Se trata más de la manera en cómo transmites el concepto y lo representas en el plato”.

LA RUTA DEL APRENDIZ

Si Santiago hubiese escrito cuál era el trabajo de sus sueños, describiría el primer trabajo que Virgilio Martínez le ofreció como jefe de desarrollo creativo en Central. Al terminar su periodo de intercambio como alumno de tercer año del Basque Culinary Center, Virgilio le propuso volver para

realizar su tesis. Así lo hizo y pasó cuatro meses investigando sobre las técnicas andinas ancestrales en Uru-bamba, Cusco.

“Fue increíble salir de la universidad y tener mi trabajo soñado. No es como todo el mundo empieza, me siento agradecido. Virgilio es para mí una de las personas más creativas y artísticas con las que he podido trabajar”, recuerda. Desde su primer día en Central, han pasado ya casi ocho años.

La vida es constante movimiento y, en un futuro, a Santiago le gustaría volver al punto de partida con el equipaje de todo lo aprendido. “Cuando la situación lo permita, quisiera volver a Venezuela para crear un concepto que sume a la gastronomía de mi país. Veo que hay propuestas en Caracas y otras partes que están empezando a tomar valor, que están empezando a crear un movimiento que me motiva”, comenta. Esas nuevas propuestas mantienen viva la esperanza de Santiago: regresar al país donde, en la cocina de su abuela, doña Lourdes Saim, el sueño comenzó. **f**

“Nos dimos cuenta de que Japón es uno de esos países que tiene la sensibilidad de la cultura muy marcada. Eso les permite conectar con el concepto de Central, que es algo muy natural, muy de identidad y muy de territorio”.



Por Forbes Staff

PODER SUPREMO

EL PORTUGIESER CRONÓGRAFO AÑO DEL DRAGÓN DE IWC OSTENTA UNA BELLEZA ENIGMÁTICA FIEL A SU INSPIRACIÓN.

El vibrante y misterioso color del fuego caracteriza la nueva referencia relojera, edición limitada, de IWC Schaffhausen. Se trata del Portugieser Cronógrafo Año del Dragón, el cual, a través de líneas clásicas y elegantes, revela una complicación mecánica que busca reflejar el poder espiritual y la fuerza de su inspiración.

Para ello, una caja de acero inoxidable de 41 milímetros resguarda un delicado movimiento mecánico impulsado por un calibre 69355, de manufactura IWC, con una reserva de marcha de 46 horas. Entre los detalles más impresionantes del cronógrafo resalta el rotor chapado en oro, en forma de un majestuoso dragón, meticulosamente detallado, el cual es visible a través del fondo de cristal de zafiro.

En tanto, la definición de un nuevo nivel de sofisticación se percibe en su atractiva esfera en tono burdeos, con agujas y vistosos apliques chapados en oro. Eso no solo sirve de contraste, sino también dota a esta pieza de una belleza enigmática. El reloj se ofrece con dos correas: una de piel de becerro negro y otra de caucho burdeos, entregando, así, una apariencia diferenciada. **F**



EN LA ESTILIZADA
PIEZA RELOJERA RESALTA
UNA ESFERA EN TONO
BURDEOS QUE REPRESENTA EL
PODER DEL FUEGO, UTILIZADO
TRADICIONALMENTE COMO
BIENVENIDA AL AÑO NUEVO CHINO.

Por Alberto Romero



Nadie podría adivinar que, dentro de un barrio urbano de Fukusaki, en la prefectura japonesa de Hyōgo, se esconde una construcción de 300 años de antigüedad que posee el estatus de Bien Cultural Tangible y en la cual es posible alojarse. Es el hotel Nipponia, también conocido como la ‘Mansión de los Libros’.

El acceso a la propiedad se da a través de un pasillo empedrado. Al llegar al jardín interior, la sensación de haber atravesado un portal en el tiempo es total. La habitación, en tanto, devuelve al presente por medio de algunas amenidades con la única consigna de respetar el silencio reinante.

