

# Forbes

LEERLA ES NEGOCIO | PERÚ | ABRIL-MAYO 2024

▶ **LUIS MIGUEL CASTILLA**  
Director ejecutivo de  
Videnza Instituto

▼ **CAROLINA TRIVELLI**  
Investigadora principal del Instituto  
de Estudios Peruanos

◀ **ELMER CUBA**  
Socio de  
Macroconsult

## LOS ECONOMISTAS MÁS INFLUYENTES DE PERÚ 2024

**POR PRIMERA VEZ, FORBES PERÚ RECONOCE A LOS ECONOMISTAS DEL SECTOR PRIVADO CUYO TRABAJO, INVESTIGACIONES Y OPINIONES TIENEN RELEVANCIA EN LAS DECISIONES EMPRESARIALES A NIVEL LOCAL.**



# ¿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**

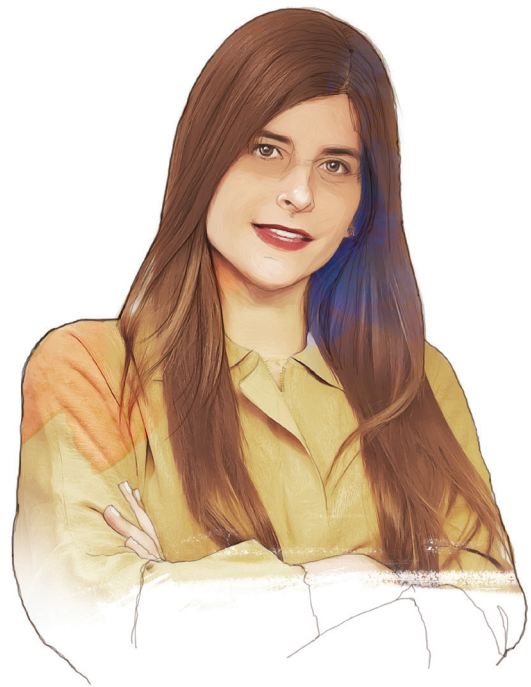
# CIENCIA SOCIAL DE ALTO VALOR

**E**n la esfera empresarial no cabe duda de que la teoría que se atribuye al político inglés Thomas Hobbes de que “la información es poder” sigue totalmente vigente. Para tomar decisiones que aseguren el crecimiento y la sostenibilidad del negocio, las compañías necesitan la máxima información de valor posible, pero no solo de su propio desempeño, sino también de su mercado, competidores, la economía local e internacional y todos los factores que las impactan. Justamente, en este último punto cobra especial relevancia el trabajo de los economistas de la academia, consultoras y organizaciones especializadas en el análisis económico, a quienes dedicamos la portada de esta edición. Y es que en este número lanzamos nuestro primer listado de “Los economistas más influyentes del Perú”, con el que reconocemos la labor de 20 destacados economistas locales del sector privado cuyo trabajo, investigaciones y opiniones contribuyen a la toma de decisiones de las empresas en el país.

Es un listado, por otro lado, formado en su mayoría por economistas hombres. Y es que, a pesar de que en las Facultades de Economía la participación de mujeres no es minoritaria, la carrera de las mujeres economistas parece ir en otra dirección respecto a la de sus pares hombres. De hecho, según las líderes de la Women in Leadership in Economics Initiative de la Asociación Económica Internacional —que se encuentra analizando esta brecha—, las mujeres encuentran obstáculos en los momentos de realizar un doctorado en Economía, conseguir un trabajo y avanzar dentro del mundo académico.

Acompañamos este nuevo listado con un análisis sobre los principales retos económicos que tiene el país para 2024. Si bien debería ser un año con mejor desempeño económico, sigue empañado por la presión negativa que ejerce la incertidumbre política en la inversión privada, el principal motor del crecimiento económico del país.


En esta edición, también abordamos el interesante



**LAURA VILLAHERMOSA**

Editora general de FORBES  
Chile y Perú

 [lvillahermosa@forbes.pe](mailto:lvillahermosa@forbes.pe)

negocio de data centers en el Perú, que se encuentra en fase de desarrollo, pero que en los últimos dos años ha crecido de forma relevante. En este número también damos cuenta de los pasos que están dando diversas instituciones educativas locales por adentrarse en nuevos mercados, en un escenario en el que la educación adopta un carácter cada vez más global y surgen oportunidades enfocadas en los estudiantes latinoamericanos en Estados Unidos. 

# GENERAMOS ACCIONES PARA EL FUTURO SOSTENIBLE DEL PERÚ

Nuestras cervezas son producidas con **energía eólica 100% renovable.**

 Parque Eólico Wayra  
MARCONA - ICA

## • 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. 12, abril-mayo 2024, es una publicación mensual editada y publicada por Media Business Generators, S.A. de C.V. Cicerón 605, Col. Chapultepec Morales, 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 •

## LOS ECONOMISTAS MÁS INFLUYENTES DE PERÚ 2024

PRESENTAMOS NUESTRO PRIMER LISTADO EN EL QUE RECONOCEMOS A LOS ECONOMISTAS DEL SECTOR PRIVADO CUYAS OPINIONES, INVESTIGACIONES O TRABAJO SON CLAVE PARA LOS NEGOCIOS EN PERÚ (PÁGINA 44).



FOTO: KAREN CANDIOTTI / FORBES PERÚ

### **FRONTAL**

#### **8 • JUEGO DE NÚMEROS**

Adelantamos las principales proyecciones para el mercado global de videojuegos. La IA tendrá un fuerte protagonismo.

#### **10 • NUEVAS PRIORIDADES**

Explicamos por qué los trabajadores de hoy buscan empresas que les permitan desarrollar capacidades vitales para su movilidad laboral.

### **REPORTAJES Y ESPECIALES**

#### **32 • NICHOS DE CUATRO PATAS**

Conoce las razones de la expansión y las oportunidades que tiene el mercado de mascotas en Perú.

#### **36 • AULAS EN EL EXTRANJERO**

Las entidades educativas peruanas se abren paso en los mercados internacionales.

#### **40 • EL CORAZÓN DE LOS DATOS**

La creciente necesidad de almacenamiento de información ha dinamizado la aparición de data centers en Perú.

#### **56 • BUEN GOBIERNO CORPORATIVO**

Una revisión de la importancia que tienen las buenas prácticas de gobierno corporativo en Perú.

#### **60 • EL EQUILIBRIO NECESARIO**

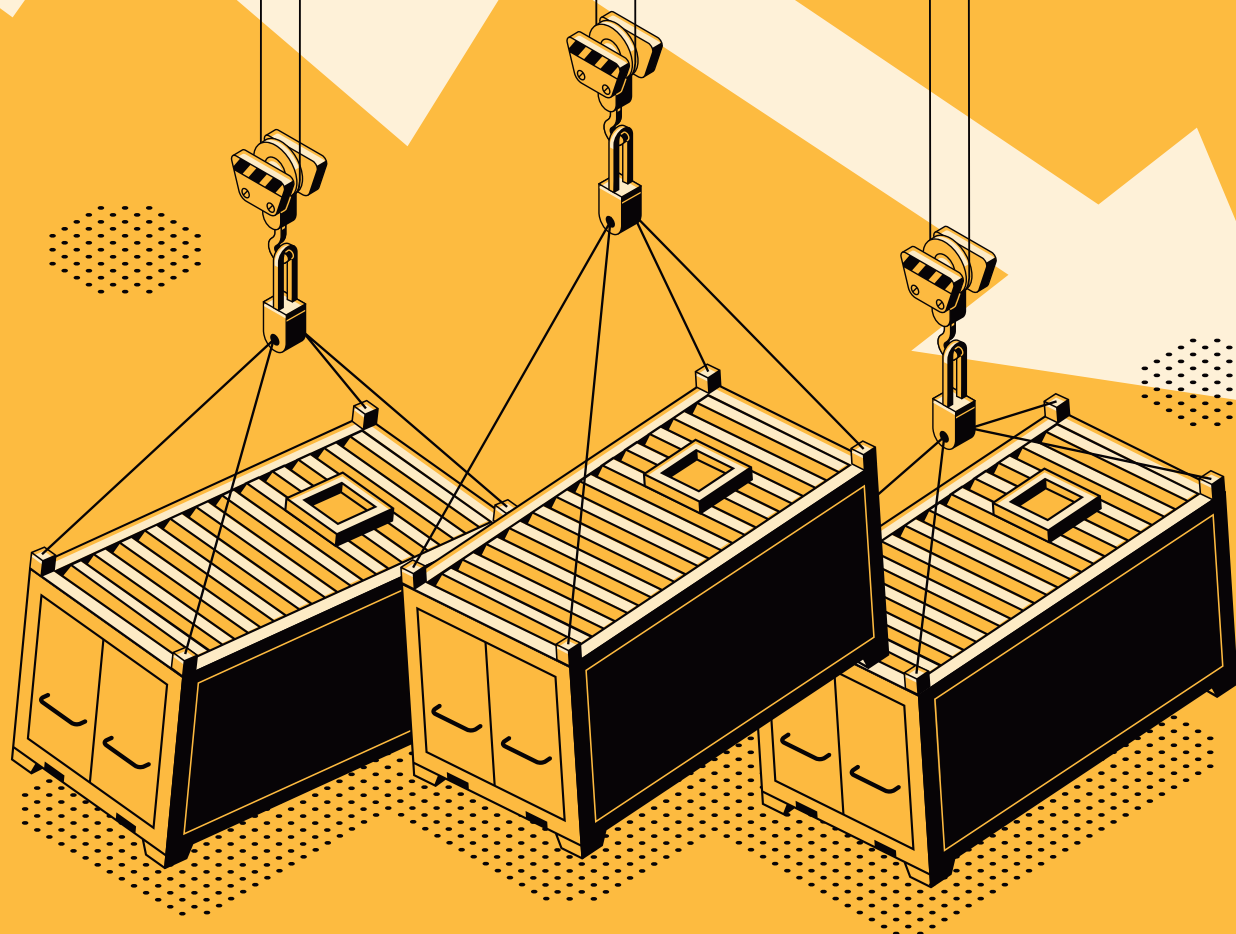
Detallamos la relevancia que tiene la neutralidad de carbono en las empresas.

### **LIFE**

#### **66 • VOCES DE LA AMAZONÍA**

Rember Yahuarcani y cómo su obra basada en mitos del pueblo Uitoto busca resaltar el arte indígena.

# FRONTAL



# -2,2%

CAYÓ EL VALOR DE LAS EXPORTACIONES DE BIENES DE LATINOAMÉRICA EN 2023, CONTRA EL ALZA DE 17% REGISTRADO EN 2022. ESTO, DEBIDO A LA BAJA DE PRECIOS Y VOLÚMENES DE MERCANCÍAS. EN PERÚ, EL VALOR DE LOS ENVÍOS SE REDUJO UN 6,6% FRENTE AL AÑO ANTERIOR. LA PERSPECTIVA PARA EL PRIMER TRIMESTRE DE 2024 SE MANTIENE A LA BAJA.

FUENTE: BID

FREPIK



Por Forbes Staff

# 4 CONSEJOS PARA IMPLEMENTAR NUEVAS TECNOLOGÍAS

ALCANZAR EL ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS ES TODO UN DESAFÍO. EXPERTOS DE SAP E IDC PROPONEN 4 EJES PARA CAMINAR EN UNA DIRECCIÓN CORRECTA.

La tecnología es vista ya como una aliada estratégica que permite a las empresas ser más eficientes, optimizar recursos, gestionar procesos y alinear a los equipos de trabajo. En ese camino, una de las principales estrategias es capacitar a la fuerza laboral. Pero lograr el éxito demanda tener en cuenta estas cuatro acciones, al menos...

## Identifique las habilidades

Una mayor visibilidad y retroalimentación sobre las capacidades que se tienen y las habilidades que se pueden alcanzar dentro de la organización crea una ventaja competitiva que motiva a los colaboradores. Este ejercicio no solo permite conocer los intereses de los empleados, sino también sus áreas de oportunidad.



## Ofrezca aprendizaje

Desarrollar nuevas habilidades también depende de tener los recursos adecuados. A medida que las organizaciones busquen capacitar a sus colaboradores, deberán recurrir a sistemas de gestión capaces de respaldar sus necesidades. Lo mejor es que los colaboradores pueden tomar talleres en su oficina o en sus casas, ya sea utilizando un computador o un dispositivo móvil. Existen soluciones en el mercado para que las empresas entreguen contenido basado en los intereses, objetivos y preferencias de los trabajadores.



## Dé seguimiento

Capacitar sobre una nueva tecnología es una tarea que se debe implementar rápidamente dentro de los equipos para que sea eficiente y escalable, pero debe estar sujeta a un seguimiento. En este punto surgen los equipos dinámicos, que, alineados con tecnología, permiten a las empresas crear, administrar y seguir el progreso de los equipos. Esto puede proporcionar una visibilidad única del éxito con objetivos y resultados clave (OKR), así como de las nuevas habilidades que los empleados adquieran.



## Impulse la retroalimentación

Hacer coincidir los objetivos de los empleados con los objetivos corporativos es clave para mejorar la productividad y el rendimiento general dentro de las organizaciones. Existen herramientas tecnológicas con las que las metas y los objetivos comerciales se pueden distribuir automáticamente a todos los niveles y en todos los departamentos para ayudar a garantizar la alineación. El entrenamiento y la retroalimentación ayudan a que los empleados se sientan apoyados y mantengan el desempeño por buen camino.



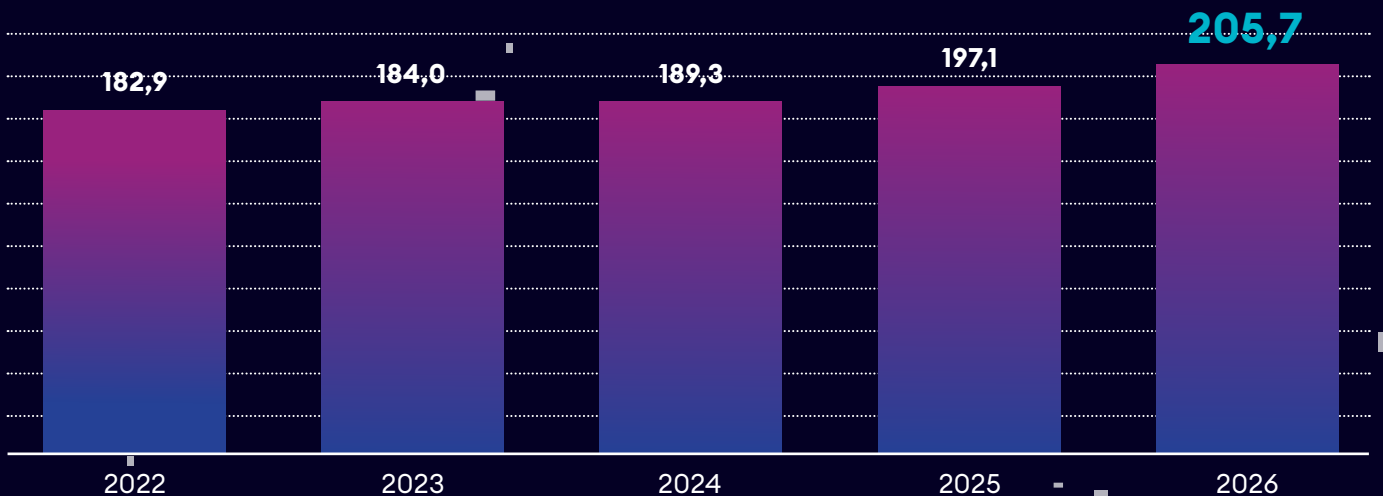
# LEVEL 2024



LOS LÍDERES DE LA INDUSTRIA DE LOS VIDEOJUEGOS ESPERAN UN CRECIMIENTO EN 2024 APALANCADO EN LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA, LOS JUEGOS PREMIUM Y LAS EXPERIENCIAS.

## PROYECCIONES DEL MERCADO GLOBAL DE JUEGOS HASTA 2026

(en miles de millones de dólares estadounidenses)



TENDENCIAS



Las compañías de juegos se centrarán en la categoría premium sobre *free to play*. El 45% de los líderes coincide.



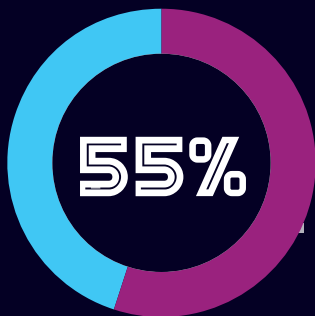
Creadores de juegos para dispositivos móviles apostarán por lanzar juegos para PC y consolas. Un 36% de los líderes está de acuerdo.



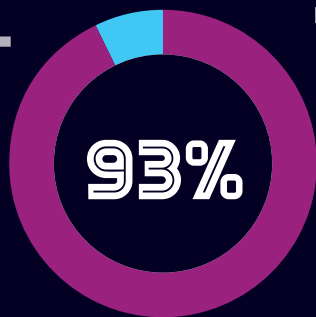
La industria se enfocará en juegos *live-service* de actualización continua y juegos de mundo abierto de estilo Souls.



La inteligencia artificial generativa impulsará la producción de juegos. Un 64% de los líderes dice que la IA Gen será adoptada en la industria.



afirma que habrá más lanzamientos de juegos en 2024.



de los líderes de la industria espera un crecimiento sostenido en los años siguientes.



Por Joselin Cuartas Barrios

# MÁS VERSÁTIL QUE VERTICAL

LA DEFINICIÓN DE ÉXITO HA CAMBIADO PARA LOS COLABORADORES: YA NO ASPIRAN A ESCALAR POSICIONES Y PERMANECER DÉCADAS EN LA MISMA EMPRESA, SINO A ADQUIRIR COMPETENCIAS QUE LES PERMITAN UNA MOVILIDAD PROFESIONAL MÁS FLEXIBLE.



**L**a versatilidad profesional y las experiencias gratificantes encabezan las características del ‘nuevo éxito’ que persiguen los colaboradores en sus empresas. Así lo sugiere el más reciente Workmonitor, elaborado por la firma multinacional de recursos

humanos Randstad, que aborda la ‘redefinición de la ambición’ como una tendencia en 2024.

En términos generales, indica que dicha redefinición está atada a tres componentes: ambición, balance y conexión (ABC). Las expectativas de las personas respecto a su trabajo van

más allá de la estabilidad que ofrece la empresa y de escalar posiciones verticalmente, y más bien están priorizando tener experiencias diferenciales de crecimiento, para una mayor movilidad profesional.

Un 39% de los encuestados por la firma dice estar contento en la posición

que ocupa y no pretende avanzar al interior de la empresa; sin embargo, sí están en búsqueda (72%) de oportunidades para formarse en habilidades digitales y explorar otros horizontes profesionales.

Mauricio Hernández, vicerrector nacional de Experiencia y Felicidad de la Fundación Universitaria del Área Andina, coincide en que hoy el éxito abarca otros factores distintos del ascenso dentro de las empresas.

“También se traduce en la posibilidad de crecer, desarrollar nuevas habilidades y conocimientos para contribuir al logro de los objetivos de la empresa, y en consecuencia a sus propios objetivos. Ser parte de un equipo que está haciendo algo importante es un elemento fundamental de este concepto”, dice.

El punto B pone de manifiesto la relevancia que ha tenido el balance entre vida personal y laboral en la toma de decisiones de los profesionales, mientras que el punto C habla de la conexión que buscan los trabajadores con sus empleadores, sus propósitos y necesidades.

Según el Workmonitor, el 93% afirma que el equilibrio entre la vida laboral y familiar es tan importante como el salario. “Los colaboradores están redefiniendo el ‘tener éxito’ como el lograr un equilibrio entre satisfacción personal, crecimiento profesional y contribución significativa a la sociedad a través de su trabajo”, explica Sandra Rodríguez, gerente de comunicación y marca de Apprecio.

## VERSATILIDAD

La versatilidad es un concepto que emerge en esta comprensión de la ambición. El talento humano quiere tener las habilidades y competencias que están a la orden del día y contar con mayores herramientas para asumir nuevas responsabilidades, inclusive para cambiar de carrera cuando llegue el momento.

Para Hernández, esto evidencia que estamos ante una ola de trabajadores que valora más la formación y la diversidad de experiencias, sobre la verticalidad acostumbrada en las empresas. El experto asegura que dicho cambio responde a un entorno laboral más dinámico, flexible y que regularmente crea ventanas de nuevos empleos.

“Este fenómeno se explica por la búsqueda de estos nuevos tipos de profesionales de una carrera más adaptativa, que les permita explorar diferentes roles, industrias y desafíos. Esta versatilidad no solo responde a un interés por el autodesarrollo, sino también a la necesidad de adaptarse a un mercado laboral en constante cambio”, añade Rodríguez, de Apprecio.

Los líderes de Recursos Humanos han advertido que esas transformaciones también surgen de la llegada de generaciones jóvenes al mercado laboral, que invitan a innovar en la comprensión del trabajo y la relación de las organizaciones con su entorno.

“Varios de los hallazgos de nuestro estudio de Engagement Apprecio 2023 nos muestran cómo las generaciones más jóvenes, como los *millennials* y la Generación Z, priorizan la satisfacción personal, la flexibilidad y el propósito en su trabajo por encima de la seguridad laboral y los beneficios financieros tradicionales”, complementa la ejecutiva.

El ADN de la gen Z, sin embargo, parece ser todavía indescifrable para algunas compañías. Un 40% de los encuestados —y que hacen parte de esta generación— afirmó que sus empleadores no entienden las necesidades del talento humano.

“Según nuestro estudio de Engagement Apprecio 2023, esta es la generación que menos se siente comprometida con su trabajo, 54% de los jóvenes entre los 19 a 29 años, no se sienten conectados ni satisfechos en sus organizaciones”, dice.


En cambio, Hernández, de

Areandina, opta por quitarle el factor de edad a la discusión y sostiene que es una cuestión del contexto actual en el que estamos. “Estas son las nuevas generaciones, y no por el año o la década en que nacieron, sino porque tienen nuevas estructuras mentales que resultan de su adaptación a los fenómenos políticos, sociales, económicos y ambientales a los que tiene que hacer frente”, apunta.

Esta redefinición de la ambición que plantea la firma Randstad ya se está evidenciando y las organizaciones están invitadas a abrazar estas transformaciones, comprenderlas e identificar cómo pueden mejorar esa relación con sus empleados. No es un tema que deba aplazarse para discusiones futuras sobre el talento.

El reto ahora para las empresas es tumbar los muros en los que habían encasillado a los trabajadores, concibiendo nuevos planes de carrera y de crecimiento dentro de la organización, alimentando las ganas de formación de su personal y fomentando el crecimiento personal de los profesionales.

“Con un talento humano más móvil y diverso, las organizaciones pueden volverse más ágiles y adaptativas. La diversidad de experiencias y perspectivas que traen los empleados que han trabajado en diferentes empresas puede enriquecer la innovación y la creatividad dentro de la organización, permitiéndoles adaptarse más fácilmente a los cambios en el mercado y mantenerse competitivos”, resalta Hernández.

Para Rodríguez, de Apprecio, “las organizaciones se enfrentan al desafío de adaptarse a una fuerza laboral que valora las experiencias diversas y el crecimiento personal tanto como la seguridad laboral a largo plazo. Esto impulsará a las empresas a enfocarse más en crear entornos de trabajo flexibles, inclusivos y enriquecedores, donde el reconocimiento y el respeto mutuo sean fundamentales”. 

# EL BALANCE ENTRE VIDA PERSONAL Y TRABAJO: ¿UNA UTOPIÍA?

12

**E**n la academia y en el mundo empresarial, el tema del balance entre la vida personal y la vida laboral sigue cobrando interés. Tanto la pandemia como los avances en las tecnologías de comunicación han acelerado prácticas que, en principio, podrían favorecer este equilibrio.

El estudio del balance trabajo-vida es tan profundo y variado que, prácticamente desde su aparición hacia finales de la década del setenta, ha generado revisiones integradoras del constructo, foros de discusión, números especiales en las revistas académicas más prestigiosas, polémicas entre los gurús, etc. El énfasis en un inicio estuvo en analizar el conflicto trabajo-familia y, a lo largo de los años, se comenzó a estudiar el tema con un enfoque más positivo, considerando el balance y, además, enfatizando que no solo es necesario para quienes tienen una familia que cuidar, sino una vida que atender, así sean personas sin pareja y sin hijos.

En la actualidad, se sigue estudiando con mucha pasión y considerando diversos enfoques. Ante las múltiples definiciones, podemos entender que el balance trabajo-vida implica un alto nivel de participación en la vida laboral y no laboral con un conflicto mínimo entre los roles que cada persona cumple en el ámbito laboral y fuera de él.