EL REINO DEL SILENCIO

EL HOTEL NIPPONIA HARIMA FUKUSAKI OFRECE UNA ESTANCIA TRADICIONAL QUE ALIENTA LA CONQUISTA DE LOS ATRACTIVOS CULTURALES DE LA PREFECTURA DE HYŌGO, EN JAPÓN.

El equilibrio entre diseño tradicional y contemporáneo del espacio es notable. El único ventanal lleva la vista a un descanso visual exclusivo para la habitación, en el que se ensalza la vegetación local y que, desde la contemplación, induce a la calma.

En las paredes, decenas de libros integran una colección curada con esmero que invita a explorar la cultura nacional. Las palabras vertidas en aquellas páginas habrán de convertirse en



custodios de una estancia propicia para recuperar energías y conquistar un destino estratégico para visitar atractivos turísticos notables.

Antes del descanso, Farm's Kitchen, el restaurante de Nipponia, ofrece una cocina creativa de acento francés que echa mano de los ingredientes locales, incluidos cultivos orgánicos, con el objetivo de transmitir una sensación reconfortante en cada platillo. El servicio acompaña la experiencia con esmero y conduce a la certeza de haber disfrutado una experiencia culinaria redonda.

De vuelta a la habitación, el comedor de estilo tradicional obliga a anclarse al piso para apreciar la dimensión de una experiencia lejos de lo convencional. Y el agradecimiento por el presente, la salud y la vida deriva en una reverencia en solitario, hecha con los ojos cerrados, que permite abrazar un silencio generoso que amplifica la claridad de los pensamientos.

Un silencio que parece liberar la conciencia y el cuerpo, así sea por una noche, de la prisa intrínseca del mundo contemporáneo. **F**

LA PROPIEDAD CUENTA CON SIETE HABITACIONES DE ACCESO INDEPENDIENTE. TODAS POSEEN ESPACIOS ÓPTIMOS DE LECTURA PARA DISFRUTAR LA COLECCIÓN EXCLUSIVA DE LIBROS DE NIPPONIA.

NÍVEO ESPLENDOR

No es de extrañar que el Castillo de Himeji ejerza una fascinación igual de potente entre los turistas nacionales y aquellos internacionales que arriban a Fukusaki.

Esta elegante edificación data de principios del siglo XVII y también es conocida como el 'Castillo de la Garza Blanca', atendiendo al níveo resplandor que emana de sus paredes. Gracias a su arquitectura portentosa y relevancia histórica, ha recibido el reconocimiento de la Unesco como Patrimonio Mundial Cultural.

El punto culminante de una visita a este complejo urbanístico es el ascenso pausado a través del Daitenshu, la gran torre principal que se levanta seis plantas del suelo. Para recorrer el edificio en su totalidad, hay que subir con gran precaución a través de unas escaleras de madera; esto, atendiendo a su grado de inclinación, estrechez y superficie resbaladiza.

Cada piso revela el alto grado de complejidad empleado en la concepción de esta fortaleza, además de vistas a hurtadillas hacia la estampa urbana de Himeji, la cual se descubre entre celosías y aspilleras que constituían parte central del sistema de defensa del castillo en otros tiempos y que hoy alientan la curiosidad de sus visitantes.



Por Forbes Staff

NATIONAL MALL OFRECE MÁS QUE UNA LECCIÓN DE HISTORIA A TRAVÉS DE MONUMENTOS. SUS PAISAJES SE TRANSFORMAN A LO LARGO DEL AÑO PARA OFRECER POSTALES ÚNICAS DE UN DESTINO VASTO EN EXPERIENCIAS.



RECORRIDO HISTÓRICO

EL LEGADO DE WASHINGTON D. C. Y LA MISCELÁNEA CULTURAL QUE ALIMENTA SU PRESENTE SE DESCUBREN A TRAVÉS DE UN PASEO POR EL CORAZÓN DE LA CAPITAL ESTADOUNIDENSE.



El trayecto a pie a las orillas del río Potomac permite contemplar los matices otoñales del paisaje circundante al parque más emblemático y visitado de Washington D. C.: el National Mall, situado en el corazón de la capital de Estados Unidos. Sus cerca de cuatro kilómetros de extensión albergan monumentos conmemorativos de gran significado para la nación, museos y jardines que son escenario de diversos eventos culturales y festivales a lo largo del año.

El dedicado a Thomas Jefferson es el primer memorial en destacar a nuestro paso. Su arquitectura, semejante al Panteón de Roma, se refleja en las aguas de la Tidal Basin (una ensenada artificial creada a finales del siglo XIX).

A lo lejos, el icónico monolito construido en honor a George Washington, comandante en jefe del Ejército Continental y el primer presidente del país, se alza, majestuoso, como referente central de la explanada nacional. Este obelisco, uno de los más altos del mundo, se encuentra a mitad del camino entre el Capitolio de los Estados Unidos y el Monumento a Abraham Lincoln.

El famoso estanque reflectante del Lincoln Memorial conecta con el monumento dedicado a los millones de estadounidenses que lucharon en la Segunda Guerra Mundial, y conmueve desde cualquier ángulo.

Aunque el panorama es admirable durante todo el año, es fácil sentir una emoción especial al ver las edificaciones y esculturas rodeadas de brillantes tonos castaños y amarillos en el invierno. Lo mismo sucede al encontrarnos ante la Casa Blanca desde nuestra posición.

El paseo abre el apetito y llega el momento oportuno para conocer una de las propuestas gastronómicas más interesantes de la ciudad.

SABORES EXCLUSIVOS

A unas cuantas cuerdas de la Casa Blanca, en la animada zona céntrica Penn Quarter, se localiza Cranes, el restaurante honrado con la codiciada estrella Michelin desde 2021, a cargo del chef español Pepe Moncayo.

Posicionarse en la capital estadounidense no ha sido sencillo. “Es un desafío abrir un restaurante en un país que no conoces. En cualquier lugar del mundo donde te atrevas a emprender, la curva de éxito es baja. Muchos restaurantes quiebran durante el primer

año. Afortunadamente, nos ha ido muy bien, porque Cranes es un concepto muy personal y diferente”, asegura el chef, quien emigró al país junto con su familia poco antes de la pandemia, tras aceptar una oferta de trabajo.

Del estilo de cocina al ingrediente y combinaciones de sabores, el *spanish kaiseki* de Moncayo es una unión cultural y culinaria natural, una propuesta que explora las similitudes que ha encontrado entre la cocina española tradicional y la japonesa durante su trayecto profesional.

Recoge también detalles de la zona donde se encuentra, la estación del año, los ingredientes de temporada e incluso las emociones que quiere transmitir al comensal. Esto queda de manifiesto, particularmente, en su menú *omakase*, de cinco o 10 platos.

Corazón, creatividad y cercanía se entrelazan en este espacio culinario donde el chef Pepe Moncayo permite a los comensales viajar a dos continentes muy distintos a través de una experiencia muy singular desde Washington D. C.

LA CULMINACIÓN

The Dupont Circle nos recibe con su agradable hospitalidad y elegancia contemporánea. Antes de conciliar el sueño, tomamos unos minutos para disfrutar del panorama urbano desde la terraza con calefacción de la habitación que nos acoge.

El hotel se sitúa frente a la popular fuente homónima, donde la gente suele reunirse para leer, jugar partidas de ajedrez o, simplemente, convivir a unos pasos de las principales atracciones turísticas de la ciudad, incluyendo el National Mall y el Museo Smithsonian,

A corta distancia, igualmente se extiende Connecticut Avenue, célebre por su variedad de boutiques exclusivas y tiendas de todo tipo de artículos que vale la pena visitar antes de volar de regreso a casa. **F**



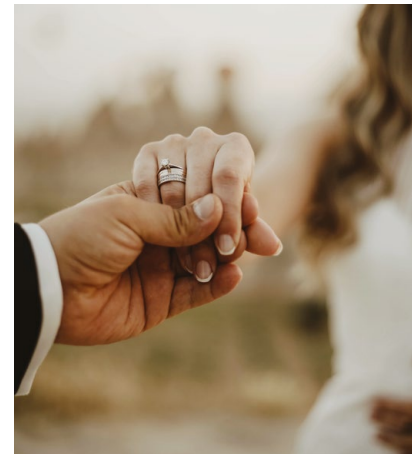
Referencia gourmet

En el año 2022, Cranes fue reconocido como “Formal Fine Dining” del año por la Restaurant Association of Metropolitan Washington (RAMW).