El hecho de buscar un balance es alentador y muy pocos se opondrían a alcanzar este equilibrio, pero ¿es una meta utópica?, ¿se pueden dar pasos firmes para acercarse?, ¿un empleador haría esfuerzos para moverse en esa dirección?, ¿un trabajador aspirará al balance o tendrá otros objetivos? Asumamos que

el interés existe, es real y que, a pesar de que suene utópico, hay una genuina motivación para lograr el balance trabajo-vida. Se proponen algunos consejos útiles para soñadores y para escépticos.

Lo primero que hay que resaltar es que, en este tipo de iniciativas, el liderazgo es muy importante. Si los tomadores de decisiones dudan de las ventajas de acercarse a niveles altos de balance trabajo-vida, es poco lo que se podrá hacer. Los líderes deben ser los primeros en promover y sensibilizar a los miembros de la organización respecto a los beneficios que se pueden generar tanto a nivel físico como psicológico. Por citar algunas mejoras en las actitudes de los empleados, el balance trabajo-vida impacta positivamente en la satisfacción laboral, fortalece el compromiso organizacional y disminuye las intenciones de dejar la empresa. No es poca cosa y podemos sumar a la lista que el balance trabajo-vida contribuye a formar empleados más resilientes, perseverantes y deseosos de nuevos desafíos.

Algunas iniciativas en las que se puede reflexionar incluyen promover el trabajo flexible, habilitar servicios de guardería, disponer de condiciones de trabajo saludables, contar con salas de meditación, alentar el trabajo en equipo, reducir la jornada laboral, programar actividades familiares, asesorar en la solución de conflictos trabajo-vida, fomentar un ambiente de respeto, entre otras.

Si bien el compromiso individual de equilibrar los diferentes roles y cuidar la salud es personal, las organizaciones pueden ayudar a disminuir el estrés con la puesta en marcha de algunas políticas. Sin duda, el clima laboral lo agradecerá. **F**

Rosa María Fuchs

Jefa del Departamento Académico de Administración de la Universidad del Pacífico

# Reciclaje en la cadena de valor: la fórmula de Alicorp con los emprendedores

La estrategia de sostenibilidad de Alicorp está basada en tres pilares: bienestar, desarrollo de las comunidades y cuidado del ambiente.



EL CLUB DEL ECOAHORRO, EN PERÚ, HA RECICLADO EN SU ETAPA PILOTO MÁS DE 11 TONELADAS DE ACEITE DE CLIENTES DE INSUMA, CANAL B2B DE ALICORP SOLUCIONES.

Las empresas son actores relevantes en el desarrollo de la sociedad. Ante ello, sus valores y propósitos deben trascender el aspecto comercial y de negocio. Pensar en un negocio sostenible en el tiempo requiere también considerar otros factores como el impacto social y el ambiental. En ese contexto, Alicorp cuenta con una estrategia de sostenibilidad dividida en tres pilares transversales a todas sus operaciones: bienestar, desarrollo de las comunidades y cuidado del ambiente.

Es en este último que la compañía viene desarrollando iniciativas de economía circular en Alicorp Soluciones, su negocio B2B en Perú y Bolivia, para darle un nuevo ciclo de vida al aceite usado por restaurantes y así contribuir con el cuidado del ambiente mediante su reciclaje.

Para el mercado peruano se viene implementando el Club del Ecoahorro, iniciativa que promueve el reciclaje formal de aceite vegetal de pollerías. El Club del Ecoahorro trabaja en colaboración con la

empresa Emmax para recoger el aceite usado que es almacenado por los restaurantes y que luego se convierte en biodiesel de segunda generación. A cambio, los clientes reciben Eco-soles proporcionales a la cantidad de aceite reciclado, los cuales pueden canjear por productos del portafolio Alicorp. Si bien el programa acaba de cerrar su etapa de piloto, la empresa ya ha logrado reciclar más de 11 toneladas de aceite, llegando a 49 clientes.

“Este programa busca acompañar al cliente en el desafío de gestionar adecuadamente los residuos y a la vez ofrece incentivos que motivan la participación activa de nuestros clientes, generando un círculo virtuoso que impacta en toda la cadena de valor y fomenta el reciclaje formal”, comenta Luis Estrada, vicepresidente de Alicorp Soluciones.

En Bolivia, la empresa cuenta con un programa similar que tiene el respaldo de Greenside Solutions, empresa a cargo de la recolección de aceite en más de 900 clientes de Alicorp. Al igual que en Perú, el aceite es enviado para su reutilización como biocombustible, mientras que los emprendedores reciben beneficios en la compra de productos.

“Los resultados de estas acciones reflejan el potencial de escalamiento y el interés de nuestros clientes a contribuir con una industria más limpia y sostenible”, expresa Estrada.

A través de iniciativas como esta, la empresa continúa promoviendo prácticas sostenibles que acompañen el desarrollo y generación de valor en las comunidades donde opera siguiendo su propósito de alimentar un mañana mejor.

# CRECER DE FORMA INTELIGENTE: LA CLAVE PARA EL ÉXITO EN LA ERA DIGITAL

**H**ace unos años, conversaba con un cliente sobre la difícil compatibilidad de los objetivos de lograr un crecimiento significativo y, al mismo tiempo, preservar un alto nivel de rentabilidad. No obstante, la incertidumbre de la economía de los últimos años y la presión constante por los resultados obligan a los directivos a buscar maneras creativas de llevar a ambos objetivos en paralelo. Y qué mejor momento para ello que hacerlo durante 2024, un año en el que el foco —como nunca— está puesto en las optimizaciones.

A puertas de una revolución tecnológica, estamos llegando al punto de inflexión con el uso de la data y la inteligencia artificial. A las organizaciones que lo aprovechen, les ayudará a desbloquear nuevos niveles de productividad y eficiencia. Por ello, no es nada extraño que hoy se exija el crecimiento y la rentabilidad a la vez. Es ahí donde entra al juego la capacidad de crecer de forma eficiente.

Hay muchas maneras de crecer eficientemente, pero algo que observo hoy en las empresas es la necesidad de apalancarse de tres capacidades clave para lograrlo: capacidades tecnológicas, capacidades de aprendizaje y capacidades de adaptación al cambio.

La primera es algo evidente. La adopción de (nuevas) tecnologías está directamente relacionada con las mejoras operativas y, en la era de la inteligencia artificial, este incremento puede llegar a dobles o triples dígitos en términos de horas ahorradas gracias a automatización o incremento en la capacidad productiva. Claramente, es aquí donde se va la mayor inversión en transformación digital.

Las otras dos capacidades, por el contrario, son mucho más difíciles de medir y gestionar, ya que están vinculadas con las personas y son intangibles por naturaleza. Sin embargo, ¿para qué sirve que compremos el mejor software del mundo, si las personas prefieren los procesos “de siempre”? ¿Qué pasa si no definimos bien los casos de uso y, por ende, desaprovechamos el potencial de los recursos que tenemos al alcance? Finalmente, ¿qué sucede si no nos detenemos para analizar y cuantificar el impacto que estamos consiguiendo?

Es por ello que toda la apuesta por tecnología debe ir acompañada de una estrategia humana. Tomando en consideración el contexto, el nivel de madurez, el apetito de riesgo, las experiencias y las referencias, podremos definir el mejor camino para crecer no solamente de forma eficiente, sino también inteligente. **1**

*Jurgita Sarkovaitė*

Gerente de Customer Success & Comercial de Neo Consulting.



# Edificios sostenibles e inteligentes: el futuro del desarrollo urbano en Perú

Nuestro país ya inició su apuesta por la construcción y fortalecimiento de edificios sostenibles. De acuerdo con Vanessa Moreno, country manager para Perú y Bolivia en Schneider Electric, estos proyectos no solo contribuyen a mitigar el impacto ambiental, sino que también promueven una mejor calidad de vida para sus ocupantes y la comunidad en general.



**E**n Perú, la tendencia hacia la construcción de edificaciones sostenibles ha ganado terreno en los últimos años, como parte de un esfuerzo global por combatir el cambio climático y promover un desarrollo urbano responsable. Estos edificios se caracterizan por su diseño y operación eficientes, que buscan minimizar el impacto ambiental y reducir el consumo de recursos naturales.

“La demanda de soluciones de gestión de energía, automatización de edificios, subestaciones y ciberseguridad en nuestro país ha experimentado un notable incremento debido a la urgente necesidad de eficiencia, seguridad y sostenibilidad en la gestión de infraestructuras”, comenta Vanessa Moreno, country manager para Perú y Bolivia en Schneider Electric.

Según el informe de investigación “Mercado de edificios inteligentes por

componente, tipo de edificio y región: pronóstico global hasta 2026” publicado por MarketsandMarkets, a nivel mundial, se estima que el mercado de edificios inteligentes crezcan a una tasa anual del 12,4% entre 2021 y 2026, alcanzando un valor de 121,6 mil millones de dólares en 2026.

En Perú, el consumo de energía eléctrica en edificios no residenciales ha aumentado un 6,2% en los últimos tres años, según un informe del Ministerio de Energía y Minas, lo que resalta la creciente necesidad de adoptar estas soluciones tecnológicas avanzadas para mejorar la eficiencia energética.

## LOS RETOS DE LOS EDIFICIOS MODERNOS

El reconocimiento de la importancia de la planificación urbana colaborativa también marca el camino a seguir para las ciudades del futuro. “Las tendencias

hacia la digitalización y adopción de tecnologías inteligentes vienen transformando profundamente el sector de la construcción en Perú y la región. Diversas herramientas, como el Building Information Modeling (BIM) y la automatización de procesos, están revolucionando la planificación y ejecución de proyectos y, a la vez, promueven la sostenibilidad al controlar eficazmente el consumo de recursos”, explica Moreno.

Estas iniciativas no solo contribuyen a mitigar el impacto ambiental, sino que también promueven una mejor calidad de vida para sus ocupantes y la comunidad en general, al brindar espacios más saludables y reducir los costos de mantenimiento y operación. “El movimiento hacia edificios sostenibles está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y representa un paso importante en el futuro del desarrollo urbano en Perú”, agrega la country manager para Perú y Bolivia en Schneider Electric.

Sin embargo, para Moreno, la implementación generalizada de edificios inteligentes en Perú enfrenta obstáculos, como la necesidad de digitalizar infraestructuras existentes, concientizar y capacitar a los profesionales del sector, y la ausencia de normativas claras y estándares específicos. Abordar estos desafíos, de acuerdo con la ejecutiva, requerirá una colaboración estrecha entre el gobierno, la industria, las instituciones educativas y otros actores relevantes. “Esto permitirá aprovechar los beneficios de la tecnología inteligente y avanzar hacia un futuro más eficiente, seguro y sostenible en el sector de la construcción”, concluye la ejecutiva.

# TRES MANERAS EN QUE SE TRANSFORMARÁN LAS TELECOMUNICACIONES CON LA IA

16



Qué tienen en común los dispositivos móviles, electrodomésticos inteligentes, vehículos autónomos, relojes con inteligencia artificial (IA) y hasta los semáforos automatizados? Conectividad. La industria de las telecomunicaciones se está volviendo clave para llevar a la tecnología al lugar donde está hoy.

Pero el beneficio se da en doble vía. Las tecnologías como la IA ya están haciendo que las telcos se reinventen y aceleren su innovación, de cara a clientes y en su operatividad.

Un reciente estudio mundial de IBM y GSMA —organización global que integra 750 operadores móviles y más de 400 empresas del ecosistema móvil— reveló que el año 2030 marcará un punto de inflexión en la industria de telecomunicaciones. Los ejecutivos ya se están preparando y consideran que la IA será una de las cinco tecnologías críticas para alcanzar el éxito, junto al 6G.

¿Cuál será el impacto? Comparto tres maneras en que la IA transformará la industria telco:

**Detección de fallas en tiempo real:** La IA puede alertar sobre un problema remoto en una antena o ayudar a los técnicos de operaciones de red y a los técnicos de campo. Ello generará automáticamente tickets de fallas y permitirá documentar acciones y resoluciones. Los ejemplos de este atributo incluyen la optimización del rendimiento de la red

(intensidad y calidad de la señal, uso del espectro, equilibrio de carga y más), el análisis y la clasificación del tráfico y el análisis de patrones de datos de red (análisis de causa raíz y aislamiento de fallos).

**Creación de planes móviles y de hogar a la medida de los clientes,** no al revés: La IA generativa ofrece una forma de crear contenido rápido con mensajes más personalizados y permite analizar su efectividad al instante. Esta tecnología es capaz de entregar detalles de las preferencias de los clientes, permitiendo a los especialistas en marketing ir más allá de la segmentación dirigida para ofrecer ofertas e interacciones verdaderamente personalizadas.

**Monitoreo de ciberataques con visión integral:** Con los delincuentes cibernéticos al acecho, la IA permite que las telcos hagan un monitoreo en tiempo real e integrado de lo que está pasando. También les facilita detectar posibles puntos débiles y eliminar las 'falsas alarmas'. Esto es muy relevante, ya que los ciberataques a la industria de telecomunicaciones a nivel global se duplicaron en 2023, de acuerdo con un informe de IBM.

Bajo este panorama, países como Perú, que tienen una fuerte presencia de empresas de telecomunicaciones, verán una aceleración de esta industria en los próximos años y meses. Ello, a su vez, impactará positivamente en todo el ecosistema empresarial en términos de agilidad, seguridad y, por supuesto, conectividad. **F**

*Cindy Sandoval*

Líder de Software para IBM Perú, Ecuador y Bolivia

# ¿Cómo los autos con tecnología híbrida eléctrica permitirán que Toyota alcance la carbono neutralidad?

Los vehículos de Toyota lideran el segmento de vehículos electrificados en el Perú. Esta tecnología contribuye a reducir las emisiones de CO<sup>2</sup> en el parque automotor nacional y es una pieza medular en la estrategia de sostenibilidad de la multinacional japonesa.



Las tecnologías electrificadas están ayudando a las empresas a ser más sostenibles. Y, en muchos casos, son una pieza fundamental para los negocios. Desde que, hace 15 años, Toyota introdujo al Perú los autos híbridos eléctricos, el segmento ha experimentado un importante crecimiento. Además, juega un papel vital en su plan para alcanzar la carbono neutralidad al 2050.

La multinacional de origen japonés, que en el Perú comercializa vehículos híbridos eléctricos (HEV, por sus siglas en inglés), es líder en el negocio de la electromovilidad. Según información de la Asociación Automotriz del Perú (AAP), en 2023 se comercializaron más de 4,400 vehículos electrificados, 67% más de crecimiento frente al año anterior. De este total, Toyota tiene un 20% de participación de mercado.

“La demanda de nuestros vehículos HEV (Híbridos Eléctricos) está creciendo, impulsada por una mayor conciencia

ambiental y el deseo por soluciones sostenibles. Frente a la necesidad urgente de descarbonización, Toyota se compromete a liderar hacia una movilidad más limpia y eficiente. No nos limitamos a mirar hacia la carbono neutralidad como un horizonte lejano; estamos actuando ahora para minimizar la huella de carbono de manera inmediata. Nuestros HEV, menos contaminantes que los modelos a gasolina, son clave en este esfuerzo por una sostenibilidad tangible y acelerada,” explica David Caro, gerente de Asuntos Corporativos & ESG de Toyota del Perú.

De acuerdo con Caro, los HEV son unidades muy amigables con el medioambiente. “Emiten significativamente menos gases de efecto invernadero en comparación con los vehículos convencionales, contribuyendo a la reducción de la contaminación del aire y la lucha contra el cambio climático. Por ejemplo, en el caso del Corolla Cross, en pruebas realizadas para tener emisiones referenciales, las emisiones

de CO<sup>2</sup> equivalente por kilómetro recorrido de la versión HEV son 30% menos en comparación con su versión a gasolina”, señala Caro.

Adicionalmente, los vehículos HEV presentan otras virtudes. Para empezar, según el vocero de Toyota, la tecnología es cada vez más accesible para los técnicos automotrices y la mayoría de las reparaciones se puede realizar en talleres mecánicos estándar. “Por ejemplo, en el caso de Toyota, los costos de mantenimiento suelen ser similares o incluso más bajos en comparación con los vehículos de motor a combustión”, dice el ejecutivo. Además, la potencia que ofrecen estas unidades, comenta Caro, puede ser similar o incluso mayor a la de otros vehículos no electrificados.

Sin duda, esta tecnología es una propuesta vital no solo para el negocio de Toyota, sino para los ciudadanos peruanos, que cada vez cobran mayor conciencia sobre los efectos que puede tener la contaminación en su vida diaria.

# BIENES RAÍCES COMERCIALES: EL NUEVO RETO PARA LA BANCA EN EE.UU.

18

La industria de bienes raíces comerciales en Estados Unidos y otras partes del mundo enfrenta un desafío mayúsculo ante un cúmulo de factores, entre ellos, los elevados niveles de tasas de interés, cambios de patrones de consumo, un nuevo paradigma en la forma de trabajar y llevar a cabo los planes de negocio y otras secuelas de la pandemia. Esta situación también ha representado un reto importante para la banca, por la exposición de algunas instituciones a dicho sector, como ha sido el caso de New York Community Bancorp, en EE.UU.; el Deutsche Pfandbriefbank AG, de Alemania; o el Aozora Bank, de Japón. En este artículo analizo algunos factores relacionados con este tema.

En marzo de 2023, el mundo se vio sorprendido por la quiebra de algunos bancos regionales en Estados Unidos (e.g., Silicon Valley Bank, Signature Bank) y la difícil situación del banco de inversión global Credit Suisse, después absorbido por UBS. Este tema lo abordé con más detalle en mi artículo “Un escenario desafiante”, en la edición de septiembre de 2023. En su momento, las autoridades actuaron de manera oportuna y coordinada para evitar una crisis sistémica.

Sin embargo, ahora el sector financiero enfrenta un nuevo riesgo proveniente del complejo panorama de los bienes raíces comerciales y su potencial impacto sobre la salud financiera de algunos bancos. Los elevados niveles de desocupación, el menor flujo de efectivo de las empresas que gestionan estos activos inmobiliarios y los elevados costos financieros debido a la política monetaria restrictiva global han comenzado a deteriorar la calidad de la cartera de los proyectos asociados con algunos segmentos de inmuebles comerciales. Un ejemplo de ello es lo que ha sucedido con las oficinas. Según la Asociación Nacional de Agentes Inmobiliarios de EE.UU., la tendencia a la baja de la demanda de espacio de oficinas dentro del sector inmobiliario comercial continuó durante todo 2023. Como resultado, la tasa de desocupación en este tipo de inmuebles alcanzó un récord de 13,3%, en comparación con el 12,2% de 2022.

En un trabajo seminal del NBER, Jiang, Matvos, Piskrski y Seru analizaron la problemática que podrían enfrentar algunos bancos estadounidenses con una elevada exposición a valores respaldados por hipotecas comerciales o a créditos directos otorgados a esta industria, cuyo valor asciende a 2,7 billones de dólares en todo el sistema financiero. En una serie de pruebas de estrés, un choque en las carteras crediticias concentradas en el sector de bienes raíces comerciales (las cuales han mostrado recientemente un incremento en las tasas de morosidad o cartera vencida) podría implicar problemas de liquidez o, inclusive, de solvencia, en al menos unos 300 bancos regionales de Estados Unidos. Además, esa problemática podría afectar también a otras instituciones, tanto en Europa como en Asia, principalmente.

Esta situación ha puesto nuevamente en el escrutinio público el grado de estabilidad de la banca en Estados Unidos, pudiendo ejercer mayores presiones sobre la necesidad de que haya una mayor regulación y supervisión en varios países, además de una adopción más rápida de algunos de los conceptos surgidos en el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Una nueva coyuntura regulatoria para toda la banca internacional podría ocasionar un proceso de consolidación (fusiones y adquisiciones, ventas forzadas, etc.) en Estados Unidos (donde existen más de 4.000 bancos) y otras partes del mundo.

Si bien esta situación no debería ocasionar un problema sistémico de mayor envergadura, es importante señalar que se suma a toda una serie de riesgos advertidos por el Fondo Monetario Internacional en su “Informe sobre la Estabilidad Financiera Mundial”, lo cual también abordé con más detalle en la edición de noviembre del año pasado en este espacio.

Una situación muy relevante por destacar es que México cuenta con niveles de liquidez y capitalización muy saludables, además de una muy buena regulación y supervisión bancaria. Lo anterior, probablemente, le permitirá afrontar estos riesgos globales de una mucho mejor manera. **F**

*Alejandro Padilla*

Director general adjunto de Análisis Económico y Financiero de Grupo Financiero Banorte. Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad del autor y no representan la opinión de Grupo Financiero Banorte ni sus subsidiarias o filiales. Cuenta de Twitter: @alexpadillasan.

# Esta es la estrategia de UNACEM para alcanzar la neutralidad de carbono en 2050

Reducir el factor clínker en su producción, incorporar combustibles menos contaminantes y mejorar la eficiencia térmica de sus operaciones son algunas de las acciones más relevantes que impulsa la cementera peruana para lograr su objetivo.



La agenda de sostenibilidad de las empresas está hoy ligada a un objetivo sumamente relevante en el ámbito del cambio climático: alcanzar la neutralidad de carbono. En el Perú, ya operan varias compañías que han implementado acciones y estrategias para alcanzar dicha meta. Una de esas es UNACEM.

Según explica Carlos Adrianzén, gerente de seguridad, medioambiente y sostenibilidad de UNACEM Perú, la empresa cementera espera alcanzar la neutralidad de carbono en 2050. Para ello, asegura, la compañía está articulando esfuerzos entre todas las unidades de negocio.

Son diversas las acciones que la organización está llevando a cabo para cumplir este objetivo. Uno de los más importantes es el uso de combustibles alternativos. “Estamos evaluando la viabilidad técnica y económica de reducir progresivamente el uso de combustible fósil y sustituirlo por biomasa, combustibles derivados de residuos sólidos u otros con menos factor de emisión”, destaca Adrianzén. De acuerdo con el vocero, UNACEM también está

apostando por incrementar su eficiencia energética. “Para ello, estamos ampliando el uso de fuentes de energía eléctrica limpia”, explica.

Otra acción relevante que está ejecutando la cementera peruana es la reducción del factor clínker en su producción. “Tenemos un compromiso para disminuir el contenido de clínker por tonelada de cemento. Queremos alcanzar los 505kg CO<sub>2</sub> por tonelada de producto cementicio al 2030. Todo esto incluye la adición de otros materiales cementantes”, detalla Adrianzén.

Finalmente, Adrianzén destaca dos acciones vitales para lograr su meta de alcanzar la neutralidad de carbono en 2050. Por un lado, busca dinamizar la captura de carbono y compensación de emisiones. Específicamente, Adrianzén señala que están trabajando para aumentar la captura de CO<sub>2</sub> a través de tecnología y/o a través de activos presentes en la naturaleza (Soluciones basadas en naturaleza). La otra apuesta de UNACEM es fortalecer su trabajo en innovación y desarrollo.

“Investigaremos y desarrollaremos nuevas tecnologías, acciones o procesos que conlleven a reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> en la fabricación de cemento”, señala el gerente de seguridad, medioambiente y sostenibilidad de UNACEM Perú.

Cabe indicar que, actualmente, el 90% de la energía eléctrica que usa UNACEM Perú proviene de fuentes renovables. Asimismo, la compañía señala que el 65% de la energía térmica en hornos para la producción de su clínker proviene del gas natural. Además, Adrianzén comenta que la cementera aprovecha el 59% del total de residuos generados por sus operaciones.

## OTROS LOGROS Y PROYECTOS

UNACEM Perú obtuvo el segundo nivel de la huella de carbono del Ministerio del Ambiente en los años 2021 y 2022.

La empresa cuenta con un área de conservación privada: Santuario de Amancay de UNACEM. Es un ecosistema de las Lomas Costeras que cuenta con más de 787 hectáreas.

# ¿POR QUÉ LA MEJOR COSECHA DE STARTUPS DE LA REGIÓN ESTÁ POR VENIR?

20

**P**robablemente hayas visto a inversores de capital de riesgo agrupar algunas startups y referirse a ellas como *vintages*. Y es que, al igual que en la elaboración del vino, algunas temporadas producen mejores lotes que otras.

Al comparar el exuberante panorama de recaudación de fondos de 2021 con el frío invierno que vivimos después de 2022, se podría pensar que ya vimos las mejores startups.

Pero yo diría que aún no hemos visto la mejor cosecha de la última década en América Latina, incluido México. ¿Por qué?

La respuesta está, una vez más, en las similitudes entre crear una startup y una botella de vino.

Contrariamente a la creencia común, el buen vino no proviene de uvas que tienen una vida fácil en suelo fértil. De hecho, los productores hacen que la vid trabaje para ganarse la vida en entornos duros. Obligadas a cavar más profundamente sus raíces, en busca de nutrientes y agua, se centran más en retener lo que pueden dentro de sus uvas. No hay recursos adicionales que les permitan el lujo de contar con un ornamento de hojas.