Por Sheila Ramírez



LA RECIENTE INVESTIGACIÓN DESARROLLADA POR LA AGENCIA PRECISION REPORTS REVELA QUE EL MERCADO DE BODAS DE DESTINO CRECERÁ DE MANERA EXPONENCIAL ENTRE EL 2024 Y EL 2031.



Los consultores nupciales observan una clara tendencia global: las parejas se están alejando de las ceremonias tradicionales y acercándose a destinos con paisajes impresionantes, que propongan experiencias edificadoras y que brinden la oportunidad de celebrar su unión de una manera realmente excepcional.

República Dominicana reúne las cualidades para responder a esta tendencia. El año pasado, el país recibió numerosos galardones durante la ceremonia de entrega de los Travvy Awards, entre ellos, el reconocimiento como el mejor destino de bodas del Caribe y el mejor destino de luna de miel del Caribe.

Y es que la diversidad de sus paisajes es indiscutible. No solo alberga algunas de las playas más impresionantes del mundo, con aguas cristalinas y largas extensiones de fina arena blanca; también cadenas montañosas

ESCENARIOS PERFECTOS

LAS PAREJAS DESEAN LUGARES EXCEPCIONALES PARA CELEBRAR MOMENTOS IMPORTANTES COMO SU BODA O SU LUNA DE MIEL. REPÚBLICA DOMINICANA SE DESTACA COMO UN DESTINO PROMETEDOR PARA ESTE PROPÓSITO.

con ríos, cascadas y lagos. Su conectividad vial, aérea y marítima hace posible celebrar una boda frente al mar o en la Ciudad Colonial de Santo Domingo, y la luna de miel en otro entorno completamente diferente, sin el costo añadido de viajar a otro país.

Que cuente con la infraestructura hotelera más grande del Caribe es una gran ventaja porque permite que

las parejas accedan a experiencias diferenciadas que ofrecen resorts, hoteles boutique e incluso alojamientos ecológicos en medio de la selva.

La Organización de Turismo del Caribe (OTC) calificó a República Dominicana como uno de los destinos más populares de 2023 en la región. Forbes Travel Guide prevé que esa popularidad se mantendrá al alza a

medida que la isla experimente un renacimiento del lujo. Ese florecimiento, estrechamente vinculado con el deseo de los viajeros de mejorar su bienestar, es un hecho. Se sabe de antemano que los meses antes de la boda son abrumadores para las parejas, por eso para ellas resulta fundamental tomar unos días antes para relajarse, restaurar su salud emocional y física, y para mantenerse presentes el gran día de su enlace.

La inauguración de Cayo Levantado Resort, ubicado a cinco kilómetros de la Bahía de Samaná, marcó el comienzo de un modelo de hospitalidad de alto nivel centrado en la importancia que tienen los viajes de descubrimiento personal, el bienestar, la belleza natural, el diseño y la historia cultural de la isla.

Casa de Campo Resort & Villas hizo lo propio al inaugurar The Spa y su Centro de Bienestar equipado con tecnología avanzada, así como su concepto enfocado a los viajeros más exigentes llamado Premier Club, el cual está formado por suites exclusivas, áreas de bar y un salón de entretenimiento reservados.

Esta emblemática propiedad en las inmediaciones de La Romana posee una amplia experiencia en términos de bodas y actividades alrededor de la celebración. Sus locaciones sugieren actividades memorables que van desde un cóctel privado con vistas al río Chavón, una cena de ensayo organizada en una villa frente al mar Caribe o un juego de golf amistoso en el legendario Teeth of the Dog.