Eso es exactamente lo que las startups se han visto obligadas a hacer. A medida que los inversores de capital de riesgo han ido elevando la vara para invertir, los fundadores (en todas las etapas) tienen que evaluar cada iniciativa con las gafas puestas en el *lean building*, las unidades económicas y *milestones* realistas.

Lo que es único para las empresas en etapa temprana es que sus fundadores entraron en el juego conociendo ya las condiciones del mercado que les esperaban, a menudo con base en su experiencia como operadores de alto nivel en startups de América Latina. Después de una racha con altas y bajas en la última década, nuestro ecosistema de startups finalmente ha pasado por lo bueno, lo malo y lo feo.

Parte de lo feo es ver morir muchas startups en este invierno. Ha estado ocurriendo durante dos años y contando: todavía esperamos en 2024 una tasa de mortalidad superior al promedio.

Las startups y fundadores que sobrevivieron o acaban de unirse no tienen la intención de ser agregados al recuento, y siguen avanzando solo porque su motivación es así de fuerte.

Estamos de acuerdo con estos fundadores prometedores: Latinoamérica tiene problemas masivos por donde quiera que se mire, pero pueden convertirse en oportunidades de cambio en las manos adecuadas. Es por eso que continuamos levantando capital e invirtiendo a través de Latitud Ventures, nuestro fondo presemilla que ha firmado el primer cheque de más de 70 startups en toda la región (y continúa haciéndolo con su Fondo II).

Los buenos tiempos son fáciles para todos, pero los tiempos difíciles son para los de piel gruesa. La actual cosecha de empresas en etapa temprana está llena de este tipo de fundadores. Esperamos levantar nuestra copa y brindar por muchas startups latinoamericanas en los años venideros. **F**

Brian Regwarth

CEO de Latitud y general partner de Latitud Ventures.

MENTES BRILLANTES, MENTES FORBES

## EVENTOS

# Forbes<sup>PERÚ</sup> 2024



**Forbes**<sup>PERÚ</sup>  
ECONOMÍA  
VERDE  
Y DESARROLLO  
SOSTENIBLE  
2024

MAYO

FORO

**Forbes**  
MUJERES  
PODEROSAS  
DE PERÚ

AGOSTO

EXPERIENCIAS ÚNICAS DE CONOCIMIENTO, ENTRETENIMIENTO Y NETWORKING.

**¡SÚMATE A LA CONVERSACIÓN!**

CONOCE MÁS EN [FORBES.PE](https://forbes.pe)

Por José Caparroso

# CAMINO PROPIO

EL MULTIMILLONARIO INDIO SRIDHAR VEMBU, COFUNDADOR Y CEO DE ZOHU, UNA COMPAÑÍA TECNOLÓGICA CON APLICACIONES EMPRESARIALES USADAS POR MÁS DE 100 MILLONES DE PERSONAS, DETALLÓ EN UNA ENTREVISTA EXCLUSIVA CON "FORBES" LA AUTÉNTICA FORMA COMO HA ESCALADO LA EMPRESA: SIN INVERSIONISTAS Y CON OFICINAS EN ZONAS POCO CONVENCIONALES.

A sus 56 años, algo que ha caracterizado a Sridhar Vembu, es tomar caminos diferentes a los obvios. Con su fortuna, que **Forbes** estima en US\$ 4.700 millones, podría vivir en cualquier zona lujosa del mundo. Pero él, desde un pequeño pueblo rural en el sur de la India, en una región llamada Tenkasi, lidera Zoho, una compañía tecnológica global.

“Hoy, debido a la forma en que gestionamos las cosas, no es difícil”, sostiene Vembu. “Nuestra forma descentralizada de trabajar nos permite hacerlo con nuestras propias herramientas”.

En un mundo en el que la mayoría de las compañías tecnológicas persigue a los inversionistas de capital de

riesgo, Zoho los ha rechazado. Desde sus orígenes, 28 años atrás, se ha mantenido privada reinvertiendo sus propias ganancias y no tiene aspiraciones de salir a bolsa.

“Cuando tenemos este enfoque, es importante encontrar modelos de negocio donde puedas llegar rápidamente al punto de equilibrio”, dice Vembu, cofundador y CEO de Zoho, en una entrevista con **Forbes**. “Puedes tener ambiciones más a largo plazo, pero el primer paso no tiene que ser tan ambicioso. En Zoho, por ejemplo, no empezamos a competir con Microsoft, empezamos con pequeños productos aquí y allá, y la visión evolucionó con el tiempo”.





FUNDADOR DE ZOHIO

Sridhar Vembu

Fundador y CEO de Zoho. **Forbes** estima que tiene una fortuna de US\$ 4.700 millones.



FOTO: ZOHIO

De acuerdo con S&P Global Market Intelligence, el valor total de las inversiones de capital de riesgo en 2023 fue de US\$ 260.000 millones a nivel mundial, la cifra más baja desde 2018 y una reducción de 40,3% frente a 2022. En ese árido desierto, la autofinanciación se vuelve una herramienta de supervivencia.

“Aun si tienes un sueño a largo plazo de hacer algo grande, divídelo en pasos pequeños y toma los primeros tres o cuatro años como aprendizaje. Es una buena manera de arrancar con tus propios recursos”, explica Vembu. “En los primeros años necesitas descubrir cómo pagar las facturas, administrar el negocio, gestionar y todo lo relacionado con conseguir clientes. Si tienes ese enfoque, aprenderás mejor en los negocios y obtendrás lecciones más duraderas. Además, cuando te autofinancias durante los tres, cuatro o cinco años, te vuelves más atractivo para los interesados. Si empiezas diciendo ‘necesito el dinero’, no estarán interesados. Pero si adoptas la mentalidad de ‘voy a aprender cómo construir este negocio’, las cosas cambian”.

Y enfatiza: “Puede haber algunos fracasos en el camino, pero cuando te autofinancias, los fracasos tienden a ser más pequeños”.

Nacido en un pequeño pueblo de Thanjavur, en la India, Sridhar es ingeniero eléctrico de IIT Madras y tiene un doctorado de la Universidad de Princeton. Mientras iniciaba su carrera como ingeniero en Qualcomm, a finales de 1995, puso en contacto a sus hermanos, Kumar y Sekar, que estaban desarrollando un producto en Chennai (India), con Tony Thomas, que paralelamente desarrollaba un protocolo técnico en Nueva Jersey, Estados Unidos. El esfuerzo colaborativo dio como resultado el desarrollo de un producto conjunto de software.

En esa época, la compañía se llamaba AdventNet y Sridhar se unió como vendedor en Estados Unidos hasta el



**Inversiones en Latinoamérica**

Zoho inauguró hace unas semanas en Querétaro, México, su sede principal para la región.

año 2000, cuando se hizo director ejecutivo de la empresa. Hoy, Zoho factura más de US\$ 1.000 millones anualmente —las cifras exactas no las revelan, por ser una compañía que se mantiene privada—, tiene más de 15.000 empleados y llega a más de 150 países.

Lo hace compitiendo contra titanes como Microsoft, Google, Oracle, SAP y Salesforce, con un conjunto de más de 50 aplicaciones, con más de 100 millones de usuarios, que incluye un CRM, un proveedor de correo electrónico, una de gestión de finanzas, una plataforma de inteligencia empresarial, otra de reclutamiento y una de gestión de proyectos.

“Tenemos mucho más software integrado en el que las piezas funcionan en conjunto”, expone el CEO de Zoho. “También es un mejor diseño de la experiencia de usuario, que es mucho

más asequible que nuestros competidores y más rápido de implementar. Además, es más fácil para capacitar al personal, porque la gente suele aprender a usarlo por sí misma con mucha facilidad”.

Aunque por mucho tiempo las inversiones de Zoho para el continente americano se concentraron en Estados Unidos, ahora tiene muchas expectativas en Latinoamérica. En Colombia, abrieron en 2022 una oficina en Chía, en las afueras de Bogotá; en México, acaban de abrir una sede principal para la región en Querétaro, cerca de Ciudad de México; y pronto abrirán una sucursal en Chile. En Brasil, tienen oficinas en dos ciudades, Florianópolis y São Paulo.

“América Latina está creciendo rápidamente para nosotros. Poco a poco estamos expandiendo nuestras

operaciones en todos los países de la región, siguiendo nuestra filosofía empresarial”, expresa Sridhar. “Nuestros puntos de precio están realmente ayudando a las empresas”.

Carla García, una mexicana que es la directora de Negocios de Zoho para Latinoamérica, explica que antes de tener oficinas, empezaron a darse a conocer haciendo eventos en los distintos países. Ahora Zoho tiene más de 200 empleados directos en la región.

“La mitad de nuestras ventas las hacemos directas y la otra mitad a través de canales”, comenta García. “Cuando hay una necesidad de personalización para las integraciones, recomendamos a los clientes que trabajen con canales. Estamos viendo una demanda creciente por aplicaciones que tengan cara al cliente, como el CRM. Hoy lo más importante es la experiencia del cliente, las empresas quieren reducir costos, eficientar sus procesos. Latinoamérica el año pasado fue la tercera región a nivel mundial con mayor crecimiento para Zoho”.

García apunta que Zoho espera crecer 20% en Latinoamérica en 2024 y, específicamente en México, 40%, por el efecto del *nearshoring*.

Entre tanto, Zoho tiene integraciones de inteligencia artificial en muchas de sus aplicaciones, pero

especialmente está uniendo modelos pequeños a casos de uso específicos como solicitudes de gestión de gastos o el seguimiento de actividades. Con todo, Sridhar es algo escéptico frente a los avances que está teniendo la inteligencia artificial en la industria.

“La pregunta realmente crítica acerca de los modelos de lenguaje grandes [LLM por sus siglas en inglés] es si nos llevarán a una inteligencia artificial general o no”, cuestiona Sridhar. “Yo, personalmente, estoy en el grupo que piensa que no es suficiente, que necesita avances adicionales”.

No obstante, la compañía está desarrollando sus propios modelos de inteligencia artificial.

“Estamos planeando desarrollar algunos modelos fundamentales, pero con un principio científico diferente, no simplemente repetir lo que ya se ha hecho”, anticipa el CEO de Zoho. “Todavía estamos trabajando de manera exploratoria en eso”.

Esta compañía tiene una estrategia de ‘localismo transnacional’ en el que sus oficinas se ubican en lugares no convencionales, como áreas rurales o ciudades intermedias.

“Dónde nos expandimos importa, cómo reclutamos importa y dónde creamos oportunidades importa”, anota Vembu. “Queremos generar

oportunidades en esos lugares y geografías donde las personas no han tenido las oportunidades, con una aproximación específica a cómo operamos en cada una de estas regiones, creando oportunidades y desarrollando talento en todas ellas. En nuestro equipo buscamos humildad en las personas y disposición de adaptarse. No buscamos habilidades específicas, sino la disposición para aprender. La humildad es lo que permite a las personas trabajar juntas”.

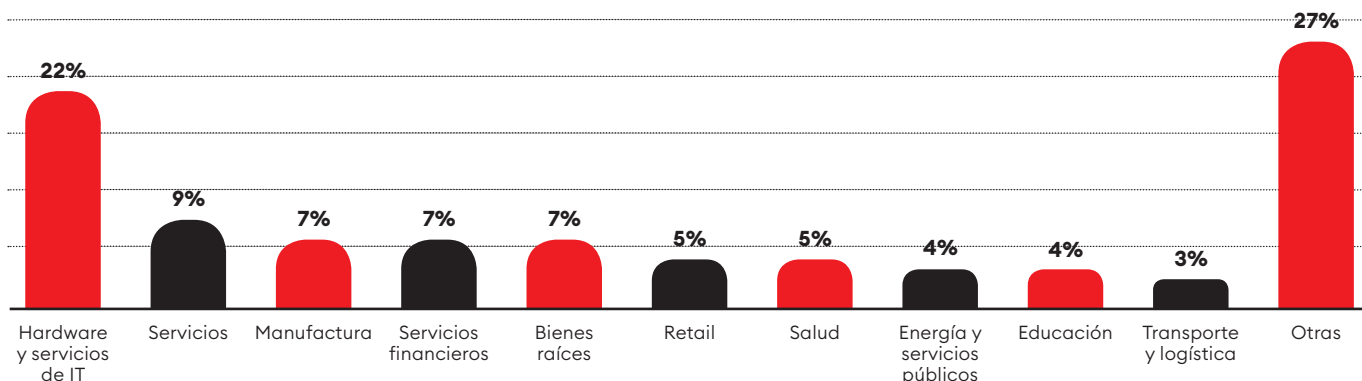
Desde su perspectiva, los emprendedores latinoamericanos deberían enfocarse en la creación de talento local como un aspecto fundamental para que una región sea competitiva globalmente.

“¿Qué hace que Suiza destaque, cuál es su fórmula secreta? Realmente, la base de recursos humanos que han creado, las personas con talento”, plantea Sridhar. “Los emprendedores en India, Colombia o México deben centrarse en ese problema: ¿cómo creamos el talento? No podemos asumir que ya hay talento preparado; debemos crearlo y ese es el principal desafío”.

Para Sridhar, la historia de crecimiento de Zoho continúa.

“Creemos que fácilmente podemos ser cinco a diez veces más grandes en los próximos cinco a diez años”, concreta el CEO de Zoho. **F**

## INDUSTRIAS QUE USAN ZOH0



Por Camila Bernal

# COLOMBIA EN EL CENTRO DE LA ESTRATEGIA

26 | NEGOCIOS • YANBAL

LA PANDEMIA OBLIGÓ A YANBAL A CAMBIAR PROFUNDAMENTE SU NEGOCIO, Y EN ESE PROCESO COLOMBIA ADQUIRIÓ UN ROL PROTAGÓNICO. HOY ES EL HUB DE JOYERÍA DE LA MULTILATINA PERUANA. LA OPERACIÓN LOCAL CRECIÓ 23% EL AÑO PASADO. ¿QUÉ HAY DETRÁS DE ESTE ÉXITO?

Todas las joyas que la multilatiniana peruana Yanbal vende en los nueve países en donde tiene presencia tienen sello colombiano: se fabrican en Facatativá, Cundinamarca.

La pandemia representó un punto de inflexión para la compañía, que hace 30 años aterrizó en Colombia. Según explica en conversación con **Forbes** Janine Belmont, presidenta ejecutiva y heredera de la marca, la crisis que vivió la industria por cuenta de la COVID-19 los obligó a ser más eficientes en costos y procesos, y en medio de una profunda reestructuración Colombia se posicionó como un *hub* joyero que no para de crecer.



FOTO: © RICARDO MONTOYA

“Antes del 2020 teníamos dos plantas de joyas, una en Colombia y otra en Perú. Cuando llegó el momento de decidir, apostamos por enfocarnos en Colombia, por costos, por efectividad a la hora de exportar y porque Colombia se queda con casi el 50% de la producción de joyas que hacemos actualmente”, detalla la directiva.

Para Yanbal, este negocio representa el 20% de sus ventas. Este porcentaje cayó un 10% con la pandemia, cuando los hábitos de consumo migraron a los productos de cuidado personal, pero se estima que en Facatativá se fabrican unos 8 millones de piezas al año, divididas en 13 campañas de productos.

Este fue apenas uno de los cambios que ha vivido la compañía en los últimos cuatro años, aprendiendo del “ensayo y error” en este proceso, comenta Belmont. Pero el 2024 llegó con buenas cifras: Colombia cerró con un incremento del 23% en ventas el año anterior, el mismo porcentaje que creció la compañía a nivel corporativo. Además, de ese total de ventas locales, solo el 6% correspondió a productos importados, que llegan de Perú, lo que consolidó a Colombia como el tercer mercado más importante para Yanbal, después de Ecuador y Perú.

“Fue uno de los mejores años que hemos tenido en la historia”, dice Belmont en medio de la entrevista que ocurre como parte de su primera visita a Colombia en el año. “En 2022, habíamos crecido 17%, esto es muy relevante porque somos una compañía multilatin y los países en donde estamos no son países que acompañen al crecimiento, sino más bien en donde uno tiene que generarlo, y nosotros lo estamos logrando”.

### REPONERSE DE LA CRISIS

Aunque hoy la trae a Colombia la celebración de los buenos resultados, la directiva es enfática al decir que la pandemia cambió a la empresa y que es otra después de haberla superado.

“Resultamos muy golpeados y vimos las consecuencias de algunas decisiones que habíamos tomado, por lo que desde entonces hemos tenido que echar para atrás y estabilizarnos. La pregunta en la que nos enfocamos para hacerlo fue: ¿qué marca queremos ser y cómo lo queremos comunicar?”, explica.

A nivel corporativo, el cambio se basa en cinco grandes pilares que enmarcan la nueva estrategia: la esencia de la marca, la comunicación, la búsqueda de eficiencias operacionales, excelencia comercial con nuevos productos y fortalecimiento de la fuerza de ventas. “Con estos cinco pilares hemos transformado la compañía en los últimos tres años. El Yanbal que tenemos hoy es de lejos mucho mejor que el que teníamos prepandemia”, comenta.

Se eliminó la independencia que tenían los países a la hora de desarrollar sus propias estrategias de comunicación y ventas, y se centralizó en casa matriz el plan de acción de la marca y la forma en la que lo comunican. Esto ha traído mejores resultados.

“Nos dimos cuenta de que uno de nuestros grandes errores era querer actualizar el modelo de negocio a las nuevas tecnologías. Fracasamos; aunque es importante, el catálogo físico que por años han usado nuestras consultoras sigue siendo el que manda”. Por eso, avanzan en el desarrollo de prototipos con materiales más amigables, mientras que las plataformas digitales han quedado destinadas a mejorar la automatización de procesos de venta, sin reemplazar el catálogo físico.

Su discurso de venta también cambió. Las 500.000 consultoras y 10.000 directoras de marca que tiene Yanbal en la región ahora están enfocadas en convertirse en “mujeres de poder”, indica Janine Belmont. Bajo ese concepto, retoman uno de los pilares con los que nació la marca, que en su momento era “quitarles el delantal a las mujeres”, ofreciendo opciones de empleo a

través de la venta de sus productos.

Según un estudio de Global Entrepreneurship Global Research Association, América Latina es la región con más proporción de mujeres que se animan a emprender su propio negocio. Pero, explica la directiva, nosotros evolucionamos ese concepto inicial, y desde julio de 2023 nos enfocamos en crear una comunidad de mujeres poderosas, basándonos principalmente en el fortalecimiento de su autoestima a través del desarrollo de su negocio.

“Algo clave del proceso ha sido tener claro quién es nuestro público, a quién le queremos hablar. En un momento, como parte de estos desenfoces que tuvimos, pensamos en ir hacia una comunidad de gente más joven, y resultó un error porque nos obligaba a perder el foco. Lo que hicimos fue pensar en hablar de una forma más joven a un público que ya tenemos ganado. Lo mismo pasó con la fuerza de ventas: nuestro gran fuerte sigue siendo la venta directa, hablándole a la cara a cada cliente”.

Otra de las grandes decisiones que tomaron desde casa matriz fue la salida de la marca de Estados Unidos, un mercado en el que estuvieron por siete años y que finalmente nunca terminó de consolidarse. El reto ahora, indica Belmont, será centrar esos esfuerzos en fortalecer el mercado mexicano, que tiene mucho más potencial para la compañía, especialmente cuando se trata de crecer su modelo de venta directa, uno de los puntos dolorosos para la marca en EE.UU.

Este año, reconoce que será un reto mantener el crecimiento a doble dígito, con el contexto económico y social que vive la región. Pero aun con eso espera estar sobre el 20% más de ventas. Al tiempo, espera que su comunidad de consultoras siga creciendo. En Colombia, esta aumentó 17% en el último año, pero la meta es que para 2030 la cifra a nivel regional se duplique y lleguen a las 100.000 consultoras. **IF**

# La-Z Inversiones

Una regla simple del veterano observador del mercado Josef Lakonishok: no se entusiasme con cada nueva empresa que alardea de un crecimiento fantástico de sus ganancias.

28

REPORTAJES • INVERSIONES

T



res profesores publicaron un artículo sobre una anomalía del mercado: durante largos períodos, las acciones de valor superan a las acciones de crecimiento. Qué carajo, intentémoslo, dicen. Así nació, hace 30 años, LSV Asset Management. Ahora tiene US\$ 96.000 millones para jugar.

La firma de Chicago ofrece 25 estrategias, que cubren diferentes sectores de empresas grandes, medianas y pequeñas en mercados norteamericanos, europeos, asiáticos y emergentes. Todas las carteras utilizan la misma receta: encontrar empresas poco interesantes y de lento crecimiento.

Josef Lakonishok, el cabecilla del trío y la L del nombre, explica este enfoque con un ejemplo. No le gusta Nvidia, la empresa con una racha ganadora en chips para inteligencia artificial, pero está enamorado de La-Z-Boy, que describe como una acción anticuada. LSV controla el 4,4% del fabricante de sillones.

“Siempre fui en contravía”, dice Lakonishok. “Nunca me gustó ser como los demás”.

La inversión en valor no es algo nuevo. De hecho, el término en contravía se ha convertido en un cliché desde



#### Fuera de la torre de marfil

Josef Lakonishok, profesor convertido en administrador de dinero, en un rascacielos de Chicago. Sus cofundadores de LSV permanecieron en el mundo académico. Dice que no lo extraña.

que el administrador de dinero David Dreman lo popularizó en un libro de 1977. Pero pocos inversionistas tienen la resistencia para seguir con acciones desfavorecidas durante una estampida de acciones de crecimiento. La inversión en valor, dice Lakonishok, funciona solo el 60% de las veces.

El valor viene de una mala racha. El mercado alcista de la última década ha hecho que los ganadores del concurso de popularidad, Microsoft y Nvidia, se hayan multiplicado por diez o más, dejando muy atrás a las acciones adormecidas que posee LSV, como ExxonMobil y Comcast.

Entre los clientes de pensiones y dotaciones con carteras administradas por separado, que representan la mayoría de los activos de LSV, hay muchos con una visión a muy largo plazo; LSV dice que sus rendimientos han promediado más de dos puntos porcentuales al año por encima de los rendimientos de los índices de referencia relevantes. El sector minorista es menos paciente. Durante cinco años consecutivos, calcula Morningstar, más activos han salido de los siete fondos mutuos de LSV, que ahora poseen un total de US\$ 2.000 millones, de los que han llegado.

Cuando los compradores de valor pierden la esperanza, las acciones baratas se vuelven aún más baratas. Este fenómeno es más agudo entre las empresas más pequeñas. En los últimos 20 años, calcula LSV, el tercio más barato de las pequeñas empresas ha promediado un valor combinado igual a 12 veces las ganancias, mientras que la proporción para el tercio más caro ha promediado 61 (la figura anterior es alta en parte porque las ganancias negativas se incorporan en el denominador). Hoy, esas proporciones son nueve para las acciones baratas y 113 para las caras.

En resumen, si debes tener las acciones de un aspirante a Tesla o de alguna startup que hable de IA, pagas un precio elevado. Y estás perdiendo la oportunidad de adquirir joyas de LSV como Atkore, un fabricante de conductos eléctricos, por nueve veces sus ganancias; o Greif, un gigante en contenedores de envío a granel, por diez veces.

Lakonishok tenía un doctorado de Cornell, decenas de artículos publicados y períodos docentes en universidades de América del Norte y en el extranjero cuando cofundó LSV a los 47 años. Sus socios fueron Andrei Shleifer, un destacado economista de Harvard que cobró sus acciones temprano, y Robert Vishny, profesor de Finanzas de la Universidad de Chicago, que ya no está activo en LSV pero conserva una posición accionaria.

## CÓMO JUGARLO

Por William Baldwin

**Durante la última década, las acciones pequeñas y baratas han quedado muy rezagadas con respecto al S&P 500. Eso las hace atractivas ahora. La opción obvia: Vanguard Small-Cap Value, un fondo de índice con 856 posiciones, una atractiva ratio de gastos del 0.07% y un mínimo de US\$ 3.000. Alternativa intrigante: LSV Small Cap Value, un fondo gestionado activamente con 228 posiciones y un gasto del 0.83% para compras de al menos US\$ 100.000. El argumento a favor de este último es que sus acciones son aún más pequeñas y baratas que las de Vanguard. El hecho de que el fondo de LSV haya quedado rezagado con respecto al de Vanguard desde 2014 puede ser un punto a su favor: el repunte, si ocurre, debería ser más vigoroso allí.**

William Baldwin es columnista de estrategias de inversión de **Forbes**.

Lakonishok, que ahora tiene 77 años, puede recordar muchos auge y caídas. La burbuja tecnológica de 1998-2000 fue un episodio difícil para la joven empresa. Oracle, Qualcomm y Yahoo subieron a 100 veces o más sus ganancias, haciendo que las acciones de valor parecieran tontas. “Si hubiera continuado durante uno o dos años más, no estaríamos aquí”, dice. “Estuvo cerca”.

Lakonishok usa esas palabras para describir otro evento en su vida. Cuando tenía 13 años, su familia lituana pudo atravesar la Cortina de Hierro solo gracias a un vacío legal que involucraba la ascendencia polaca de su madre. La familia se instaló en Israel. El inglés era el quinto idioma de Lakonishok. Recuerda haber tenido dificultades con un examen de ingreso porque no sabía las palabras par e impar.

Siempre cauteloso, Lakonishok no renunció a su cátedra titular en la Universidad de Illinois hasta 2004. Ahora no parece necesitar un salario. Todo lo que dirá sobre su participación en LSV es que es menos de un tercio. Aun así, dado el honorario promedio de la empresa cercano al 0,4% y los gastos generales que provendrían de una plantilla de 43 personas, uno supone que la parte del ingreso neto anual de su familia asciende a ocho cifras.

La adquisición de una acción por parte de LSV es, en esencia, numérica. Sus analistas no visitan empresas. Prestaron escasa atención a un activo intrigante del fabricante de contenedores Greif: 175.000 acres de tierras forestales que quedaron de sus días en la fabricación de barriles de madera. Pero sí masajean los números brutos. ¿Cuál es la fórmula? Lakonishok no está obligado a revelarlo. Ya no está en el sector de publicar o morir.

¿En qué se diferencian los métodos de LSV de la minería de datos? “Nunca hicimos nada que no tuviera sentido común”, responde Lakonishok.

Lakonishok, que posee acciones durante un promedio de cuatro años, tiene un segundo consejo gratuito: “Los inversores que son perezosos deberían serlo aún más. Deberían comerciar aún menos”. Si te atreves a ser un inversor de valor, mantente firme durante 30 años. **F**

“NUESTRA DEFINICIÓN DE  
INVERSIÓN EN VALOR ES  
DESCUBRIR LO QUE VALE UN  
NEGOCIO Y PAGAR MUCHO MENOS”.

-Joel Greenblatt

# El ascenso del roboconstructor

John Fish construyó la empresa constructora más grande de Nueva Inglaterra, SUFFOLK, a punta de mano de obra humana. Ahora, luchando contra una interminable escasez de talento, el multimillonario fundador apuesta a que el futuro estará lleno de cascos duros y capataces de IA.



## Ladrillos de construcción

Para gestionar a sus 2.600 empleados, Fish dice que se modela a sí mismo según la leyenda del fútbol americano de la Universidad de Alabama, el recién retirado entrenador Nick Saban. “Aprendo más del deporte sobre cómo dirigir mi negocio que de los negocios”.

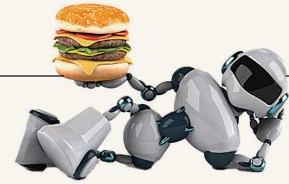
**E**

stá por debajo del punto de congelación esta mañana de diciembre y John Fish está afuera, parado cerca del borde del piso 33 de South Station Tower, un rascacielos a medio terminar en el centro de Boston. Señala una grúa de color rojo brillante que se encuentra debajo y transporta una plataforma de paneles metálicos a través del aire gélido mientras explica sus planes para automatizarla.

“Hay una cámara en la propia grúa que observa la pluma, ve su oscilación y registra toda esa información”, dice Fish con un distintivo acento de Boston. Está vestido con mocasines de cuero negro, pantalones azules, un chaleco de construcción de neón, gafas de seguridad y un casco. “¿Cómo se pueden conseguir más extracciones por hora de forma segura? Tenemos que tener mucho, mucho cuidado”.

Abajo, en el concurrido piso 14, entre los incesantes golpes de las pistolas neumáticas de clavos y el estrépito del acero al moler, Fish describe cómo la revolución robótica está cambiando sus sitios de construcción: Suffolk está introduciendo máquinas de dos pies de alto (piense en tanques militares en miniatura) que





## DRONES TRABAJADORES

Según la Federación Internacional de Robótica, unos 4 millones de robots llegan a trabajar todos los días en todo el mundo. La mayoría ensambla productos electrónicos, electrodomésticos y automóviles, pero algunos han encontrado trabajo en lugares menos esperados.

<p><b>Barman</b>  <b>NOMBRE:</b>            Makr Shkr 3.0  <b>Fabricante:</b>            Makr Shkr            (presentado en            2013)  <b>Costo:</b>            US\$ 115.000  <b>Salario promedio            de un bartender            humano:</b>            US\$ 34.490</p>	<p><b>Freidor</b>  <b>NOMBRE:</b>            Flippy  <b>Fabricante:</b>            Miso Robotics            (2017)  <b>Costo:</b>            US\$ 48.000            por año  <b>Salario promedio            de un cocinero            humano:</b>            US\$ 31.000</p>	<p><b>Sacerdote            (funerales)</b>  <b>NOMBRE:</b>            Pepper  <b>Fabricante:</b>            SoftBank            Robotics (2014);            Nissei Eco  <b>Costo:</b>            US\$ 442  <b>Costo promedio            de contratar a            un sacerdote            humano:</b>            hasta US\$ 2.000</p>	<p><b>Guardia de            seguridad</b>  <b>NOMBRE:</b>            Knightscope K5  <b>Fabricante:</b>            Knightscope            (2013)  <b>Costo:</b>            Menos de US\$ 9            por hora  <b>Salario promedio            de un guardia            de seguridad            humano:</b>            US\$ 16 por hora</p>
--	--	---	---

amplían e imprimen planos y diseños para que los trabajadores los sigan, acelerando la construcción y reduciendo errores. “Vamos a implementarlo en todos nuestros trabajos”, dice.

Fish, un trabajador vitalicio de la industria de la construcción de 63 años, hizo una fortuna construyendo rascacielos desde Massachusetts hasta California. Tiene un valor de US\$ 2.300 millones, gracias a su participación del 100% en Suffolk, que genera US\$ 6.000 millones (ingresos), la firma constructora con sede en Boston que en los últimos 20 años ha construido más de 150 millones de pies cuadrados de bienes raíces comerciales en los EE. UU., incluyendo gran parte de Horizonte de Boston y hoteles en Los Ángeles y Miami.

Ahora busca revolucionar la industria de US\$ 2,1 billones que lo hizo tan exitoso. Su división de Suffolk Technologies está creando nuevos productos de software centrados en la construcción, algunos de los cuales se están fragmentando en empresas independientes, mientras que su brazo de inversión de riesgo ha adquirido participaciones en docenas de ambiciosas nuevas empresas de tecnología de la construcción que hacen de todo, desde la impresión 3D de paredes hasta la fabricación de generadores de energía portátiles libres de emisiones.

“Nuestra industria es la única en el mundo donde la productividad ha disminuido en los últimos 50 años en lugar de aumentar”, dice Fish mientras lleva a **Forbes** a un recorrido por la sede ultramoderna de Suffolk en Roxbury, un vecindario de clase trabajadora en el sur de Boston. “Piense en el Empire State Building. Fue construido en la década de 1930 y tardó 14 meses en construirse. Hoy se necesitarían cinco años”.

Una razón: muchos en la industria no quieren tener nada que ver con la robótica o la inteligencia artificial. Pero Fish está convencido de que los robots serán clave para resolver la escasez de mano de obra y mantener bajos los costos. Colocar robots en los lugares de trabajo no es una tarea fácil: habrá escrutinio regulatorio, escepticismo de los clientes, presiones financieras y rechazo de los trabajadores humanos. Pero Fish insiste en que es necesario, independientemente de los obstáculos.

La otra mitad de la ecuación son los datos. Fish dice que Suffolk ya tiene su propia “salsa especial” después de una inversión de una década en análisis, que la empresa utiliza para seguir el progreso y gestionar los costos en sus más de 100 sitios de trabajo activos. Para darle vida a esa salsa especial, Suffolk

ha estado reinvertiendo sus ganancias en nuevas tecnologías y productos que está desarrollando bajo Suffolk Technologies, que creó en 2019. Fish ha separado un producto (un software de estimación de costos llamado Ediphi) en su propia empresa, con planes para un segundo (Edge, una herramienta de planificación de sitios de trabajo) este año.

Al mismo tiempo, Fish está fomentando una gran cartera de nuevas empresas relacionadas con la construcción. Desde su fundación, Suffolk Technologies ha invertido más de US\$ 50 millones en más de 50 empresas, como Rugged Robotics (fabricante de esos tanques militares en miniatura), Canvas (un robot estilo R2-D2 que acelera la instalación de paneles de yeso), Augmenta (un robot de inteligencia artificial generativa que esboza diseños de edificios) y, en particular, OpenSpace. Esa startup de inteligencia artificial con sede en San Francisco convierte secuencias de video en sitios de trabajo virtuales que pueden explorarse de forma remota y recientemente fue valorada en unos US\$ 900 millones.

Es una relación simbiótica. Las empresas tienen la oportunidad de experimentar en los sitios de trabajo de Suffolk y desarrollar relaciones laborales con sus subcontratistas, mientras que Suffolk obtiene capital y conocimiento de lo último en tecnología de construcción. “Queremos ser el facilitador de las conversaciones sobre cómo el mundo de la construcción está siendo interrumpido”, dice Fish.

De vuelta en la Torre de la Estación Sur, Fish se siente tranquilo mientras considera un futuro en el que las máquinas reemplazarán al menos a algunos de los trabajadores. “Algo tiene que ceder”, dice. “Tiene que haber más eficiencia”. **F**

Por Lucero Chávez Quispe

# EL MILLONARIO NEGOCIO DE LAS MASCOTAS

TRAS EL 'BOOM' DE LA PANDEMIA, EL MERCADO DE LOS ENGREÍDOS DE CUATRO PATAS SE MUESTRA EN VÍAS DE CRECIMIENTO EN PERÚ: PASARÍA DE LOS US\$ 456 MILLONES EN 2023 A LOS US\$ 680 MILLONES AL 2028. ¿LA RAZÓN? LA CRECIENTE POBLACIÓN JOVEN EN EDAD DE TRABAJAR Y LA POSTERGACIÓN DE LA MATERNIDAD O PATERNIDAD SEGUIRÁN IMPULSANDO LA DEMANDA EN UN MERCADO CON ESPACIO PARA SEGUIR INNOVANDO.

Atrás han quedado los días en que se pensaba que los perros eran los guardianes de la casa o que los gatos ahuyentaban a los ratones. Las mascotas ahora tienen un rol fundamental en el hogar y son consideradas un integrante más de la familia. En ese sentido, no debe sorprender las grandes sumas de dinero que los peruanos gastan en estos animales, lo que incluye vacunas anuales, alimentos especializados, accesorios e, incluso, seguros de salud. En el Perú, el mercado de cuidado de mascotas ha ido creciendo constantemente y mostró un fuerte dinamismo durante la pandemia: pasó de facturar US\$ 262,6 millones en 2019 a US\$ 375,1 millones en 2021, según cifras de Euromonitor International. De

hecho, el aislamiento social hizo que los dueños de mascotas prestaran más atención a la salud y el bienestar de los engreídos de la casa.

Luego de este *boom*, sin embargo, se observa una industria con un crecimiento sostenido. Incluso, durante 2023, año en que la recesión afectó a varias industrias en el Perú, la categoría de cuidado de mascotas generó ventas por US\$ 456 millones, registrando un incremento de 7,9% anual (aunque por detrás de lo registrado en años previos), de acuerdo con cifras proporcionadas por Euromonitor International a **Forbes**. José Ramos, analista de investigación en Euromonitor International, señala que el desarrollo del *pet care* en el Perú se ha visto

favorecido por la alta disponibilidad de productos en diferentes canales de venta. Justamente, el crecimiento de las cadenas de tiendas especializadas en mascotas, especialmente SuperPet —que cuenta con más de 50 tiendas en Lima y provincias—, ha contribuido a acercar la oferta al consumidor, añade Ramos. Además, el especialista resalta el mayor espacio que se brinda a esta categoría en los supermercados e hipermercados, mientras que el canal online del rubro también se ha mantenido activo a pesar de la apertura de tiendas pospandemia.

Con todo este avance, ¿qué le depara a esta industria en los siguientes años? Ramos espera que, para 2024, el consumo de productos para mascotas



FOTO: XIAOMI SMART PET

recupere su crecimiento en función a la mejora de la situación económica. También proyecta un mayor dinamismo desde el segundo semestre. Así, la consultora en la que trabaja Ramos estima ventas de US\$ 499 millones al cierre del año (un avance de 9,4% respecto a 2023). Y hacia el 2028, las ventas llegarían hasta los US\$ 680 millones.

Las razones detrás de este optimismo para el mercado local (y mundial) responden a la mayor cantidad de jóvenes en edad de trabajar —es decir, que cuentan con mayor capacidad de gasto— y

sus preferencias por postergar la maternidad o paternidad, explica Guillermo Vargas, mentor de Innova ESAN, incubadora de empresas de la Universidad ESAN. “Entonces, mientras más lejos [está como meta] el tener hijos, las mascotas tienen más margen para cubrir ese espacio. Por ello, los jóvenes que se van a vivir solos, lo primero que hacen ahora, por ejemplo, es tener un perro, luego un gato y así van avanzando y terminan teniendo hijos mascotas”, relata Vargas.

Para el mentor de Innova ESAN, la actual relación que existe entre

ciudadanos y mascotas tiene como consecuencia el tratar de darles lo mejor tanto en comida, salud y servicios. Además de esta tendencia, el potencial de crecimiento del mercado local sería considerable. Según las últimas estadísticas de Ipsos Perú, aproximadamente el 58% de los hogares en el Perú tiene al menos una mascota. Y esta cifra no solo se elevaría en los siguientes años, sino que la cantidad de mascotas por familia seguiría creciendo e impulsando el ticket promedio en la industria, señala Vargas.

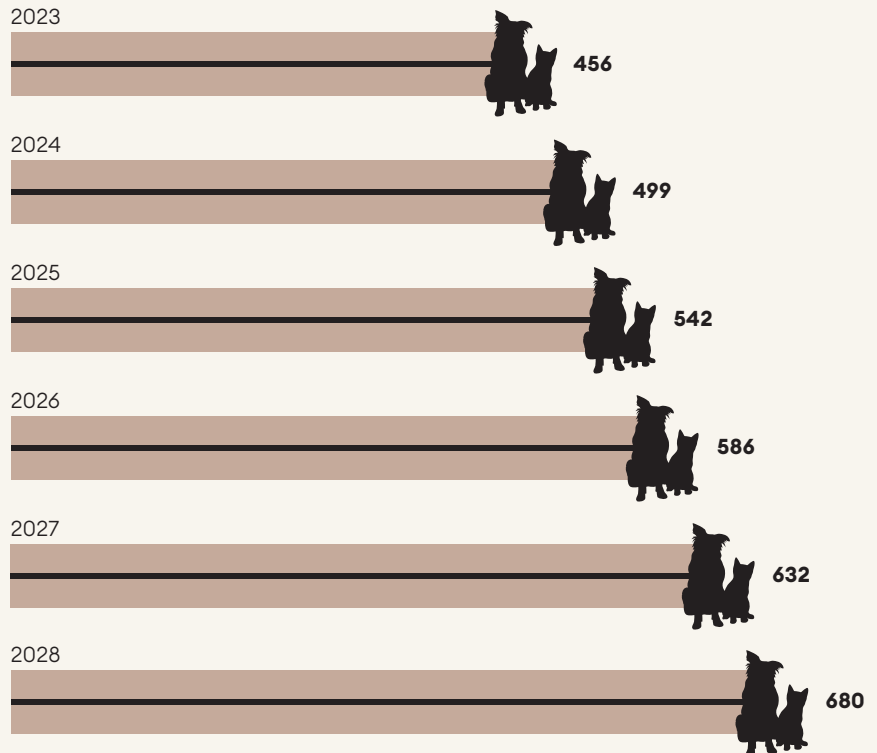
## EN QUÉ GASTAN LOS DUEÑOS DE MASCOTAS

Desde mediados del 2023, algunas dinámicas del mercado de mascotas han cobrado relevancia. Por ejemplo, Euromonitor International resalta que se ha limitado el consumo en función al nivel socioeconómico del dueño de la mascota. Así, los niveles medios y bajos han optado por priorizar sus gastos en los productos más necesarios para su mascota: compraron alimentos más económicos que los que solían usar y gastaron con menos frecuencia en accesorios o snacks. En el caso de los dueños de mascotas con mejores ingresos económicos, en cambio, estos mantuvieron la compra de alimentos premium (aunque algunos de ellos han migrado de super premium a premium). En este segmento de la población, la compra de accesorios ha sido menos activa también, explica Euromonitor International.

La mayor dificultad que afrontaron algunas tiendas el año pasado fue contar con un 2023 sin invierno. Fue el caso de Fancy Pets (tienda multimarca de accesorios importados premium fundada en el 2018) y Hunter Perú (franquicia alemana que abrió su primera tienda en el país el año pasado). Alfredo Polo, CEO de ambas marcas, señala que la venta de ropa y camas suele ser bastante alta durante la temporada de invierno. La baja demanda de estos productos fue sustituida por productos de higiene, como champús o cepillos, detalla. Polo también comenta que las compras de los consumidores se han sofisticado, lo cual se puede ver desde la alimentación hasta los accesorios. De hecho, sus tiendas venden coches para perros, comederos eléctricos y hasta cámaras. Esta demanda de productos innovadores se explica por el tipo de consumidor con el que cuentan: la mayoría son *millennials* sin hijos que gastan en sus mascotas para darles productos de alta calidad. Cabe mencionar que el ticket promedio en Hunter Perú es de 300 soles, mientras

## VENTAS MINORISTAS RUBRO PET CARE EN EL PERÚ

(en millones de dólares)



Fuente: Euromonitor International

### ¿QUÉ CONSIDERA EL RUBRO 'PET CARE'?

Euromonitor International señala que es la suma de alimentos para perros, gatos y otras mascotas, además de arena para gatos, cuidado de la salud, suplementos dietéticos y otros productos para mascotas.

que en Fancy Pets es de entre 200 y 250 soles.

En esa línea, el interés por productos innovadores para mascotas también ha sido observado por empresas tecnológicas. Por ejemplo, en 2022, Xiaomi trajo al mercado peruano su línea de productos para mascotas, que incluyó un bebedero y un alimentador inteligentes. A los pocos meses hubo *sold out* en sus tiendas, recuerda Zamir Huamán, *product manager AioT* de Xiaomi Perú. “Considerando la preferencia de las familias peruanas por esta categoría de productos, proyectamos crecer para el 2024 en más del 50% [en la venta de este tipo de productos]”,

proyecta el ejecutivo.

En cuanto a Polo, a partir del segundo semestre esperan abrir una segunda tienda de Hunter y, en función al desarrollo del mercado en Lima, la marca evaluará su ingreso a provincias. De momento, están a la espera de cumplir los 12 meses de operación (se cumplen en junio) y verificar si se logró la meta inicial de facturación anual de entre US\$ 200.000 y US\$ 250.000. Asimismo, sus marcas tienen en la mira seguir realizando alianzas con hoteles (como ya lo hacen con Ininside by Meliá y Hilton) para equipar sus espacios *pet friendly*.

Al margen de todo ello, explica

Ramos, una tendencia que se sigue asentando en el país es la alimentación más natural, con presencia de productos premium y super premium. Esto se da en alimentos secos y húmedos, alimentos BARF (*biologically appropriate raw food*) y snacks naturales (hechos de proteínas deshidratadas, como carne, orejas de chanco y patas de pollo, entre otras). Asimismo, se ha visto una gran dinámica en *cat treats and mixers* con la gran aceptación que están teniendo los snacks cremosos para gatos, relata Ramos. “Desde que ingresó al mercado la marca Churu, en el 2021, se ha visto una explosión por la demanda de este tipo de snacks en el 2023, por lo que en el mercado han ingresado muchas otras marcas”, agregó.

### SALUD DE LAS MASCOTAS

Con estos avances e innovación en el mercado, ¿qué es lo siguiente? Sin duda, la salud es un gasto que ya realizan los dueños de mascotas. De acuerdo con una encuesta del 2018 de CPI, el gasto

veterinario promedio mensual en las familias de Lima Metropolitana en ese momento era de 85 soles para perros y 39 soles en gatos. Bajo esta premisa, la startup chilena Pawer, una plataforma digital que provee planes de asistencia veterinaria y seguros de salud para mascotas, empezó a operar en Perú el año pasado. Nacida en el 2022, a la fecha ha logrado proteger a 10.000 mascotas (principalmente en Chile) y está a puertas de lanzar su producto oficialmente al mercado peruano de la mano de una aseguradora local.

La startup —cuya asistencia integral para mascotas se acopla a un producto de seguro para humanos— confía en que sus resultados serán positivos este año. La empresa quiere llegar a las 25.000 mascotas aseguradas entre ambos mercados, incluyendo tanto los canales B2B como B2C, comenta Guillermo Díaz, fundador y CEO de Pawer. El potencial que ve el emprendimiento en el mercado peruano y de Latinoamérica es importante. El tamaño del

### CADA VEZ MÁS PEQUEÑOS

El crecimiento vertical de las ciudades ha impulsado la adopción de gatos y perros más pequeños sobre otras mascotas. Si bien en el Perú no existen datos públicos sobre la tenencia de mascotas, las cifras en Latinoamérica muestran que las poblaciones de perros y gatos pequeños en América Latina registraron un CAGR respectivo del 8% y el 7%, de 2018 a 2023, mientras que la población de perros grandes solo aumentó en una tasa del 1%, de acuerdo con Euromonitor International.

mercado mundial de seguros para mascotas se estimó en US\$ 11.870 millones en 2023 y se proyecta que se expandirá a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 14,15% de 2024 a 2030, según Grand View Research. Solo en América del Norte, se registraron 5,36 millones de mascotas aseguradas durante 2023, lo que representa un aumento del 21,7% respecto a 2021.


Díaz comenta que ven en el mercado peruano a un consumidor más consciente del bienestar animal. Justamente, el 50% de peruanos cree que debería haber más leyes que protejan a los animales de casa, según un estudio de Ipsos. En ese sentido, el CEO de Pawer resalta que los próximos pasos que dará la industria estarán asociados a la regulación. A la fecha, en Perú existe la “Ley 4 Patas”, que prioriza la esterilización de perros y gatos como política de salud pública; aunque su implementación ha sido dificultada por los presupuestos de cada gobierno local. Sin embargo, otros países ya han dado pasos mucho más adelante. Por ejemplo, España ha implementado recientemente una nueva ley de bienestar animal que controla la tenencia y trato de los animales. Tal es así, que los dueños de perros están obligados a llevar un curso formativo sobre la tenencia de estos animales, cuenta Díaz. “Creemos que la legislación en Latinoamérica va a ir en esa línea”, finaliza. 



FOTO: XIAOMI SMART PET

Por **Manuela Zurita**

# EDUCACIÓN FOR EXPORT

**LA DIGITALIZACIÓN DE LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE ANIMA A LAS EMPRESAS EDUCATIVAS PERUANAS —SOBRE TODO DE NIVEL SUPERIOR— A EXPLORAR NUEVOS MERCADOS Y DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN (E INVERSIÓN) FUERA DEL PAÍS.**

**E**l auge fenomenal de la enseñanza virtual durante y después de la pandemia ha dinamizado al negocio educativo a nivel ‘glocal’ (global y localmente) y está dando pie a que las instituciones privadas peruanas miren más allá de las fronteras, generen prestigiosas alianzas y empiecen a pensar en invertir en campus en el exterior.

Hasta ahora, en Perú, la cadena Innova Schools, del Grupo Intercorp, y la red de instituciones educativas del Grupo Laureate Education son dos de las instituciones que más han avanzado en su internacionalización. La primera, fundada por el empresario Jorge Izusqui, comenzó a operar como Colegios

Peruanos S. A. en 2005 y, actualmente, posee más de 63 colegios en Perú —39 en Lima y 24 en provincias—, a los que asisten más de 56 mil estudiantes, según reportó a sus inversionistas. En 2018, la firma aterrizó en México, donde cuenta con 9 colegios (con enseñanza preescolar, primaria, secundaria y bachillerato) y proyecta inaugurar hasta 50 hacia 2030 (así lo afirma en su página web). En 2020, asimismo, llegaron a Colombia, donde gestionan tres colegios; y este año, abrieron las matrículas en dos sedes en Quito, Ecuador. En el país vecino, la red busca fundar hasta 30 colegios para 2032, asegura en su web. La meta es más ambiciosa: quieren “pronto” estar en toda América Latina.