La apertura prevista de The St. Regis Cap Cana Hotel & Residences (el primero de la marca en el país) y del hotel W Punta Cana (solo para adultos), en Uvero Alto, en 2024, habrá de tonificar la evolución y el espíritu distinguido del destino con la promesa de brindar experiencias conmovedoras antes y después de una boda, o la renovación de votos. **1**



LOS DESTINOS DE REPÚBLICA DOMINICANA PARA BODAS MÁS DESEADOS:

- Santo Domingo
- Punta Cana
- La Romana
- Puerto Plata
- Samaná

Fuente: Ministerio de Turismo de República Dominicana.

SE HABLA DE UNA BODA DE DESTINO CUANDO UNA PAREJA DECIDE CELEBRAR SU ENLACE EN UN LUGAR DIFERENTE DEL DE SU RESIDENCIA HABITUAL. ESTA SE CONVIERTE EN UN VIAJE EXPERIENCIAL PARA LOS NOVIOS Y SUS INVITADOS, Y QUE PERMITE ALARGAR LOS FESTEJOS A MÁS DE UNA JORNADA.



ADEMÁS DE PLAYAS IDÍLICAS, REPÚBLICA DOMINICANA CUENTA CON MARAVILLAS ARQUITECTÓNICAS HISTÓRICAS, PUERTOS DEPORTIVOS, MINAS DE SAL, MONTAÑAS, ESCENARIOS SUBTERRÁNEOS Y MUCHOS OTROS PAISAJES PARA LAS PAREJAS QUE BUSCAN CAPTURAR LA ESENCIA DE UNO DE LOS MOMENTOS MÁS DECISIVOS DE SU VIDA.

Por Forbes Staff

CONCIERGE EN EVOLUCIÓN

THE ELSEER HOTEL & RESIDENCES REDEFINE LA HOSPITALIDAD DE LUJO EN EL CENTRO DE MIAMI CON INNOVADORES SERVICIOS DE CONSERJERÍA.



En los últimos años, los servicios de conserjería de lujo han evolucionado para hacer sentir a los viajeros en su hogar, aun estando lejos de él. The Elser Hotel & Residences se mantiene a la vanguardia de esta tendencia con una oferta de experiencias dentro y fuera de la torre de 49 pisos que lo distingue a lo largo de Biscayne Bay, y en el emocionante núcleo de Miami.

El horizonte realza la silueta de veleros y de personas practicando actividades acuáticas y, en la cercanía, se percibe el entusiasmo de corredores y ciclistas. El deporte ha reforzado su carácter profesional en el destino con equipos de primera categoría en diferentes disciplinas, como fútbol, básquetbol o fútbol americano. Por eso, no sorprende que el Hard Rock Stadium haya sido elegido sede para albergar algunos juegos de la próxima Copa Mundial de Fútbol 2026.

The Elser emerge como una atractiva elección de hospedaje para aquellos visitantes que llegan a la ciudad con el ánimo de mantener un estilo de vida activo. El desarrollo alberga un complejo *fitness* de dos niveles que ofrece entrenamiento personal y un amplio programa de clases grupales dirigidas por un instructor acreditado.

Para robustecer esta oferta, ha introducido los servicios de Pinecrest Wellness-Downtown y Pinecrest Physical Therapy, para ayudar a los

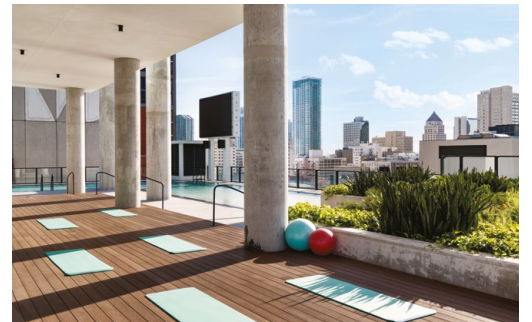
huéspedes y residentes a recuperarse de lesiones y mejorar su movilidad y bienestar físico general con técnicas avanzadas y tratamientos personalizados. Y el *concierge* siempre estará disponible para reservar estos servicios.