### DATOS CLAVE

- La aparición de rankings globales también anima la internacionalización de las empresas dedicadas a ofrecer servicios educativos primarios y secundarios, repara Mónica Bonifaz, profesora de la PUCP.
- En Perú, 17 de las 98 universidades licenciadas por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu) son privadas societarias (con fines de lucro), de acuerdo con datos del Ministerio de Educación hasta junio pasado.
- Crear alianzas estratégicas con empresas y Gobiernos es clave en el proceso de internacionalización, señala Juan Manuel Ostoya, CEO de USIL. Cabe indicar que la institución educativa ha ganado concursos en Ecuador, República Dominicana y Panamá para impartir programas de formación de docentes y directores de colegios públicos. “Creo que es un área desde la cual desde USIL estamos contribuyendo internacionalmente a la mejora de la calidad de la educación”, dice el ejecutivo.
- Las oficinas de representación también hacen parte del modelo. USIL cuenta con una en Madrid, para Europa, África y Medio Oriente.
- Bonifaz advierte que en Perú también existe una demanda insatisfecha de formación en educación superior. Más de la mitad del alumnado asiste a universidades privadas. De allí, el valor de la oferta de doble grado, que promete movilidad internacional, dice.



**LAMENTABLEMENTE, EN LA REGIÓN, EN EL NIVEL EDUCATIVO, HAY MUCHO TRABAJO. Y ESTO ES UNA GRAN OPORTUNIDAD PARA INSTITUCIONES QUE SON FUERTES”.**

**PETER YAMAKAWA**

PAST DECANO DE ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS



**LA COMPETENCIA ES GLOBAL. COMO LLEGAMOS A DISTINTOS MERCADOS LATINOAMERICANOS, COMPETIMOS CON UNIVERSIDADES DE CADA PAÍS Y UNIVERSIDADES ONLINE QUE TAMBIÉN LLEGAN CON UNA PROPUESTA INTERNACIONAL”.**

**CAROLINA BARRIOS**

DIRECTORA EJECUTIVA DE CONTINENTAL UNIVERSITY OF FLORIDA (CUF)



**BUSCAMOS CONTRIBUIR A LA EMPLEABILIDAD Y A LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS PAÍSES EN LOS QUE TENEMOS IMPACTO”.**

**JUAN MANUEL OSTOJA**

CEO DE LA UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

En tanto, Laureate (que cotiza en la plaza neoyorquina especializada en firmas tecnológicas Nasdaq como LAUR) inició operaciones hace 25 años. Hoy acogen a cientos de miles de estudiantes en Perú y México en instituciones de distintos niveles: en total, 200.000 en nuestro país, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) [que posee 4 campus], la Universidad Privada del Norte (UPN) y Cibertec; y 240.000 en México, en 30 campus, entre la Universidad del Valle, la Universidad Tecnológica de México y Unitec. Hasta 2020 (después de 20 años), el grupo decidió retirarse de Chile, donde controlaba la Universidad de las Américas, la Universidad de Viña del Mar, la Universidad Andrés Bello, el Instituto AIEP y el Instituto Profesional Escuela de Música y Danza. La salida del mercado chileno en el segundo semestre del año de la COVID-19 se produjo en línea con la decisión de desinvertir en Australia, Costa Rica y España, informaron medios entonces. **Forbes** solicitó entrevistas con Innova Schools y Laureate, pero estas declinaron la propuesta.

Corporación Educativa USIL, fundada por el empresario y político Raúl Diez-Canseco Terry, también está en expansión internacional: opera desde hace 50 años en Perú (actualmente gestiona un jardín de infantes, un colegio, una universidad, una escuela de postgrado y un instituto para emprendedores) y desde hace 30 en Paraguay, donde partió con colegio secundario y hace diez fundó la universidad que lleva el mismo nombre que la peruana (Universidad San Ignacio de Loyola). “Somos una universidad joven. Hemos entrado con carreras distintas, de doble grado, en inglés, y carreras para adultos, maestrías y sobre todo en educación continua”, dice su CEO, Juan Manuel Ostoja, sobre la sede universitaria en Asunción. También están presentes desde 2010 en Miami, Estados Unidos, donde operan un colegio secundario,

un jardín de infantes y, desde el año pasado, la San Ignacio University (con carreras de pregrado y postgrado). En Estados Unidos, cuentan con 10.000 alumnos de un total de 40.000 (5.000 en Paraguay). En materia de ingresos, Ostoja precisó que Perú representa el 85% del total de la corporación. “Estamos desarrollando un nuevo proyecto de infraestructura en Estados Unidos, que comunicaremos pronto”, comentó sobre los planes de expansión en Florida.

La Universidad Continental también eligió Florida para dar su primer paso en el mercado global de la educación. En 2020, empezaron a planear el ingreso y preparar el expediente técnico-académico para obtener la licencia de operación ante el regulador (que les fue otorgada a fines de 2022). El 2023 fue el primer año de operaciones de la Continental University of Florida (CUF), con 7 carreras de grado y 5 maestrías, 100% virtual y en español. ¿Qué los animó? “Principalmente, la gran comunidad hispana y algunos datos de acceso a educación superior y la cercanía geográfica a Perú”, responde Carolina Barrios, directora ejecutiva de la CUF. En efecto, según datos de la oficina de censos de los Estados Unidos, solo el 32,3% de la población de Florida de más de 25 años había logrado el bachillerato. Por su lado, Barrios —hija del fundador de la Universidad Continental, Fernando Barrios— apunta que solo el 17% de la comunidad hispana de Florida cuenta con un título universitario.

A la fecha, la CUF cuenta con 300 alumnos y ha invertido unos US\$ 2 millones en trámites y el desarrollo de su plataforma. Este año prevén cerrarlo con 1.000 alumnos hispanos (estadounidenses y latinoamericanos, incluidos peruanos) y hacia fines de 2025 o inicios del 2026, apuntan a alcanzar el punto de equilibrio. “Empezamos con programas cien por ciento virtuales. En los siguientes años prevén migrar a



la modalidad híbrida e invertir en un campus en Florida. Esa es la expectativa y la estrategia de crecimiento”, afirma y desliza que también están evaluando otros mercados internacionales. Se refiere a Bolivia y México.

### MOTORES DE EXPANSIÓN

Si bien la internacionalización del negocio de las empresas del sector educación peruanas es incipiente y se materializa sobre todo a través de alianzas estratégicas con universidades prestigiosas en el exterior, el tema está en agenda. Peter Yamakawa, profesor del MBA y past decano de ESAN Graduate School of Business, sostiene que existe una oportunidad de atender el mercado latinoamericano. En ese sentido, señala que en Esan evalúan abrir una oficina en Bolivia y que Ecuador podría ser “una plaza” para las escuelas de negocio peruanas certificadas internacionalmente.

En Centrum PUCP (que cuenta con alianzas en Argentina, Colombia y Ecuador) también están analizando el asunto. “[Centrum PUCP] está identificando mercados emergentes donde no existen competidores significativos para expandir sus servicios y fortalecer su presencia”, dice Clara Rosselló, directora de Asuntos Corporativos e Institucionales de la escuela de negocios.

Aunque identifica casos puntuales, para Carla Pennano, profesora del Departamento de Marketing y Negocios Internacionales de la Universidad del Pacífico (UP), la internacionalización es viable por tres factores: la demanda por internacionalizarse (sobre todo la generación Z), la digitalización de la educación y la necesidad de diferenciarse de las instituciones educativas, no solo a nivel local sino también global. Una de las estrategias de distinción es la promesa de obtención de un doble grado, lo que exige a la vez “filtrar adecuadamente a las instituciones aliadas”, repara.

En ese sentido, vinculado al deseo de “ser global”, también existe la aspiración de “movilidad”, apunta Mónica Bonifaz, profesora del departamento académico de Ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). “Las empresas de educación han identificado una gran oportunidad porque adicionalmente se valora mucho que la oferta garantice empleabilidad no solo en el país, sino una empleabilidad que permita una movilidad internacional”, analiza y recuerda que el número de migrantes jóvenes peruanos se disparó en el último año. Entre enero y junio del 2023, se estima que emigraron más de 400.000 peruanos, en particular, mujeres y jóvenes, en busca de mejores opciones de vida, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Un factor habilitante no menor, como señala Carla Pennano, es la digitalización. Y aunque amplíe las posibilidades de “aterrizar” en mercados extranjeros para luego anclarse, puede volverse un “arma de doble filo”, califica Yamakawa. “El hecho de que sea virtual hace que las grandes universidades de mucho renombre puedan mirar a Perú y Latinoamérica. Entonces, la competencia se ha acrecentado”, opina y anticipa que la inteligencia artificial —y con ello la traducción simultánea automatizada— potenciará los estudios online en español en universidades en países como los asiáticos.

Es una percepción común. Ostojá asegura que la competencia en el terreno online se da, asimismo, con instituciones que ofrecen capacitación. Bonifaz tampoco ve marcha atrás en ese sentido. “La virtualización y el uso de la tecnología en estas metodologías que a veces son semipresenciales o híbridas han hecho que el mercado de la educación se transforme radicalmente. Los actores están cambiando la forma de participar no solo a nivel local o regional, sino a nivel global”, comenta.

No obstante, la presencialidad hace sentido en mercados como Miami, según las fuentes. La profesora de la PUCP anota que se trata de un mercado que permite crear movilidad y cuya demanda es similar a la peruana. “Estamos hablando de perfiles familiares y de estudiantes que son muy parecidos. No es que una universidad peruana vaya a competir con Stanford o Yale. Hay una demanda que no necesariamente está siendo satisfecha con el modelo de ese país”, dice. El modelo de la CUF busca atender a ese público no atendido en el exterior, pues sus programas están orientados a personas, de entre 25 y 30 años y su ticket promedia los US\$ 290 en pregrado y US\$ 640 en postgrado. En el caso de la USIL, son conscientes de que su público en Estados Unidos es peruano y latinoamericano y que necesitan estar en el lugar en particular para atender a alumnos de los primeros ciclos. “Es necesaria la parte presencial”, remata Ostojá. **F**

### CUESTIÓN DE CALIDAD

Sostener y medir la calidad del servicio educativo brindado dentro y fuera del país es uno de los desafíos de la actividad, según las fuentes consultadas. En ese sentido, Pennano dice que “filtrar” a los potenciales aliados globales es importante. Para Bonifaz, también lo es cumplir la promesa formativa, garantizando la empleabilidad y la calidad de las remuneraciones de los egresados. A ello, Yamakawa suma la necesidad de evaluar la calidad educativa no solo a partir del número de doctores e investigaciones publicadas en las universidades, sino el impacto que estas generan para la sociedad. “Hay que mirar con tiempo y cuidado cómo van funcionando”, señala Bonifaz.

Por Lucero Chávez Quispe



FOTO: CLARO

# PUNTO DE INFLEXIÓN

LAS CRECIENTES NECESIDADES DE ALMACENAMIENTO DE EMPRESAS LOCALES Y DE GRANDES MULTINACIONALES HAN IMPULSADO LA DEMANDA DE LOS CENTROS DE DATOS EN EL PERÚ DURANTE LOS ÚLTIMOS AÑOS. EL SIGUIENTE GRAN PUNTO DE INFLEXIÓN PARA EL DESARROLLO DE ESTA INFRAESTRUCTURA SERÁ LA LLEGADA AL PERÚ DE PLATAFORMAS INTERNACIONALES DE TRANSMISIÓN DE CONTENIDOS, COMO NETFLIX O HBO. ALGUNOS ACTORES DE LA INDUSTRIA DE DATA CENTERS, COMO GTD, CIRION Y CLARO, YA SE PREPARAN PARA EL PRÓXIMO IMPULSO DEL MERCADO EN EL MEDIANO PLAZO.

# L

a conectividad en el Perú ha avanzado de forma relevante en años recientes. La posesión de smartphones en los hogares peruanos se multiplicó por más de seis veces en 10 años: pasó de 13,8% en 2012 a 91,9% en 2022. Incluso, la tenencia de smartphones ha superado a la de los televisores en el Perú por primera vez en la historia, de acuerdo con la Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones 2022.

El crecimiento en uso de dispositivos inteligentes ha impulsado, a su vez, una amplia gama de servicios digitales —desde redes sociales hasta entretenimiento en la nube—, lo cual, al mismo tiempo, ha aumentado la carga sobre los centros de datos (también conocidos como data centers). Estos últimos son, justamente, la columna vertebral de la infraestructura digital moderna: son responsables de almacenar, procesar y distribuir grandes cantidades de datos que alimentan las aplicaciones y servicios en línea de las empresas y entidades estatales.

## AÑOS DECISIVOS PARA EL MERCADO

Actualmente, la industria de data centers se encuentra en crecimiento

debido a un uso más intensivo de tecnologías, como la inteligencia artificial, en los modelos de negocio. Juan José Calderón, director de Data Centers y Cloud de Cirion Technologies para la Región Andina y Perú, señala que detrás de esta mayor demanda no solo están las organizaciones nacionales, sino también empresas con presencia regional y global. Ese es el caso de los hyperscalers —grandes proveedores de servicios, como Amazon, Google y Microsoft—, que buscan acercar sus plataformas o nubes de servicio para asegurar la experiencia del usuario local. Esto ha conllevado a un incremento en la construcción de nuevos centros de datos con mayores exigencias, señala el ejecutivo de Cirion. De hecho, la firma internacional donde trabaja Calderón espera inaugurar un data center de 20 megawatts y de 12.000 metros cuadrados en Lurín durante el primer trimestre del 2025.

“Cirion anunció inversiones por más de US\$ 250 millones en los siguientes años para construir nuevos data centers que puedan atender las necesidades presentes y futuras de las empresas. Y la punta de lanza de esta iniciativa se da en Perú y Chile,

países donde se ha identificado una interesante necesidad”, señala Calderón, quien explica que los nuevos complejos se sumarán a los 18 centros de datos que tienen en la región.

Lo cierto es que la industria de América Latina se encuentra entre los mercados de mayor crecimiento a nivel mundial, de acuerdo con un estudio de Arizton Advisory & Intelligence. El mercado latinoamericano de construcción de centros de datos (por inversión) se valoró en US\$ 1.360 millones en 2023 y se espera que alcance los US\$ 2.320 millones en 2029, lo que significaría un crecimiento a una tasa compuesta anual del 9,25% durante dicho período, según el mismo estudio.

Si bien el crecimiento en inversiones de esta industria en Perú a la fecha ha sido considerable, el país aún estaría en “una fase de desarrollo comparado con países líderes en la región como Brasil, Chile y México”, relata Sergio Mávila, gerente general de GTD Perú. La empresa chilena también ha anunciado la construcción de su segundo data center Tier III en el país por US\$ 50 millones, con una capacidad total de 960 gabinetes y 20 megawatts de potencia al final de sus cuatro fases, que se sumará a su red de 10 data centers desplegados en Colombia, Perú y Chile. Justamente, comenta que la industria “está en un punto de inflexión”, pues se prevé, en los siguientes años, el aumento del consumo de servicios en la nube, el despliegue masivo de tecnologías como el IoT (Internet de las cosas) y *edge computing*, la implementación de gemelos digitales, entre otros.

“La llegada de plataformas internacionales de transmisión de contenidos (OTT) al Perú representa una valiosa oportunidad estratégica. Estas compañías, ya establecidas en Chile, Colombia y Brasil, necesitarán lugares específicos para alojar sus equipos y ofrecer servicios en el país. Por lo tanto, la infraestructura de data centers en Perú se vuelve esencial para atraer

inversión extranjera y consolidar la presencia de estas plataformas en la región”, explica. También señala que la estabilidad macroeconómica del país y los esfuerzos del Gobierno por mejorar la conectividad digital son factores clave que elevarán el atractivo de la industria local. Ante ello, afirma que están constantemente evaluando oportunidades para expandir su red de centros de datos, incluyendo regiones como Trujillo, Piura y Arequipa, que se presentan como sitios idóneos por su ubicación y el acceso a la energía, precisa Mávila.

Otro jugador relevante en el mercado local es Claro. La empresa de telecomunicaciones inauguró la primera fase de su data center Tier III en Villa El Salvador, que incluye una sala de TI de 250 m<sup>2</sup> con una capacidad de 104 gabinetes. La infraestructura contará con cuatro fases que contemplan una inversión total de US\$ 50 millones, y se suma a la red de 41 data centers del grupo América Móvil en el mundo. “Nuestra expectativa es replicar lo que venimos haciendo en el resto de los países donde operamos y ocupamos los primeros lugares como proveedores de este tipo de servicios para atender la demanda presente y futura del sector empresarial”, señaló Juan David Rodríguez, director de Tecnología de Claro Perú. También mencionó que la tecnología que utilizan es modular, por lo que pueden crecer todo lo que sea necesario conforme la demanda lo vaya requiriendo en los siguientes meses.

### EL RETO DE LA SOSTENIBILIDAD

Según la International Energy Agency (IEA), los centros de datos y las redes de transmisión son los responsables del 1% de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero relacionadas con la energía. Por ello, es importante una transición global hacia energía limpia y la adopción de prácticas más sostenibles en el diseño, la

producción y el uso de nuevas tecnologías en los centros de datos, resalta Mario Velázquez, presidente para el Clúster Andino Sur en Schneider Electric. A su juicio, se están dando pasos significativos en la ruta de la sostenibilidad en la industria, pero aún existe un largo camino por recorrer en Latinoamérica.

“Hay varias empresas que vienen implementando herramientas innovadoras y sostenibles. Existen proyectos que han incorporado soluciones que van desde sistemas de control y refrigeración inteligentes hasta plataformas de monitorización en tiempo real, con las que pueden reducir su huella de carbono en sus infraestructuras digitales. Otro ejemplo es el uso de tecnologías que reduzcan o eliminen el uso de gases contaminantes en los sistemas de climatización o aislamiento para las celdas de media tensión”, comenta Velázquez. Algunas de estas prácticas, por ejemplo, ya son implementadas en los centros de datos de GTD y Cirion.

En esa línea, algunas firmas de Latinoamérica están involucradas en invertir en el desarrollo de instalaciones

modulares para lograr que el costo de operar un centro de datos se reduzca en un 30%. Este, además, genera un menor impacto ambiental en su implementación, ya que implica un uso reducido o nulo de concreto y puede construirse de manera gradual. Esto sucede en el caso del data center de Claro Perú.

Sin embargo, Velázquez señala que existen más soluciones que se pueden implementar. Desde el punto de vista de consumo energético, indica, las empresas que compran energía para alimentar sus centros de datos actualmente tienen la posibilidad de solicitar a sus proveedores que la energía provenga de fuentes renovables ante la oferta energética proveniente de fuentes renovables con la que cuenta el Perú. Sin duda, esta mirada sostenible en la expansión de la industria en el país seguirá en aumento, pues son los hyperscalers los que impulsan estas inversiones. De hecho, según el estudio de Arizton Advisory, el valor del mercado de centros de datos ecológicos de América Latina pasaría de US\$ 891 millones en 2022 a US\$ 1.650 millones en 2028. **1**



# LOS ECONOMISTAS MÁS INFLUYENTES DE PERÚ 2024: AGENTES CLAVE EN LA TOMA DE DECISIONES

4

PORTADA • LOS ECONOMISTAS MÁS INFLUYENTES DE PERÚ



**POR PRIMERA VEZ, "FORBES PERÚ" RECONOCE A LOS ECONOMISTAS CUYO TRABAJO, INVESTIGACIONES Y OPINIONES TIENEN RELEVANCIA EN LAS DECISIONES DEL SECTOR PRIVADO EN EL PERÚ.**

Se trata de profesionales que no ejercen cargos en el sector público —a excepción de la participación en directorios como el del BCRP— y que se desempeñan en áreas de consultoría, análisis económico, educación universitaria e investigación científica, con destacados estudios en su campo y logros trascendentes.

La elaboración del listado tiene como base importante una encuesta realizada por "Forbes Perú" a destacados CEO y ejecutivos en el país, en la que se configuró una muestra de más de 50 economistas locales.

El presente listado pone en evidencia que todavía persisten los desafíos de incrementar la participación de las mujeres en la práctica económica a nivel local y aumentar su nivel de influencia.

**CAROLINA TRIVELLI**, investigadora principal del IEP

## “SOMOS UN PAÍS QUE LE DA LA ESPALDA A SU RURALIDAD”

La magíster en Economía Agraria llama a reconocer el rol del sector rural en el crecimiento económico. Le preocupa la falta de acceso a alimentos y anticipa generaciones de peruanos más susceptibles a enfermedades.

**L**a economista Carolina Trivelli descubrió tempranamente el área de especialización que la ha cautivado durante toda su brillante carrera. A sus 25 años, cuando estaba en el último semestre de Economía en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y comenzó a trabajar en el Instituto de Estudios Peruanos (IEP), tuvo la oportunidad de trabajar codo a codo con el experto en economías regionales y doctor Efraín Gonzales de Olarte en un proyecto sobre gestión financiera de pequeños productores agropecuarios en Bambamarca, Cajamarca. “Luego, me quedé trabajando muchos años en el tema de crédito agropecuario, como un tema central de interés”, cuenta la actual investigadora principal del IEP.

En efecto, durante su vida profesional, Trivelli se ha enfocado en tres problemáticas: pobreza, inclusión financiera y desarrollo rural. Y justamente este *expertise* le abrió las puertas para asumir como la primera ministra de Desarrollo e Inclusión Social del Perú, entre 2011 y 2013. De aquella experiencia, Trivelli destaca varios logros: haber creado un “ministerio desde cero”, con un equipo de “un gran nivel profesional” y “una mística de ‘tenemos que crear algo transformador y diferente’”. Además, eran años con cifras macroeconómicas “auspiciosas” que permitían hacer intervenciones y coberturas



nuevas e invertir en materia social, destaca. “Una vez que logramos aprobar una estrategia para los siguientes años, mi tarea estaba cumplida y tenía que volver a lo mío”, agrega.

### ASUNTOS PRIORITARIOS

La economista divide su tiempo en tres: un tercio lo dedica a la investigación, otro a consultorías varias y el tercero como miembro del Consejo Fiscal de la Comisión Consultiva para la Estimación de la Pobreza del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y de otras organizaciones privadas y de la sociedad civil, entre estas, la

iniciativa global Partnership for Economic Inclusion.

Trivelli reconoce que antes —cuando sus dos hijos eran niños— el balance entre su vida profesional y personal era más complejo, pero la flexibilidad en su trabajo le ayudó. Aun así, reconoce que la tensión entre el crecimiento profesional y las tareas de cuidado del hogar pueden jugar en contra del desarrollo de las carreras de las mujeres, incluidas las economistas. Eliminar sesgos inconscientes y “normalizar el éxito de las mujeres” es clave, dice.

¿Qué otros asuntos le preocupan? Por un lado, que el país no tenga como prioridad generar acciones —públicas y privadas— para enfrentar la crisis alimentaria y los problemas de malnutrición, lo que va a incidir en que “los adultos de los próximos 20-30 años se enfermarán más”. Por otro lado, que el Perú carece de una estrategia de desarrollo rural desde 2004. “Casi todos los motores de crecimiento actuales y potenciales, los futuros, pasan por el mundo rural”, dice, en relación a la minería y energía, los bosques, el turismo y la agroindustria. “Somos un país que le da la espalda a su ruralidad, cuando esta está en el centro de sus oportunidades de crecimiento, de desarrollo y de futuro”. Tener una entidad pública responsable de implementar una estrategia debería ser parte de la solución, opina.

ELMER CUBA, socio de Macroconsult

# “LA FORMACIÓN DE CAPITAL HUMANO ES CENTRAL EN LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LOS PAÍSES”

De acuerdo con Elmer Cuba, la economía peruana registrará un rebote positivo en exportaciones pesqueras y agrícolas y en todos los sectores que le venden al mercado interno.

Cuando Elmer Cuba terminó el colegio, en 1982, quería entender por qué las crisis económicas de los años setenta continuaban sin resolverse. ¿Por qué había inflación? ¿Cómo combatir la recesión? ¿Qué hacía que el Perú fuese un país subdesarrollado? Esas fueron algunas de las preguntas que le surgieron a Cuba en ese entonces y que lo motivaron a estudiar la carrera de Economía en la Pontificia Universidad Católica del Perú y, posteriormente, una maestría en Economía en la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Luego de seguir un programa de verano en el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Cuba fue nombrado economista principal en 1995 en Macroconsult, empresa que realiza consultoría económica y tiene más de tres décadas operando en el Perú. Posteriormente, volvió a trabajar en el



BCRP por tres años y en 2003 retornó a Macroconsult como socio.

El economista sostiene que no tuvo un solo referente en el ámbito económico a lo largo de su carrera. “Muchos profesores y colegas a lo largo de mi trabajo me han ayudado a hacer un mejor análisis de los problemas económicos. No puedo decir uno en particular. En economía hay mucha interacción entre los colegas e investigadores. Aunque no puedo dejar de mencionar a los socios fundadores de Macroconsult, de quienes he aprendido y con

quienes he interactuado por décadas”.