ENTORNOS SEGUROS

The Elser Hotel & Residences ha considerado cada detalle, reconociendo que Miami es también un destino para disfrutar en familia. Por eso, trabaja con *itavi*, un servicio de cuidado infantil premium acreditado, dirigido por expertos de la industria, para brindar a los niños experiencias lúdicas, oportunidades de aprendizaje, inmersión cultural local, artes y manualidades, actividades físicas y muchas otras que fomentan un estilo de vida saludable.

Así, los padres pueden sentirse tranquilos de que sus hijos se encuentran en buenas manos, mientras ellos surcan el mar a bordo de un yate de lujo Specter Sea, asisten a reuniones de negocios, exploran la urbe o participan en la media maratón, que se programa cada año en la ciudad.

La propiedad, además, continúa ampliando sus servicios de lujo y ofertas de conserjería. En el corto plazo, esta pondrá a disposición de los viajeros servicios para mascotas, entrega personalizada de comestibles, tratamientos de spa en la habitación y una línea directa con el *concierge*. De esta manera, The Elser Hotel & Residences se presenta como la puerta de entrada a una experiencia energizante y entrañable en un destino que sorprende con su dinamismo. **E**



ITAVI CAPACITA A TODOS SUS 'MZEES' [PROFESIONALES DE CUIDADO INFANTIL SELECCIONADOS] PARA BRINDAR PLANES DE ESTUDIO ATRACTIVOS PARA LOS PEQUEÑOS VISITANTES Y RESIDENTES.

Por Sheila Ramírez

Cailee Spaeny es absolutamente convincente, tanto al interpretar a una estudiante ingenua, como a una joven herida de 27 años, que sale de Graceland. Cuando la observas en la pantalla entiendes por qué ganó la prestigiosa Copa Volpi en la edición 80 del Festival Internacional de Cine de Venecia, y la nominación al Globo de Oro 2024 en la categoría Mejor Actriz por su interpretación de Priscilla Presley.

Su presencia se impone tan pronto comienzas a conversar con ella, despojada de aquel papel que ha revelado con fuerza el talento que posee. Para muchos, ha sido una revelación, pero lo cierto es que la actriz nacida en Missouri, Estados Unidos, ya cuenta con una trayectoria importante que comenzó a forjar en el teatro desde que era niña y que ha desarrollado con arrojo a su paso por el mundo cinematográfico.

Trabajar bajo la dirección de Sofia Coppola fue “un sueño hecho realidad” para la actriz y cantante, pues desde los 15 años descubrió en sus cintas un estilo único, crítico y sumamente interesante. Explica que la galardonada guionista aporta lo mejor al equipo y brinda a cada uno de los actores espacio para encontrar su propio camino.

“Hay mucha investigación involucrada en el filme. Sofia tiene una visión tan distinta en la forma de trabajar y representar a las mujeres jóvenes con sus anhelos y necesidades, dándoles espacio para ser y cometer errores. Ya sabes, son personas completas. Sus historias te permiten mirar hacia adentro y hacer preguntas importantes como: ‘La vida que llevas, ¿realmente te hace feliz?’”, narra, con gran franqueza, Cailee.