¿Qué tan optimista es Cuba sobre la actividad productiva nacional este año? Afirmo que la economía peruana va a rebotar en todos los sectores que venden al mercado interno y también lo harán las exportaciones pesqueras y agrícolas, luego de los efectos negativos sufridos por la ocurrencia de un fenómeno de El Niño que llegó a ser severo durante algunos meses del año pasado. “Eso está casi asegurado. Pero no le llamaría crecimiento como tal. Será solo un rebote luego de unos ‘choques de oferta’, como la inflación de alimentos, El Niño y la crisis política de inicios del 2023”, destaca el socio de Macroconsult.

Sin embargo, más allá del rebote, el experto sostiene que las autoridades deben generar un marco para la recuperación de la inversión privada y mejoras sustantivas en la calidad de la educación. “Solo así se podrán sostener tasas de crecimiento altas en la próxima década”, afirma. En el largo plazo, según Cuba, existe un aspecto que es elemental para la salud de la economía y que hoy no tiene la relevancia que debería: la educación. “La formación de capital humano es central en la estrategia de desarrollo de los países. Acá hemos retrocedido o no avanzamos a la velocidad necesaria para generar esas nuevas clases medias e ingresos. Tampoco [hemos avanzado en] productividad y eficiencia”, reflexiona.



**LUIS MIGUEL CASTILLA**, director ejecutivo de Videnza Instituto

## “URGE GENERAR MAYORES ESPACIOS DE DISCUSIÓN Y AYUDAR A IMPLEMENTAR REFORMAS”

El exministro de Economía y Finanzas, con dos décadas de experiencia en la banca multilateral, dirige un *think tank* que busca mejorar la gestión pública y promover el debate de políticas públicas.

**E**l economista y exministro de Economía (2011-2014) Luis Miguel Castilla está convencido de que la economía es una potente herramienta para lograr cambios concretos en el bienestar de las personas. De hecho, en su momento eligió esta profesión —en medio de crisis económicas en el Perú y la región— con el fin de “prepararse para contribuir en la adopción de políticas económicas sensatas y ser parte de la tecnocracia que el Perú requería”.

El graduado con honores de la Universidad McGill de Canadá, tiene un máster y Ph. D. en Economía por la Johns Hopkins University y cuenta actualmente con más de 20 años de experiencia en la banca multilateral de desarrollo, incluyendo cargos en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y el Banco Mundial.

Hoy, Castilla ejerce como director ejecutivo de Videnza Instituto, una asociación sin fines de lucro que busca mejorar la gestión pública a nivel nacional y promover el debate de políticas públicas que le den mayor bienestar al ciudadano. Justamente, la consolidación del *think tank* que dirige es su prioridad a nivel



profesional en el corto plazo.

“Urge generar mayores espacios de discusión y no solo quedarse en ello, sino ayudar a implementar reformas que mejoren la calidad de vida de los peruanos. Para ello, la colaboración entre el sector público, privado, la academia y la sociedad civil se torna fundamental”, finaliza.

### MIRADA ECONÓMICA

Tras un año de recesión para la economía peruana, Castilla posee “un optimismo cauto para este año, que sin duda será mejor que el 2023”. Por el

lado positivo, la convergencia al rango meta de inflación y la culminación de los shocks de oferta darán un impulso a la reactivación económica, asegura. Sin embargo, destaca que el gran limitante para el crecimiento de la economía son las restricciones políticas e institucionales que complican la materialización de innumerables proyectos de inversión en múltiples sectores. “Recuperar el norte y tener un horizonte de mayor estabilidad permitirán una recuperación más vigorosa”, agrega.

El economista resalta el fallido proceso de descentralización luego de más de dos décadas de implementación, un aspecto crucial del que no se habla lo suficiente. “La insatisfacción ciudadana al interior es porque autoridades en regiones y municipios no han logrado proveer servicios básicos de calidad y han profundizado un manejo poco efectivo y transparente de los recursos públicos”, concluye. Una solución que plantea es que se realice una reforma constitucional para que los gobiernos subnacionales receptores de canon y regalías ya no gocen de la autonomía funcional con la que actúan hoy, y así se avance en el cierre de brechas de servicios básicos que tienen en sus jurisdicciones y territorios.



**ALFREDO THORNE**

Director principal de Thorne & Associates

Economista por la PUCP y con Ph. D. en Economía en la Universidad de Oxford, Thorne dio sus primeros pasos laborales en Grade y cuenta con una amplia experiencia en banca multilateral e internacional, en organizaciones como el Banco Mundial, JP Morgan y Banorte-Ixe. Fue ministro de Economía y Finanzas durante un año en el gobierno de Pedro Pablo Kuczynski y, tras ello, fundó su firma de análisis económico y finanzas corporativas Thorne & Associates, de la que es director principal. Es columnista regular en medios locales.



**ALONSO SEGURA**

Director del Programa de Finanzas de la PUCP

Segura estudió Economía en la PUCP y cuenta con estudios de doctorado por la Universidad de Pensilvania, universidad de la que es también Master of Economics. Fue economista jefe en Scotiabank y el Banco de Crédito del Perú, economista y asesor del director ejecutivo del Fondo Monetario Internacional. Antes de ser ministro de Economía y Finanzas (de 2014 a 2016), Segura fue asesor en ese ministerio y jefe del Gabinete de Asesores. Tras su experiencia como ministro, asumió como director del Programa de Finanzas de la PUCP y fundó la asociación sin fines de lucro HacerPerú, que busca generar espacios de diálogo y aprendizaje en gestión pública, junto a los economistas Piero Ghezzi, José Gallardo y Juan Pablo Silva.



**CARLOS PARODI**

Profesor principal del Departamento Académico de Economía de la Universidad del Pacífico

Economista de la Universidad del Pacífico y Master of Arts in Economics por Georgetown University, Parodi ha desarrollado la mayor parte de su carrera en la docencia y la investigación económica en su alma mater. Es profesor principal del Departamento Académico de Economía y de su Escuela de Posgrado y también investigador de su Centro de Investigación. Entre sus áreas de especialización e interés figuran la historia económica y social del Perú y de América Latina, la política económica social regional, las crisis financieras internacionales y el entorno macroeconómico.

# LOS ECONOMISTAS MÁS INFLUYENTES DE PERÚ



## DIEGO MACERA

Director del Instituto Peruano de Economía (IPE)

Macera estudió Economía en la Universidad del Pacífico (UP) y tiene un máster en Análisis de Políticas Públicas por la Universidad de Chicago. Desde hace siete años se desempeña como director del IPE, del que fue gerente entre 2016 y 2023. Hoy también es director del Banco Central de Reserva del Perú y miembro del consejo asesor de Anglo American. Previamente, ha sido profesor de la Facultad de Economía de la UP, vicepresidente de la Asociación Civil Transparencia y ha trabajado en la Unidad de Inteligencia de The Economist, entre otras cosas.



## GIANFRANCO CASTAGNOLA

Presidente ejecutivo de Apoyo Consultoría

Castagnola, economista de la Universidad del Pacífico y máster en Políticas Públicas por la Universidad de Harvard, encabeza el equipo de Apoyo Consultoría desde hace casi cuatro décadas y, según la firma, ha liderado y asesorado la mayoría de sus transacciones de fusiones y adquisiciones. Es presidente del fondo de inversión AC Capitales y de todos sus comités de inversiones. Ha sido director de diversas empresas e instituciones privadas peruanas. También se ha desempeñado como director del Banco Central de Reserva del Perú y del Fondo Consolidado de Reservas.



## GUSTAVO YAMADA

Profesor principal del Departamento Académico de Economía de la Universidad del Pacífico

Es licenciado en Economía de la Universidad del Pacífico (UP) y Ph. D. en Economía por la Universidad de Columbia (EE. UU). El economista ha publicado diversos *papers* y libros sobre educación, economía del trabajo, pobreza y políticas sociales. Se ubica en el 5% superior de investigadores en el mundo en los rankings acreditados de publicaciones y referencias académicas. Ha sido viceministro de Promoción Social del Ministerio de Trabajo, decano de la Facultad de Economía y Finanzas de la UP y miembro del directorio del Banco Central de Reserva del Perú.



### HERNANDO DE SOTO

Presidente del Instituto Libertad y Democracia (ILD)

Estudió economía en la Universidad de Ginebra. De Soto, a través del ILD, ha asesorado a diversos Gobiernos de África, Asia y América Latina en temas asociados a la reducción de pobreza. En 1999, fue catalogado por la revista TIME como uno de los 5 innovadores de Latinoamérica. En 2004, esa misma publicación lo consideró una de las 100 personas más influyentes del mundo. Fue uno de los responsables de diseñar el shock económico que aplicó el gobierno de Alberto Fujimori en los años noventa y es autor del libro EL MISTERIO DEL CAPITAL.



### HUGO ÑOPO

Economista senior del Grupo de Prácticas de Pobreza y Equidad del Banco Mundial

Es egresado de la carrera de Matemáticas de la PUCP y de la carrera de Ingeniería de Sistemas por la Universidad Nacional de Ingeniería. Estudió una Maestría en Economía Matemática por el Instituto de Matemática Pura e Aplicada (Río de Janeiro, Brasil) y realizó un Ph. D. en Economía en la Universidad Northwestern (Illinois, Estados Unidos). Ñopo ha publicado diversos artículos y *papers* sobre equidad, pobreza y el mercado laboral. Ha trabajado como investigador principal de GRADE y economista regional de la Organización Internacional del Trabajo.



### HUGO SANTA MARÍA

Socio y economista jefe de Apoyo Consultoría

Es egresado de la carrera de Economía de la Universidad del Pacífico y cuenta con un doctorado en Economía en la Washington University in Saint Louis (Estados Unidos). Actualmente, lidera el Servicio de Asesoría Empresarial (SAE), el cual efectúa un análisis económico y de negocios del mercado peruano. El economista es director de varias empresas locales, como Virú S. A., Interbank e InRetail Perú Corp. Santa María colabora regularmente con publicaciones en medios de comunicación peruanos e internacionales.

# LOS ECONOMISTAS MÁS INFLUYENTES DE PERÚ



**OSWALDO MOLINA**  
Director ejecutivo de Redes

El doctor en Economía por la Universidad de Oxford lidera el centro Red de Estudios para el Desarrollo (Redes), que busca promover el debate sobre políticas públicas y el desarrollo social del Perú. Molina está especializado en microeconomía del desarrollo, en particular en economía pública y laboral. Es profesor asociado e investigador de la Universidad del Pacífico. Ha participado en investigaciones del Banco Mundial, la Organización Internacional del Trabajo y el Banco Central de Reserva de Perú, entre otras instituciones.



**PIERO GHEZZI**  
CEO de GPD Partners

El doctor en Economía por la Universidad de California en Berkeley fue ministro de la Producción (de febrero de 2014 a julio de 2016). Es experto en desarrollo económico e informalidad. Ha sido jefe mundial de Estudios Económicos de Barclays Capital y jefe de Estrategia Soberana de Deuda Externa en Mercados Emergentes de Deutsche Bank en Nueva York. Es socio fundador de la asociación sin fines de lucro HacerPerú, que aborda problemáticas de política y gestión pública. En 2022, fundó la financiera GPD Partners, enfocada en pyme agroexportadoras, de la cual es CEO. Es autor de LOGROS Y DESAFÍOS DE LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA EN EL PERÚ (2016) y coautor de QUÉ SE PUEDE HACER CON EL PERÚ (2013).



**ROXANA BARRANTES**  
Profesora principal del departamento de Economía de la PUCP

Barrantes es doctora en Economía por la Universidad de Illinois en Urbana-Champaign. Desde 2021, se desempeña como miembro del directorio del Banco Central de Reserva del Perú. También es directora de la Maestría de Economía y presidenta del Consejo Directivo de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) e investigadora principal del Instituto de Estudios Peruanos (IEP). En el sector público, ha sido vicepresidenta del directorio de la empresa estatal Petroperú y miembro del Consejo Directivo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA). Ha realizado diversas publicaciones sobre desarrollo económico y desigualdades sociales y tecnológicas, economía de los recursos naturales y evaluación de infraestructura en telecomunicaciones.



### WALDO MENDOZA

Exministro de Economía y Finanzas

El economista egresado de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga (UNSHC) es profesor e investigador en el Departamento de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), en la que obtuvo un doctorado en Economía. Actualmente, se desempeña como miembro del Consejo Directivo del Consejo Fiscal (CF), órgano del cual ha sido presidente. Entre 2015 y 2016, fue miembro del directorio del BCRP y, entre agosto de 2021 y febrero de 2023, miembro del directorio de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). De noviembre de 2020 a julio de 2021 (durante la pandemia por la COVID-19), fue ministro de Economía y Finanzas. Una de sus últimas publicaciones es *CONSTITUCIÓN Y CRECIMIENTO ECONÓMICO. PERÚ: 1993-2021* (2023).



### JAIME SAAVEDRA

Director regional de Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe en el Banco Mundial

Cuenta con más de 25 años trabajando en la reducción de la pobreza, políticas económicas y educación. Lideró el Ministerio de Educación entre 2013 y 2016, periodo en el que desarrolló reformas que lograron una mejora en los resultados de evaluaciones como PISA. Actualmente, se desempeña como director regional de Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe en el Banco Mundial, tras liderar la Práctica Global de Educación de la institución. El egresado de la PUCP y Ph. D. en Economía por la Universidad de Columbia. También es miembro de la junta de Teach for All, una red global que reduce las brechas de educación de los niños en el mundo.



### JUAN JOSÉ MARTHANS

Director del Área Académica de Economía del PAD de la Universidad de Piura

El economista por la Universidad de Lima cuenta con una amplia trayectoria en el sector público. Fue jefe de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP entre el 2002 y 2007, además de haber sido director del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y del Indecopi. Asimismo, ha escrito más de seis libros en economía, banca y política económica. Actualmente, es director de Economía de la Escuela de Dirección (PAD) de la Universidad de Piura y presidente ejecutivo en la empresa de servicios financieros Globokas Perú.



## LUIS CARRANZA

Expresidente del CAF y exministro de Economía y Finanzas

El licenciado en Economía de la PUCP, con un título de Ph. D. y máster en Economía de la Universidad de Minnesota, fue presidente ejecutivo del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) entre 2017 y 2021. Antes, se desempeñó como ministro de Economía y Finanzas en dos ocasiones entre el 2006 y 2009, y fue miembro del directorio del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). En el ámbito internacional, ha trabajado como funcionario del Fondo Monetario Internacional (FMI) y economista jefe para América Latina y mercados emergentes del BBVA Continental. Es autor de varias publicaciones y trabajos de investigación sobre economía y política monetaria. En el ámbito político, fue parte del equipo técnico de Fuerza Popular durante las elecciones del 2021.



## MERCEDES ARÁOZ

Exministra de Economía y Finanzas

La licenciada en Economía por la Universidad del Pacífico es también doctora y magíster por la Universidad de Miami, Florida, EE. UU. Durante su trayectoria profesional se ha desempeñado en diversos cargos públicos, liderando los ministerios de Economía y Finanzas, Producción y Comercio Exterior y Turismo, y la presidencia del Consejo de Ministros. En el ámbito privado, es miembro del directorio de empresas como Compartamos Financiera, Cavali y el Grupo BVL. También es comisionada de la Comisión de Banda Ancha para el Desarrollo Sustentable de ITU-UNESCO, copreside el Comité Académico Consultivo del Foro de Naciones Unidas sobre Estándares de Sustentabilidad (UNFSS) y forma parte del *think tank* global Grupo de Amigos del Multilateralismo (FMG).

# ENTRE LA INCERTIDUMBRE Y EL REBOTE

Aunque se espera que muestre mejores resultados en 2024, la economía peruana deberá seguir lidiando con la incertidumbre generada por el ruido político. La recuperación de la inversión privada será vital para conseguir un mayor crecimiento de la actividad productiva nacional.

La economía peruana atravesó un 2023 sumamente duro. Las protestas que tuvieron lugar los primeros meses del año y la paralización de ciertas actividades por el clima (fenómeno de El Niño y ciclón Yaku) gatillaron que el PBI cayera 0,55% el año pasado y que, según el INEI, seis sectores sufrieran retrocesos (telecomunicaciones y otros servicios de información, agropecuario, pesca, financiero y seguros y manufactura). En 2024, aunque el escenario parece levemente más alentador, todavía persisten varios desafíos complejos para el país.

En primer lugar, todo indica que este año se volverá a crecer. El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) estima una tasa de expansión de 3% para 2024, mientras que el Banco Central de Reserva del Perú proyecta un crecimiento del 2,8%. Desde el sector privado, sin embargo, hay estimaciones un poco más conservadoras. El Instituto Peruano de Economía (IPE) proyecta que la economía peruana se expandirá 2,4%. Asimismo, Apoyo Consultoría prevé que el crecimiento estará en el rango del 2,5% al 3% para 2024. Cabe indicar que el año empezó con buen pie: el PBI peruano aumentó en 1,4% en enero de 2024, la cifra más elevada de los últimos 13 meses.

Más allá de las cifras, los expertos coinciden en que este es un rebote natural de la economía y que es casi 'normal' que haya crecimiento, considerando que los factores que gatillaron los malos resultados de 2023 ya no están presentes (las protestas y los problemas con el clima). Sin embargo, también coinciden en que, este año, uno de los mayores retos es reactivar la inversión privada, que representa alrededor del 80% de la inversión total que se realiza en el país (el otro 20% es pública).

**Los expertos coinciden en que la principal limitante que afronta la confianza de los inversionistas es la incertidumbre, especialmente la generada por el ruido político.**

“La inversión privada, que cayó más del 7% en 2023, es uno de los motores más importantes de nuestra economía. Sin embargo, su recuperación requiere reglas claras y un clima de confianza en el país. La incertidumbre obstaculiza las decisiones de inversión empresarial, afectando la generación

de empleo y, por ende, el crecimiento económico”, explica Oswaldo Molina, economista y director ejecutivo de la Red de Estudios para el Desarrollo (REDES).

Según Carlos Parodi, profesor principal del Departamento Académico de Economía de la Universidad del Pacífico, la inversión privada ha caído durante seis trimestres seguidos y su recuperación determinará el crecimiento de la economía peruana. “La pregunta de cuánto vamos a crecer se reduce a otra: ¿cuánto va a aumentar la inversión privada? Es aquí donde uno encuentra un elemento clave: las expectativas, que son creencias que todos nos formamos sobre el futuro económico y político del país. Esas expectativas están en terreno negativo desde hace un tiempo”, dice el catedrático. De hecho, según comentó en una reciente entrevista Gianfranco Castagnola, presidente de Apoyo Consultoría, las actuales estimaciones de crecimiento del PBI son insuficientes para que el país reduzca la pobreza o acelere su desarrollo.

Para Parodi, lo que el Perú necesita es un shock de expectativas positivas. “Es decir, el inversionista debe volver a creer para que el Perú pueda crecer”, dice el economista. De acuerdo con Molina, además de la confianza, la recuperación de la





inversión privada también puede impulsarse con una mejor estrategia coordinada entre los diversos ministerios que permita destrabar proyectos de inversión de gran envergadura. De hecho, ya hay algunos avances en ese frente. Al cierre de esta edición, el Gobierno adjudicó a un consorcio conformado por las empresas españolas Acciona, Sacyr y Cintra el Anillo Vial Periférico de Lima, una obra que demandará una inversión de 3.400 millones de dólares y que apunta a ser una de las autopistas más avanzadas de América Latina. A esta obra se suman la construcción del Megapuerto de Chancay (cuya primera etapa concluirá este año) y la expansión del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (obra que se espera esté lista en diciembre de 2024).

Sin embargo, los expertos coinciden en que la principal limitante que afronta la confianza de los inversionistas es la incertidumbre, especialmente la generada por el ruido político. “La inestabilidad política y social que hemos enfrentado en los últimos años ha impactado significativamente en el crecimiento económico, especialmente en las expectativas empresariales. La incertidumbre política, resultado de la débil institucionalidad del Ejecutivo y Legislativo, crea un entorno poco propicio para la inversión. Esta situación, además, dificulta la implementación de reformas con una perspectiva de largo plazo, que ayuden a promover el desarrollo económico y la reducción de brechas sociales. De hecho, todas las proyecciones económicas indican que el crecimiento previsto para este año requerirá una

relativa estabilidad política y social, en contraste con el escenario del año pasado”, resalta Molina.

La reciente crisis que tuvo la presidenta Dina Boluarte por el caso de los relojes Rolex no declarados volvió a prender las alarmas sobre una posible vacancia y no ayudó a reducir la incertidumbre, señalan los especialistas. “Mi perspectiva es que el Perú va a crecer poco, ya que dudo que el ruido político pase. Es difícil que, en este momento, nuestra clase política inspire credibilidad”, sostiene Parodi, quien estima una expansión del PBI local de 2% para 2024. El economista también advierte que la incertidumbre podría aumentar por la posible aparición de un candidato que esté en contra de la inversión privada en las elecciones presidenciales de 2026. “El inversionista espera generar ganancias en tres, cuatro años mínimo. Incorpora el 2026 como un periodo determinante para definir si le conviene o no invertir. Entonces, [el escenario incierto por las elecciones] puede frenar un poco las inversiones en 2024”, explica Parodi.

Al margen de la incertidumbre, se espera que actividades como la minería, la pesca y la agropecuaria muestren buenos resultados en 2024. Será también relevante que no se vuelva a romper la regla del déficit fiscal en 2024 (se hizo en 2023, por primera vez luego de muchos años), señalan los expertos, ya que eso podría generar mayor incertidumbre sobre la salud de la economía. “Tenemos la oportunidad de emprender algunas reformas que recuperen el ritmo de crecimiento de nuestro país. Recordemos que nuestro PBI potencial ha experimentado un deterioro en los últimos años debido a la baja productividad de nuestra economía: entre 2002 y 2008, era alrededor de 6% y actualmente es solo 2,3%. La inacción para emprender acciones concretas que mejoren esta situación es muy costosa para nuestra economía”, concluye Molina. **F**

Por **Manuela Zurita**

# ORDEN EN LA CASA

**POR REGULACIÓN, NECESIDAD O CONSCIENCIA (O POR LOS TRES), LAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO HAN AVANZADO EN PERÚ EN LA ÚLTIMA DÉCADA. EN EL PROCESO AÚN HAY RETOS, PERO TAMBIÉN OPORTUNIDADES.**

“Tener un buen gobierno corporativo no es una opción”, asegura Nancy Yong Chung, socia líder de Advisory y líder de Gobierno Corporativo, Riesgos y Cumplimiento en PwC Perú. La ejecutiva lleva la mitad de su carrera acompañando a compañías peruanas a estructurar modelos de gobierno y gestión que garantizan estos principios local y globalmente acordados como ‘buenos’ para los negocios. En Perú, desde 2013 son 31 y están divididos en cinco pilares: derechos de los accionistas; junta general de accionistas; función y competencia; el directorio y la alta gerencia; y riesgo, cumplimiento y transparencia de la información.

Se trata de políticas y acciones de cumplimiento voluntario, que en Perú comenzaron a adoptarse como práctica heredada de las empresas subsidiarias de multinacionales y que hoy también son abrazadas por grupos peruanos

“con espalda financiera” que buscan salir a cotizar en plazas extranjeras o abrir su capital a nuevos accionistas. Esto último no solo incluye a empresas que buscan levantar fondos contra *equity*, sino en particular a emprendedores, cuyas empresas familiares se embarcan en procesos de gestión de sucesión para darle continuidad al negocio más allá de los fundadores. Es una tendencia que Óscar Meléndez, socio de consultoría de EY, asegura ver en las organizaciones en Lima y en provincia.

Y es que adoptar un buen gobierno corporativo —una tarea que Yong Chung define como “ordenar la casa”— tiene premio. Los beneficios son múltiples. Diego Cueto, profesor de ESAN Graduate School of Business, destaca que las empresas que se apropian de estas prácticas obtienen mejores precios por sus acciones (si cotizan en bolsa) y generan mayor confianza ante los inversionistas.



## PROPORCIÓN DE EMPRESAS QUE NO CUENTAN CON MUJERES EN SU BOARD

AÑO	S&P 500	PERÚ
2020	2%	41%
2024	0%	37%

Fuente: EY

FOTO: ENVATO



## DIRECTORES INDEPENDIENTES

Las empresas buscan contratar directores independientes; es decir, expertos en una materia, que aportan visión y *expertise* a las organizaciones, explica Yong Chung, socia de PwC Perú. De allí que en el país existan cursos de formación que ofrecen certificaciones y bases de datos de directores en empresas de reclutamiento. Incluso organizaciones como Women CEO también poseen la propia, con perfiles de mujeres y hombres, indica la ejecutiva.

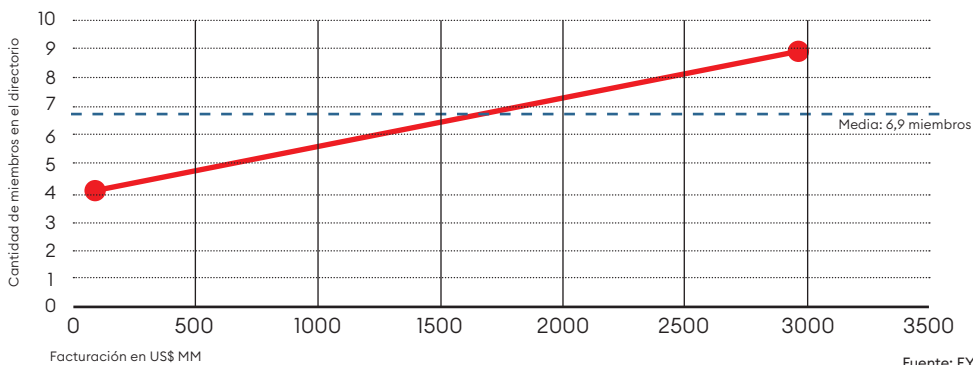
## DATOS CLAVE

- El gobierno o gobernanza corporativa es uno de los pilares de los llamados criterios ASG (ESG, en inglés) a los que se acogen las empresas. La A equivale a ambiente; S, a social; y G, a gobernanza.

- Los Principios de Gobierno Corporativo son definidos en Perú por la Superintendencia del Mercado de Valores. A nivel regional, en 2004, la CAF creó el Programa con los “Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo”, un modelo de adhesión voluntaria para el sector empresarial, inspirado en los propios lineamientos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), de la que Perú aspira a ser miembro.

- ¿Qué empresas buscan implementar gobierno corporativo en Perú? La facturación anual de las empresas que comienzan a implementar estas prácticas en el país por voluntad propia parte de US\$ 100.000, estima Meléndez.

## CORRELACIÓN ENTRE NIVEL DE FACTURACIÓN DE LA EMPRESA Y EL TAMAÑO DE SU DIRECTORIO





**EL GRAN RETO [DEL GOBIERNO CORPORATIVO] VA POR LAS TRES C. SI TIENES UN LIDERAZGO CONVENCIDO DE QUE HAY QUE HACER LAS COSAS DE ALGUNA MANERA ESTRUCTURADA, QUE TIENE CONFIANZA EN EL MODELO Y ES CONSISTENTE EN SU APLICACIÓN, [EL GOBIERNO CORPORATIVO] FUNCIONA”.**

**NANCY YONG CHUNG**

SOCIA LÍDER DE ADVISORY Y LÍDER DE GOBIERNO CORPORATIVO, RIESGOS Y CUMPLIMIENTO EN PWC PERÚ



**EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO NO TIENE QUE VER SOLO CON EL DIRECTORIO, PERO [EL DIRECTORIO] ES LA PIEDRA ANGULAR SOBRE LA CUAL SE CONSTRUYE EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO. ES A TRAVÉS DEL DIRECTORIO QUE SE PUEDE PENSAR EN ESTAS PRÁCTICAS MÁS SÓLIDAS”.**

**ÓSCAR MELÉNDEZ**

SOCIO DE CONSULTORÍA DE EY

También permite a las empresas tener mayor capacidad de reacción ante los cambios del mercado y mejorar la relación con los grupos de interés, anota Yong Chung. Un estudio aún no publicado elaborado por EY, liderado por Meléndez, revela que, a más miembros en un directorio (que es una buena práctica de buen gobierno corporativo), más ingresos genera una empresa. “Hay una correlación positiva entre la calidad de las composición de los miembros y las dinámicas del directorio y el resultado de las empresas en el largo plazo”, destaca el experto en gobierno corporativo.

En efecto, según las fuentes consultadas, asegurar y velar por la composición del directorio es una de las prácticas de buen gobierno corporativo primordiales, de la que decanta el resto de estrategias para el resto de la organización. Entre estas, de manera asociada, están contar con comités especializados (con directores expertos), realizar evaluaciones periódicas del directorio (de su efectividad y aporte), gestionar de manera periódica los riesgos al negocio y operación (para evitar daños en el desempeño y reputación) y comprometerse con la transparencia y divulgación de información relevante (por ejemplo, aportando datos claros y oportunos sobre desempeño financiero y sostenibilidad), destaca Bárbara Castro Segura, profesora de Gobierno Corporativo de Pacífico Business School. Para la ejecutiva, estas son las prácticas más relevantes de gobernanza corporativa en las que más se ha avanzado en Perú.

**RETOS Y OPORTUNIDADES**

Aun así, el proceso de adopción de prácticas de gobierno corporativo supone múltiples retos. Para empezar, requiere paciencia y persistencia, pues este puede demorar de dos a tres años, estima Meléndez, quien asegura que acelerar el paso, sobre todo en empresas que buscan listar en bolsas

extranjeras, puede ser contraproducente. “Hay empresas que han buscado ordenar su nivel de gobierno en un horizonte de tres años y otras que en su llegada a bolsa —por ser muy ambiciosas— no llegaron a satisfacer los criterios mínimos y tuvieron que hacer relaciones desfavorables de sus propios reportes financieros y no financieros”, sostiene.

Existen, además, otros desafíos vinculados directamente al directorio. En el caso de las empresas familiares que inician la sucesión (el traspaso de la dirección desde un fundador a un tercero externo), por lo general cuando lo conforman, el núcleo está integrado por “accionistas no formales”, que se fueron integrando a la sociedad con su capital en el tiempo, explica Meléndez. Esta realidad puede generar temor en los socios fundadores, que eventualmente se convierten en accionistas minoritarios, por lo que dar señales de que se va a respetar su opinión es clave, dice Diego Cueto, de ESAN.

En ese sentido, Bárbara Castro Segura advierte dos retos puntuales: el fortalecimiento de la independencia del directorio, que a veces posee vínculos no formales con los accionistas o la administración; y la mejora de la gestión de intereses. Sobre esto último, anota que es importante que las empresas peruanas puedan identificar los potenciales conflictos de interés entre directores, ejecutivos y otras partes interesadas. La ejecutiva también observa oportunidad para fortalecer los mecanismos de denuncia de irregularidades o comportamientos poco éticos. Y un asunto no menos retador tiene que ver con la equidad de género, considerando que en Perú poco más del 10% de los miembros de directorios de empresas es mujer, y de la diversidad de perfiles, que aporten conocimientos y experiencia, apunta. [El estudio de EY reveló que este año ese porcentaje llegaba a 11% en Perú, por debajo del 33% de los directorios de las empresas



**CEMENTOS PACASMAYO**

La compañía peruana listada en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) comenzó a implementar “de forma continua y sostenida” prácticas de gobierno corporativo en 2008, indica su vicepresidente legal, Javier Durand. Actualmente, cuentan con un Comité de Sostenibilidad y Buen Gobierno Corporativo, desde el que velan por estas buenas prácticas. Además, en 2018, la empresa se integró al Índice de Sostenibilidad de Dow Jones, que mide el desempeño en criterios ESG a nivel mundial. En 2019, obtuvo la certificación ISO 37001:2016 “Sistemas de Gestión Antisoborno” y, en 2021, se unieron al Blue Dot Network de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), una certificación voluntaria que alienta la inversión en infraestructura de calidad para promover el crecimiento sostenible. En 2022, la firma se adhirió al Pacto Global de la ONU, que incluye el cumplimiento de 10 principios que promueven los derechos humanos, la lucha contra la corrupción y el cuidado del ambiente, entre otros.



**RANSA**

La gestión del gobierno corporativo es parte del modelo de sostenibilidad de la compañía logística, con operaciones en 12 países latinoamericanos. Además de aplicar principios como ética e integridad, responsabilidad por sus impactos, generación de valor compartido y comunicación transparente y constante, entre otros, Ransa monitorea la gestión del gobierno corporativo desde su directorio y comité especializados de Gestión, Auditoría, Evaluación de Riesgos y de Compensación, explica su CEO, Paolo Sacchi. Estos órganos al interior de la firma les permiten identificar los impactos a los que está expuesta la organización y definir planes de acción, explica. Además, han implementado plataformas tecnológicas para sensibilizar a sus colaboradores (9.000 personas) sobre prevención de corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo, conflicto de intereses, triángulo de fraude, gestión de riesgo operacional y seguridad de la información y una línea ética para denunciar incumplimientos de su Código de Ética.

que cotizan en el S&P 500].

Por otro lado, Yong Chung resalta la necesidad de aterrizar también las prácticas en la organización y sus grupos de interés a través de divulgaciones, capacitaciones y talleres. “Cuando lo quieres bajar a la práctica, no es definitivamente un *copy-paste*”, dice.

Aunque los desafíos no faltan, las fuentes están convencidas de que en el país existen avances consistentes en gobierno corporativo. Son prácticas de las cuales el sector privado —de manera transversal, en distintos sectores— tiene “conocimiento y consciencia”,

comenta Cueto. Para Meléndez, es posible apreciar dicho progreso en las estrategias que —implementadas desde el directorio— devienen en un mejor control interno y planes de sostenibilidad y transforman la cultura organizacional. Se nota también en la distancia cada vez más clara entre los roles ejecutivos, de los directores y de los socios-fundadores, dice. “Los CEO tienen la cancha mejor trazada: hasta dónde llega su nivel de autonomía, sus facultades, cómo se distinguen del directorio. En los negocios familiares, hasta dónde llega la familia”, remata. **1**

FOTO: ENVATO, ACERVO, KAREN CANDIOTTI

Lucero Chávez Quispe

# UNA CARRERA CLIMÁTICA

**EN SU CAMINO A LOGRAR LA NEUTRALIDAD DE EMISIONES DE CARBONO, EL ABASTECIMIENTO DE ENERGÍAS LIMPIAS Y EL USO DE TRANSPORTE ELÉCTRICO SON ALGUNAS DE LAS PRÁCTICAS MÁS COMUNES EN LAS EMPRESAS EN PERÚ. EL CUIDADO DE LA BIODIVERSIDAD, SIN EMBARGO, SIGUE COMO UN TEMA PENDIENTE EN LA AGENDA ESG DE LAS ORGANIZACIONES.**

**R**educir el impacto ambiental es hoy parte de las grandes preocupaciones de las empresas en contra del cambio climático. De hecho, los inversionistas han puesto la mirada en aquellas empresas que vienen preparando e implementando estrategias de descarbonización con objetivos trazados para el corto, mediano y largo plazo a fin de alcanzar una meta vital en la agenda de la sostenibilidad: llegar a las emisiones netas cero. Y esta clase de organizaciones están mejor aseguradas frente a riesgos climáticos físicos y de transición, comenta José Luis Velásquez, socio líder de sostenibilidad y cambio climático de PwC Perú.

En el país, definitivamente, se han visto avances en los últimos años, a consideración de Rodrigo Suarez, líder de Clima y Sostenibilidad LAC de Marsh Advisory. Por un lado, indica

que es positivo que Perú tenga metas trazadas, como reducir en un 40% las emisiones de gases de efecto invernadero al 2030. A nivel de organizaciones, asegura que cada vez son más las empresas que miden y gestionan sus emisiones con una mirada de alcance 3 (emisiones de las que la empresa es indirectamente responsable hacia arriba y abajo en la cadena de valor). “Es muy importante que las organizaciones, además de contar con la mirada de sus emisiones alcance 1 (emisiones directas) y 2 (emisiones indirectas por energía), le den una mirada a la cadena de suministro, o alcance 3, que es donde, según el tipo de organización, van a encontrar mayores emisiones. De acuerdo con el Informe Global de Riesgos [de Marsh], en los próximos años, tendremos una relación muy directa entre los riesgos de clima y sostenibilidad con los de cadena de suministro y

de infraestructura”, reflexiona Suarez.

## LOS PASOS QUE DAN LAS EMPRESAS EN PERÚ

Actualmente, existen a nivel nacional diversas organizaciones que están apoyando al sector empresarial a medir, reportar y verificar sus emisiones a través de varias herramientas, como la Huella de Carbono o los Inventarios Nacionales de Gases de Efecto Invernadero del Ministerio del Ambiente. En específico, la Huella de Carbono reporta que 416 empresas (entre privadas y públicas) participaron en la medición, verificación, reducción y neutralización de su gestión de gases efecto invernadero (GEI) en el 2022, lo cual representa un 21% más de lo registrado el año previo [ver gráfico]. Sin embargo, al tercer nivel de gestión de GEI de la herramienta —reducción de emisiones—, solo aglomeró a 20 empresas en 2022.



FOTO: ENAVATO





El proceso para reducir las emisiones parte de identificar dónde se concentran. Para ello, explica Suarez, es necesario realizar en primera medida la medición de la huella de carbono y, posteriormente, de forma más especializada, generar un inventario de GEI. “A partir de allí y conociendo las emisiones de la organización, lo recomendable es desarrollar unas curvas de costo de abatimiento de las emisiones (que muestran los costos ahorrados si las emisiones se incrementan en una unidad), las cuales permiten tomar decisiones en la relación costo-beneficio de las mejores acciones, es decir, aquellas de más bajo costo y mayor potencial de reducción”, cuenta Suarez.

¿Cuáles son las prácticas más comunes? El ejecutivo de Marsh señala que los sectores productivos encuentran

en las medidas de eficiencia energética el camino más adecuado para reducir sus emisiones. Otras, añade, si bien son más costosas, tienen un alto potencial de reducción, como la gestión de la energía a través de cambios en los combustibles para finalizar en apuestas por la cogeneración o la autogeneración de energía. En Perú, Velásquez, socio líder de Sostenibilidad y Cambio Climático de PwC Perú, precisa que, aprovechando la disponibilidad de energía limpia, muchas de las empresas han optado por la compra de Certificados de Energía Renovable, los cuales confirman que la electricidad consumida se ha generado de fuentes renovables.

Justamente, la cervecera Backus anunció que se abastecerá de energía eléctrica renovable para el 100% de su

proceso productivo desde inicios de 2024, un año antes de lo inicialmente propuesto por la compañía. Este anuncio, además, está enmarcado en su objetivo de lograr cero emisiones netas de carbono en toda su cadena de valor en el año 2040. Alejandra Campero, vicepresidenta de Procurement y Sustainability de Backus, hace hincapié en que trabajan con todos sus aliados en la transformación de sus procesos para “lograr una gestión integral de las emisiones de carbono a lo largo de nuestras actividades de producción, distribución y comercialización, incluyendo a nuestros proveedores de materias primas y empaques, cadena logística y clientes hasta nuestros puntos de venta”.

Por otro lado, la empresa de acero Siderperú, como parte de la multinacional Gerdau, busca alcanzar las 0,83



toneladas de CO2 equivalente por cada tonelada de acero producido y ser carboneutral al 2050. Para ello, la construcción de su *roadmap* para los siguientes años incluye diversos proyectos. “Para este 2024, tenemos el principal *capex* que es el *revamping* [reconstrucción o reestructuración] de nuestras dos líneas de producción en nuestra planta Laminación Largos. También empezáramos con el proyecto de mejora de procesamiento de nuestra materia prima”, comenta Jocelyn Rivera, coordinadora de Gestión Ambiental de Siderperú. La compañía implementará estas acciones en paralelo al uso de energías renovables y termas solares y también a la utilización de su propia planta solar en el mismo complejo siderúrgico de Chimbote, con una capacidad de 500 KW para la alimentación de equipos auxiliares.

Por su parte, Cencosud Perú indica que el cuantificar las principales fuentes de emisiones de GEI les permitió comenzar a trabajar en diversos frentes. Así, Ángel Rodríguez, subgerente de Sostenibilidad y Experiencia del Cliente en Cencosud Perú, dice que iniciaron la transición de gases refrigerantes por aquellos con menor impacto ambiental, el uso de transporte eléctrico para la entrega de productos para compras en las tiendas virtuales de sus supermercados, el uso de empaques con menor impacto en su ciclo

de vida y el diseño de rutas de entregas más eficientes en su logística, entre otras acciones. “Hemos logrado reducir, aproximadamente, en 30% las emisiones de GEI por ticket de compra en las tiendas virtuales de Wong y Metro”, precisa Rodríguez.

**MÁS ALLÁ DE LAS EMISIONES**

Aun cuando los reflectores están en las metas de reducción de emisiones de carbono, el cuidado de la biodiversidad en la estrategia es un ángulo que todavía no tiene tanto protagonismo en las acciones de varias empresas que operan en el Perú. Esto es particularmente relevante, ya que Perú es uno de los países que alberga un gran porcentaje de la biodiversidad en el mundo y muchas de las especies de flora y fauna que posee son particularmente sensibles a los efectos del cambio climático. “La dependencia de los recursos naturales, que día a día están más escasos, más contaminados, no es un riesgo que está siendo identificado en la estrategia de las organizaciones”, comenta Suarez, de Marsh Advisory.

De acuerdo con Velásquez, de PwC Perú, por lo pronto, una de las actividades más implementadas es la conservación de plantaciones silvestres, forestales y humedales, entre otros ecosistemas aledaños a sus operaciones, enfatizando la importancia de

conservar dichas plantaciones como principales sumideros de carbono. “Dado que medir las emisiones de carbono secuestradas por estos sumideros no es una tarea sencilla, las empresas no las consideran como medidas de mitigación de sus emisiones, sino más bien como un plus a sus actividades implementadas”, agrega.

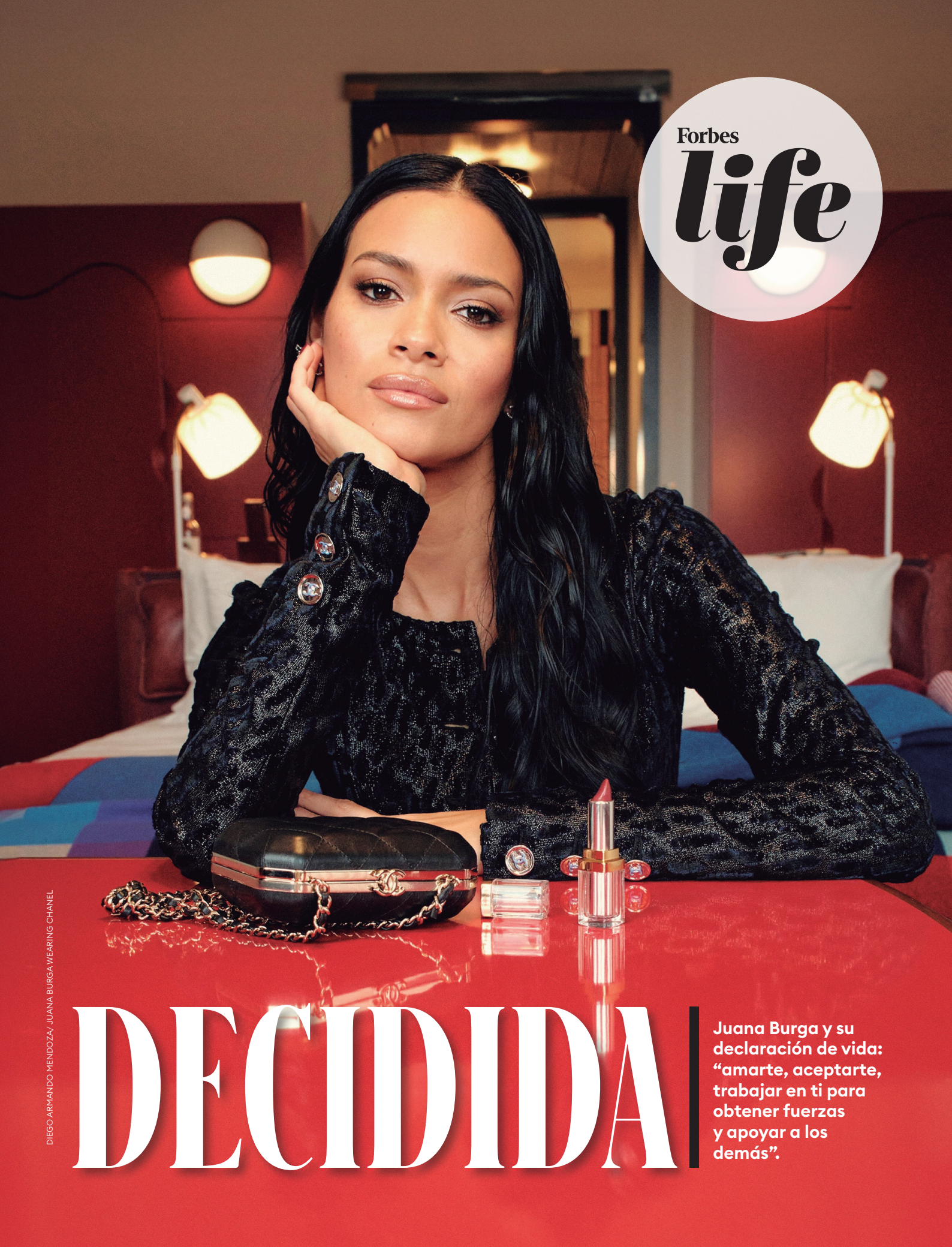
No obstante, algunas prácticas ambientales sí vienen siendo aplicadas en el Perú. Por parte de Siderperú, por ejemplo, cuentan con unas 40 hectáreas de humedales en su complejo siderúrgico en Chimbote. Parte del trabajo que realiza la compañía es el mantenimiento y la generación de drenajes adecuados. “Mantenemos nuestro proyecto Sembrando Vida, junto con nuestro socio estratégico Rotary Club de Chimbote, el cual busca la generación de áreas verdes y arborización de sectores urbanos y rurales de la provincia del Santa, haciendo crecer el pulmón natural de la ciudad. Hasta la fecha, se han logrado sembrar más de 530.000 árboles de diversas especies y tenemos como meta llegar al millón”, añadió. Por otro lado, Cencosud señala que, actualmente, está explorando proyectos de conservación forestal en el Perú que puedan contribuir a la compensación de emisiones de GEI, mediante la compra de bonos de carbono que cumplan con estándares internacionales reconocidos y debidamente registrados.

Lo cierto es que los inversionistas están considerando tener en cuenta estos aspectos en materia ambiental para la toma de decisiones en sus inversiones, destaca Velásquez. De hecho, eso ha impulsado a que el Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras Relacionadas con la Naturaleza (TNFD) lance una serie de recomendaciones para que las empresas puedan identificar, medir, gestionar y establecer metas relacionadas con los riesgos y oportunidades en temas de biodiversidad. 

**NÚMERO DE ORGANIZACIONES QUE PARTICIPAN EN LA HUELLA DE CARBONO PERÚ SEGÚN SU NIVEL DE GESTIÓN DE GEI**

	2020	2021	2022
Primer nivel: medición	152	207	285
Segundo nivel: verificación	61	117	108
Tercer nivel: reducción	35	12	20
Cuarto nivel: reducción plus (neutralización)	8	5	3
Total de empresas participantes	256	341	416

Fuente: Huella de Carbono del Ministerio del Ambiente



DIEGO ARMANDO MENDOZA / JUANA BURGA WEARING CHANEL

# DECIDIDA

Juana Burga y su declaración de vida: "amarte, aceptarte, trabajar en ti para obtener fuerzas y apoyar a los demás".

# La sostenibilidad: una clave para construir un país más unido y solidario

De acuerdo con la Fundación Peruana de Cáncer (FPC), la dura realidad sanitaria del país es una oportunidad para el sector privado que busca una forma de focalizar su apoyo social e impacto en sus comunidades de influencia.



**E**l Perú vive una permanente crisis sanitaria que quedó evidenciada durante la pandemia, cuando todos los servicios de salud colapsaron y, para atender la emergencia, otros servicios del sector tuvieron que parar. En el caso del cáncer, la mortalidad de esta enfermedad se incrementó en un 30% en el 2020 con respecto al 2019. Esta es una problemática que, vista bajo la lupa de la inequidad, sin duda es un flagelo que afecta con mayor dureza a las poblaciones más vulnerables, pero que no distingue entre clases sociales y afecta tanto a niños como adultos. Debido a que el sistema público de salud en materia oncológica se encuentra

centralizado en Lima, se calcula que más del 65% de los pacientes diagnosticados se vean obligados a dejar sus hogares en busca de iniciar o continuar sus tratamientos en la capital.

De acuerdo con la Fundación Peruana de Cáncer (FPC), esta coyuntura sanitaria es una oportunidad para el sector privado que busca una forma de focalizar su apoyo social e impacto en sus comunidades de influencia. Invertir en proyectos asociados a la realidad sanitaria del país es una manera de alinear a las organizaciones privadas con los principales Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU: promoción de la salud y el bienestar (ODS 3),

igualdad de género (ODS 5) y reducción de las desigualdades (ODS 10).