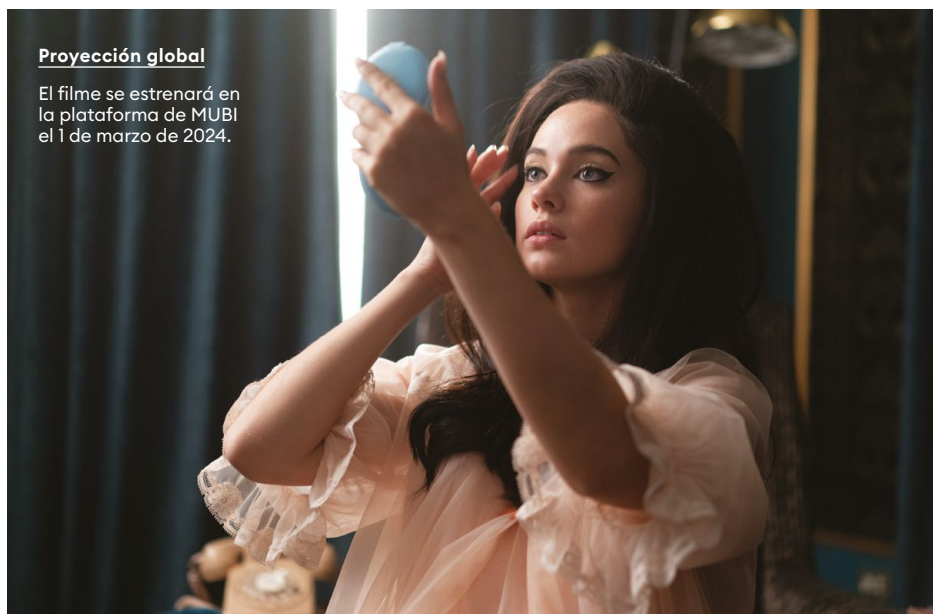
Admite que, mientras preparaba el personaje, encontró numerosos aspectos con los cuales pudo identificarse. “Creo que lo que más me conmovió

EN LA PIEL DE PRISCILLA

PARA CAILEE SPAENY, INTERPRETAR EL PAPEL PROTAGÓNICO EN LA PELÍCULA DIRIGIDA POR SOFIA COPPOLA SIGNIFICA ALGO MUCHO MÁS PROFUNDO QUE UN SALTO DESCOMUNAL EN SU CARRERA.

Proyección global

El filme se estrenará en la plataforma de MUBI el 1 de marzo de 2024.



“ESTA PELÍCULA ES, PARA MÍ, UN RECORDATORIO DE QUE NO IMPORTA EN QUÉ SITUACIÓN TE ENCUENTRES, SIEMPRE HAY OPORTUNIDAD DE APRENDER Y COMENZAR DE NUEVO”

fue hablar con Priscilla Presley y saber que vivió esta vida extraordinaria con claroscuros y que yo estaba frente al reto de personificarla, de entrar en la versión de la historia, sin dejar de lado mi versión personal”.

Spaeny tuvo el desafío de interpretar a Priscilla Ann Beaulieu Wagner de 14 años (cuando conoció a Elvis, una década mayor que ella), y hasta la edad adulta, cuando, finalmente, dejó su matrimonio. El rodaje, sin embargo, no llevó un orden cronológico. Confiesa que eso fue abrumador y, al mismo tiempo, catártico para ella.

“Esta película es, para mí, un recordatorio de que no importa en qué situación te encuentres, siempre hay oportunidad de aprender y comenzar de nuevo... *Priscilla* me ha enseñado mucho sobre mí misma”, concluye Cailee Spaeny. **IF**

Un *deseo*
es tan *grande*
como lo que te
hace sentir

*Mi deseo es tener
una tablet para ver
videos de unicornio*

Jennifer, 5
leucemia

Make-A-Wish
PIDE UN DESEO PERÚ

Para un *niño que atraviesa una enfermedad grave*, un
deseo cumplido le devuelve alegría y esperanza en el futuro.



Dona y cumple deseos



Caminar siempre a tu lado nos hace la AFP #1

Nuevamente reconocidos como la mejor AFP del Perú en la Encuesta Anual de Ejecutivos de la Cámara de Comercio de Lima. Un reconocimiento que reafirma nuestro compromiso de seguir ofreciéndote el mejor servicio y la más alta rentabilidad a largo plazo: **10.34% Fondo 2*** (Ene 1994 - Ene 2024).

* Información de rentabilidad del Fondo Tipo 2. Fuente: boletín informativo mensual SBS de enero 2024. Rentabilidad nominal acumulada y anualizada a 30 años (Ene 1994 - Ene 2024). La rentabilidad de los distintos tipos de Fondo de Pensiones es variable, su nivel en el futuro puede cambiar en relación con la rentabilidad pasada.

También reconocidos por ser la AFP:



#1 en Experiencia de Clientes



#1 en Reputación de Empresas



#1 en Gestión Responsable

Cámbiate aquí



A tu lado todo el camino