Justamente, la labor que la FPC viene desarrollando a través de sus más de 64 años de trayectoria, se refleja en diversos proyectos que se han trabajado de la mano del sector privado (minería, agroindustria, pesca, construcción, hidrocarburos, entre otros) y de los miles de personas que contribuyen año a año. Se calcula que, actualmente, la fundación logra otorgar alrededor de 27.300 prestaciones de asistencia integral gratuitas al año. Estas prestaciones incluyen traslado interprovincial, transporte interno diario, hospedaje, alimentación, asistencia social, apoyo psicológico, enfermería, suplementos alimenticios, medicinas y/o prótesis no cubiertas por el SIS, entre otros. Este soporte se brinda tanto al paciente como a su cuidador, pues en el caso de los niños son acogidos en compañía de un miembro de su familia.

Un proyecto clave para reducir el abandono tratamiento y mortalidad por esta enfermedad es el “Hogar Ponle Corazón”, un centro que será edificado gracias a la importante donación del terreno hecha por Minera Poderosa y la contribución de otras organizaciones, que permitirá duplicar la asistencia integral brindada por la FPC a más de 47.000 prestaciones gratuitas al año “Ser parte de una obra que permitirá mejorar la tasa de sobrevivencia de miles de personas (niños y adultos) a través de los años. Es una oportunidad única para las empresas que buscan generar impacto en nuestro país. Por eso, hemos diseñado diferentes niveles de apoyo y contribución según el tamaño de la empresa y sus objetivos”, resalta Giuliana Rivero, gerente de comunicaciones, marketing y recaudación de la FPC.

✉ Para más información sobre la FPC, los interesados pueden escribir a [fundacion@fpc.pe](mailto:fundacion@fpc.pe)

Por Manuel Grajales

# VOCES DE LA AMAZONÍA

**LOS MITOS Y LEYENDAS ANCESTRALES DEL PUEBLO UITOTO IMPREGNAN LA OBRA DE REMBER YAHUARCANI, QUIEN A TRAVÉS DE UN ACTIVISMO DETERMINADO BUSCA REIVINDICAR EL ARTE INDÍGENA CONTEMPORÁNEO.**

**E**l atardecer y los sonidos que convergen alrededor del río Amazonas acompañan una larga travesía, de casi siete horas en ferry, para llegar a Pebas. Ese es el lugar en donde, por más de tres generaciones, la familia de Rember Yahuarcani ha cultivado la labor artesanal y agrícola, al resguardo del pulmón del mundo. Fue así como el arte le fue transmitido de su padre, Santiago Yahuarcani, reconocido pintor y escultor, a quien relevó en un viaje a la edad de 18 años.

Así llegó a Lima, recuerda el artista uitoto sentado en su estudio, desde donde la Plaza San Martín se muestra majestuosa. “Me encanta el Centro Histórico, esta suerte de cadencia con la arquitectura republicana y colonial, llena de historia y muchísima bohemia”.

Durante los últimos seis o siete años, este espacio se ha convertido en su refugio para forjar su propuesta plástica, la cual comenzó siendo una representación de los mitos de su pueblo; aunque en los últimos años ha dado un giro más activista, para representar al arte indígena contemporáneo y visibilizar los problemas que se viven en la Amazonía. Por esta razón, próximamente, será parte de la Bienal de Venecia.



FOTO: © JORGE PAREDES



**“El arte indígena lo que tiene de poderoso es que no es la voz del artista, sino la voz de nuestros ancestros que están en estas obras”.**

**REMBER YAHUARCANI/** ARTISTA PLÁSTICO

“Nosotros —afirma en forma colectiva— encontramos la verdad y las respuestas en los mitos y las historias. Estos guardan códigos de convivencia, morales, políticos y religiosos. Para el mundo indígena en Perú, el mito sigue siendo algo verdadero, palpable, material. No es algo que nos cuestionemos”.

Estas anécdotas y experiencias se transmiten a través de todas las actividades cotidianas que realiza la comunidad: desde fabricar una canoa y preparar medicina, hasta las labores agrícolas.

**NOCHES OSCURAS**

Rember, casi siempre, pinta sobre un fondo negro, pues para los integrantes

de la nación Uitoto, del Clan de la Garza Blanca, al que pertenece, existen tres mitos sobre el origen del mundo y el hombre. Una de esas versiones refiere que lo primero que existió en el mundo fue agua, oscuridad y frío.

Entonces, plasmar una obra sobre una base negra representa ese hecho de todo comienzo. Además, recuerda, en las noches con menos luz en la Amazonía puedes tener a una persona a 20 centímetros de ti y no verla. “Pero en esa oscuridad cabe una gran cantidad de vida. Para mí eso significa: poder crear algo nuevo”.

En los últimos años, el artista ha dado un matiz distinto a su obra para buscar que, más allá de los valores

estéticos e históricos, esta sirva como un medio para mostrar lo que viven las distintas comunidades en la Amazonía y, al mismo tiempo, recuperar la voz que por mucho tiempo se les ha negado a los miembros de estas etnias ancestrales.

“Siempre la imagen del indígena está como un accesorio para un gran evento internacional, pero hemos estado reclamando la apertura de espacios, en donde se respete el trabajo que realizamos”, comenta con determinación y agrega que no busca una confrontación, sino que los artistas indígenas formen parte del debate, de las decisiones.

Si bien como creador plástico ha presentado su obra pictórica en distintas latitudes del mundo; otra labor que ocupa parte de su tiempo es la curaduría. De hecho, durante 2023, realizó este ejercicio para la exposición que albergó el Centro Cultural de la Universidad de Lima: LA CANOA. MELODÍAS DESDE EL RÍO, con la participación de nueve artistas de diferentes pueblos indígenas.



Por Sheila Ramírez

# MIXTURAS EMOTIVAS

LA EMOTIVA FUSIÓN DE LA CULTURA GASTRONÓMICA JAPONESA Y PERUANA EN LA CUAL SE ASIENTA LA COCINA NIKKÉI HA INSPIRADO EL CONCEPTO DE SAKANA EN ST. REGIS PUNTA MITA, UN RESORT QUE SE ELEVA COMO DESTINO GASTRONÓMICO EN EL PACÍFICO MEXICANO.

Un tributo a la rica herencia cultural y espiritual de la antigua civilización Inca es interpretado con una base de pisco, el destilado emblemático del Perú, y un toque de cordial de camote. El cóctel captura el espíritu del gran imperio y la esencia de la región donde cobra vida.

“Al igual que los antiguos incas honraban a sus deidades a través de rituales y ceremonias, esta bebida invita a celebrar la vida y la abundancia que nos brinda la tierra”, comenta Pablo Arias, chef ejecutivo de St. Regis Punta Mita, apuntando hacia uno de los cocteles *signature* de Sakana que ha refrescado el paladar e incentivado nuestra curiosidad.

“Sakana es la personificación exquisita de la cocina nikkéi”, aquella que surge del insólito encuentro entre la cultura gastronómica japonesa y peruana. Este es uno de los conceptos más nuevos del resort a pie de playa, y la razón de su incorporación es poderosa desde la perspectiva de Arias.

“La cocina nikkéi es símbolo de mestizaje, de globalización. Sakana es un lugar donde nuestros invitados disfrutan de la tranquilidad, socializan y comparten vivencias fusionando culturas e ideales”. Esta se asocia con los productos del mar, los cítricos, las frutas y vegetales frescos, crujientes.

La influencia de los ceviches es innegable en las costas del Pacífico, donde se sitúa St. Regis Punta Mita. Las bondades de la alacena local se adaptan con naturalidad a las técnicas japonesas y tradiciones peruanas, con un sutil toque mexicano. La cocina de Sakana respeta, ante todo, el ingrediente y la creatividad que surge cuando las culturas se abrazan. **F**



## Signature cocktail

“Inca” propone una travesía sensorial que celebra las conexiones culturales.



# DANZA DE SABORES

**JOSÉ DEL CASTILLO, EL CHEF PERUANO DE ISOLINA, PROTAGONIZA UNA FASCINANTE PROPUESTA CULINARIA EN LA RIVIERA MAYA, LA CUAL BOSQUEJA UN MOMENTO SUBLIME EN ETÉREO, DE AUBERGE RESORTS COLLECTION.**

**D**os miradas, cuatro manos y una fusión ancestral de sabores celebran la vibrante cocina de Perú. El escenario son las playas endémicas de la Riviera Maya, donde el entorno natural parece trazar un horizonte que invita a renovar el espíritu en Etéreo.

Esta propiedad en el Caribe mexicano perteneciente a la familia Auberge Resorts Collection y resalta como

una propuesta en la cual la sencillez se convierte en la esencia misma del lujo. De esta forma invita a reconectarse con la naturaleza, agudizar los sentidos y dejarse seducir por la gastronomía, que toma protagonismo a través de “Flavors & Spirits of Etéreo”.

La experiencia es parte de una serie de prodigiosos encuentros culinarios que tienen lugar cada año, con la misión de crear una declaración de sabores matizada por el virtuosismo,

gracias a la experiencia y visión de aclamados chefs invitados y colaboraciones con multipremiados bares de diferentes partes del mundo. Así, la mixología y la gastronomía se unen para adular los paladares avezados de los visitantes.

En su tercera edición, el legado culinario de Perú seduce los sentidos a través de Isolina, el restaurante de José del Castillo. El reconocido cocinero peruano celebra un encuentro de



## “FLAVORS & SPIRIT OF ETÉREO” BUSCA ERIGIRSE COMO UN EXCEPCIONAL ENCUENTRO CULINARIO QUE CONSIGUE REUNIR A LOS MEJORES CHEFS DEL MUNDO

fin de semana (26 y 27 de abril) con el chef ejecutivo de Etéreo, Carlos Segura, cuya complicidad despliega un auténtico homenaje a los entrañables sabores de la cocina latinoamericana, en particular, la peruana, forjando así una vivencia inigualable en Itzam, el restaurante insignia del resort.

Ingredientes locales, los clásicos ceviches y la comida del mar que caracteriza la carta de Isolina, reverenciada en el listado extendido de Latin America's 50 Best Restaurants, conquistan las idílicas playas mexicanas, fusionándose en armonía perfecta con la herencia ancestral de la cocina local. Este momento sublime en La Cevichería se convierte en la puerta de entrada para descubrir la fidelidad con la cual el chef José del Castillo transmite el afecto por sus orígenes criollos.

### RECUERDOS EN BOCA

Isolina es un homenaje a la madre de José, cuyo espíritu culinario busca rescatar los sabores olvidados en

viejos libros de cocina y resaltar la comida de antaño. Inspirado en ese tributo, el jardín de Resol despliega su naturalidad para festejar en plenitud la herencia ancestral de México y las recetas transmitidas al aclamado equipo culinario del resort por sus madres y abuelas.

Así “Flavors & Spirits”, edición Latinoamérica, se convierte en un pretexto para emprender una travesía que puede prologarse durante todo el año, pues el resort cuenta con una oferta gastronómica emocionante formada por Itzam, de cocina mexicana moderna; Che Che, el cual revisa una propuesta fusión con técnicas japonesas e ingredientes mexicanos; El Changarro con un menú protagonizado por la pesca del día, ideal para disfrutarse a la orilla de la playa; Chu Chu y Quéchulada.

La estancia en esta exclusiva propiedad se convierte en un viaje de autodescubrimiento sensorial y espiritual, estremecido por el suave vaivén de un mar cristalino. **f**



Por Sheila Ramírez

“ El diseño latinoamericano es una fuente inagotable de creatividad, inspiración y diversidad cultural”, expresa, convencido,

Sergio Puig, director de Mediterránea Fashion Week Valencia (MFWV). A lo largo de los años, él, como muchos otros impulsores de la moda en diferentes territorios del orbe, ha sido testigo de cómo los diseñadores de la región han sabido plasmar en sus creaciones la riqueza cultural de sus raíces, la pasión de su gente y la influencia de sus tradiciones.

Entre esos embajadores destacan diseñadores contemporáneos nacidos en Centroamérica que ensalzan sus orígenes, memorias y formas de ver la vida con su trabajo. Puig cita a la diseñadora hondureña, afincada en España, Duly Romero, quien participó en la edición del año pasado de MFWV con una colección que tuvo una gran respuesta del público local y extranjero. Esto debido a que su propuesta representó, de una manera muy humana, un canto a la gratitud, la resiliencia y el resurgir femenino.

“Al invitar a diseñadores de otros países a formar parte de nuestro programa oficial, así como al establecer alianzas estratégicas con otras pasarelas de moda internacionales, estamos fomentando un diálogo global en el universo de la moda. Queremos promover el intercambio de ideas y la inspiración mutua, mostrando en Valencia el talento de muchas otras firmas latinoamericanas, que en Europa todavía no son tan conocidas”, comenta en entrevista el también presidente de la Asociación para la Promoción de la Moda y Cultura Valenciana (ACUMOVA).

Desde su papel como puente entre civilizaciones, hasta su influencia en la diversidad cultural, el mar Mediterráneo ha sido el núcleo de encuentros milenarios, un nexo histórico de intercambio cultural.

# MODA SIN FRONTERAS

DISEÑADORES NACIDOS EN EL ISTMO ENCUMBRAN UNA RICA CULTURA CON UNA VISIÓN CONTEMPORÁNEA QUE ATRAE LA MIRADA EN ESCENARIOS INTERNACIONALES CON MENSAJES UNIVERSALES.



**“A lo largo de los años, hemos sido testigos de cómo los diseñadores latinoamericanos han sabido plasmar en sus creaciones la riqueza de sus raíces, la pasión de su gente y la influencia de sus tradiciones”.**

**SERGIO PUIG, DIRECTOR DE MFWV**

De ahí que Puig asegure que la filosofía de Mediterránea Fashion Week Valencia 2024 retomará esta misma energía de intercambio artístico y cultural para reunir y conectar a diseñadores locales, nacionales e internacionales en un diálogo de estilos y tendencias con vocación universal. En sus palabras: “Afirmará la moda como canal de conexión que une culturas, un punto de encuentro de expresión y creatividad, celebrando la diversidad y la creatividad sin fronteras, en y desde Valencia”.

### AUTENTICIDAD QUE CONQUISTA

Las grandes capitales de la moda festejan la diversidad y el talento centroamericano se abre paso en ellas con determinación. Owana Lima es ejemplo de esa tenacidad. Con sus propuestas, la diseñadora ha puesto de pie a los asistentes que se han dado cita en Latin Fashion Week Colorado, New York Fashion Week y la Semana de la Moda en Milán.

La declaración que ha hecho en cada evento no solo está centrada en revelar al mundo la belleza de la obra textil de su natal Guatemala, sino también el arduo trabajo de cientos de mujeres que dedican su vida entera a retratar la realidad a través de colores y patrones únicos.

La sabiduría textil de Guatemala también se ha revelado por medio de la labor creativa de Eduardo Figueroa. Su carácter inquieto e interés sostenible ha quedado al descubierto en Designers of Latin America, una plataforma que ha tenido notoriedad en la Fashion Week de Nueva York.

Dice Puig que la moda es virtuosa cuando es sostenible y se ejerce con responsabilidad; cuando se promueve en espacios en donde la industria y la artesanía se dan la mano; y en donde se pone en valor la moda de autor y el profundo afecto que los diseñadores sienten por sus orígenes. **15**



LA MODA ES VIRTUOSA CUANDO ES SOSTENIBLE Y SE EJERCE CON RESPONSABILIDAD; CUANDO SE PROMUEVE EN ESPACIOS EN DONDE LA INDUSTRIA Y LA ARTESANÍA SE DAN LA MANO.



MFWV SE CELEBRARÁ DEL 17 AL 20 DE OCTUBRE DE 2024 Y EL MONASTERIO DE SAN MIGUEL DE LOS REYES EN VALENCIA SERÁ SU EPICENTRO.

Por Sheila Ramírez

ADEMÁS DE SU TRABAJO EN EL MODELAJE Y LA ACTUACIÓN, JUANA BURGA ES EMBAJADORA EN PERÚ DE VIDAWASI, LA PRIMERA CIUDADELA DE LA SALUD PEDIÁTRICA EN LATINOAMÉRICA.





# DIVERSIDAD EN LA MISMA PIEL

**MODELO INTERNACIONAL, ACTRIZ DE CINE, ACTIVISTA... JUANA BURGA SE DESARROLLA EN DIFERENTES ÁMBITOS CON PROPÓSITOS DE VIDA MUY CLAROS: ENALTECER LA CULTURA PERUANA E IMPULSAR A MÁS PERSONAS A DESCUBRIR SU POTENCIALIDAD INDIVIDUAL Y COLECTIVA.**

**S**on más de 15 años los que Juana Burga lleva viviendo en el extranjero, pero siempre ha encontrado motivos para regresar a Perú y mantenerse conectada con su cultura, raíces y familia. Para ella, es una dicha mantenerse en comunicación con su abuela y recibir sus consejos. De alguna manera, esa relación y algunos aspectos de su vida los ve reflejados en la historia de Alejandra, el personaje que encarna en *LA PIEL MÁS TEMIDA*.

Alejandra, sin embargo, fue alejada por completo del territorio peruano cuando aún era una niña. Su regreso a Cusco, dos décadas después, por un trámite rutinario, “la lleva a emprender un viaje de descubrimiento personal y emotivo que evoca los momentos de violencia que ha vivido el país”, relata la actriz limeña junto con una reflexión sobre el filme escrito y dirigido por Joel Calero: “Es una película

que nos ayuda a entender el llamado conflicto armado interno y apoyarnos en la memoria para que esas situaciones no se repitan”.

*LA PIEL MÁS TEMIDA*, que llega a la cartelera comercial después de su estreno en la pasada edición del Festival de Cine de Lima y su presentación en la Semana de Cine de la Universidad de Lima, forma parte de la trilogía filmica a través de la cual Calero establece un vínculo entre el Perú contemporáneo y los periodos más irascibles en el acontecer histórico del país.

Participar en este proyecto permitió a Juana Burga afirmar la influencia de su identidad social y los valores que rigen su crecimiento personal y profesional. Desde que leyó el guion supo que el filme le daría la posibilidad de estrechar lazos con las comunidades indígenas del territorio cusqueño, y ese fue un factor decisivo para entregarse a su segundo protagónico.

***“No solamente es darle vida a un personaje, es darle voz a alguien que piensa que está olvidado”.***

**JUANA BURGA**

Desde su primera incursión en el cine comprendió el impacto que una producción puede generar en las comunidades donde tienen lugar los rodajes y viceversa. Rememora el día que habló con una familia encabezada por mujeres de tres generaciones sobre los problemas que enfrentaban a causa de la sequía que dejó reducido a desierto al lago Poopó, el segundo más grande de Bolivia.

“En ese momento me dije: ‘No solo es actuar, no solamente es contar una historia o darle vida a un personaje. Es darle voz a alguien que piensa que está olvidado’. Fue muy conmovedor y eso me ha ayudado mucho a escoger proyectos que vayan realmente enfocados a crear conciencia”, señala Juana, quien protagonizó *LOS ÚLTIMOS* (2017), filme dirigido por el argentino Nicolás Puenzo cuya trama posapocalíptica se centra en una guerra ficticia por el agua.

Tras *LA PIEL MÁS TEMIDA*, su interés de continuar desarrollándose como actriz la motivó a trabajar con el cineasta boricua Kristian Mercado Figueroa en un cortometraje que proyectará el legado de Pedro Albizu Campos y su defensa por los derechos civiles y la justicia social. En esta cinta, en fase de posproducción, encarna a Laura Meneses, la primera latinoamericana en ser aceptada en el Radcliffe College, la entidad educativa para mujeres de la Universidad de Harvard.

#### ACTIVISMO QUE INSPIRA

Juana Burga disfruta salir de su zona de confort y seguir aprendiendo para superarse a sí misma. Sabe que la identidad personal es también un

concepto dinámico. Siendo muy joven dio sus primeros pasos en las pasarelas de Lima y su tesón la llevó a destacar en las principales capitales de la moda, como Praga, París, Londres, Milán y New York (en donde reside actualmente).

El trayecto no fue sencillo porque, desde sus inicios, tuvo que enfrentarse a la discriminación. “Con el paso de los años, me fui dando cuenta de que aquello que realmente me identificaba eran mis pómulos marcados, mi cabello negro y mis ojos marrones”, comenta y subraya que, desde entonces, se propuso empoderar a esa mujer peruana y latinoamericana que representa.

Ser peruana es para Juana motivo de orgullo por la diversidad étnica que rezuma, por las tradiciones y la riqueza cultural que se expresan con afecto en creaciones hechas a mano. Sin embargo, también ha sido testigo del desafío que implica proteger el legado ancestral textil y crear estrategias que mejoren la calidad de vida de quienes realizan esa labor artesanal.

Por esa razón, hace poco más de una década fundó Nuna Awaq, una plataforma social para empoderar a artesanos de diferentes comunidades de Perú por medio de la capacitación y la promoción de su trabajo sustentable, para con ello permitirles acceder a nuevas oportunidades laborales en el mundo moderno.

Este también ha sido un camino lleno de aprendizajes. Juana recuerda que la primera marca que impulsó por medio de la fundación tuvo una gran proyección internacional. No obstante, al profundizar en su operación,

***“El consejo más grande que tengo grabado de mi abuela es que no tenga vergüenza en hacer mis proyectos realidad y lograr mi objetivo. Pero, eso sí: hacerlo siempre con integridad”***



se dio cuenta de que las artesanas que trabajaban para esa firma no habían sido favorecidas con el apoyo brindado. Convivió con esas mujeres en La Ventanilla, uno de los sectores más golpeados de Lima, y conoció sus hogares y necesidades.

Por ese motivo, en los últimos años se ha dado a la tarea de documentar los grupos artesanales en diferentes regiones del país, a quienes considera el motor de la moda sostenible. Además de fomentar colaboraciones que ayuden a crear un ambiente de trabajo justo para ellos. “La idea es terminar con ese círculo vicioso de centrar la atención en los productos y la marca, y realmente proyectar a las personas que los hacen”.

Con esa visión, ahora trabaja con mujeres que tienen el objetivo de promover una ley de protección a los artesanos que no solamente abarque Perú, sino también otros países de Latinoamérica e incluso de África y Asia; que contribuya a consolidar el *fairtrade* en el mundo. **F**

Por Manuel Grajales

# Minimalismo atemporal

**EL PATRIMONY FASE LUNAR Y FECHA RETRÓGRADA CONDENSA DOS DÉCADAS DE ELEGANCIA Y ESTILO QUE CARACTERIZAN ESTA COLECCIÓN DE VACHERON CONSTANTIN.**

**H**eredero de un legado clásico que rememora en cada detalle la década de 1950, el Patrimony fase lunar y fecha retrógrada es la nueva referencia de Vacheron Constantin, una afirmación de minimalismo sin concesiones, cuyo sobrio diseño destaca líneas atemporales y, al mismo tiempo, contemporáneas.

Una esfera de tono plateado, envejecido con efectos de resplandor solar, crea un sutil contraste con el oro rosa de las agujas y los índices. De esta forma se consigue un destello de color en un modelo impulsado por el movimiento de carga automática Calibre 2460 R31L, con dos complicaciones. La primera de ellas es una indicación de fase lunar, graduada para que corresponda con el ciclo lunar de 29 días, 12 horas y 45 minutos. La segunda consiste en una indicación de fecha retrógrada en la parte superior de la esfera. **F**



LA NUEVA REFERENCIA ESTÁ INSPIRADA EN LOS RELOJES DE LA DÉCADA DE 1950.



FOTO: VACHERON CONSTANTIN

Por Forbes Staff

# SORTILEGIOS PARADOS

LAS PECULIARIDADES QUE CARACTERIZAN ESTOS DESTINOS PRESAGIAN UNA ODISEA PLACENTERA QUE SE DISFRUTA MEJOR EN PAREJA. PANORÁMICAS ONÍRICAS, BIENESTAR Y GASTRONOMÍA FIGURAN COMO ELEMENTOS CLAVE PARA CELEBRAR EL AMOR.



## Encuentro entre los mares Egeo y Mediterráneo

Situado en la impresionante reserva natural de la península de Datca, en Turquía, D Maris Bay presenta escenarios portentosos de los que forman parte las islas del Dodecaneso, tras un camino boscoso lleno de fragantes pinos y almendros que brinda un sentido de privacidad insólito. En el mirador de Green Hill, el famoso futbolista Rio Ferdinand contrajo matrimonio, inspirando una experiencia ambientada con música clásica, champán y puestas del sol inimaginables.



FOTO: © D MARIS BAY/FARO BY FEDE VISCONTI





## Un refugio supremo entre el mar y la jungla

**F**rente a una extensión del Océano Atlántico, la majestuosa jungla se fusiona con la belleza arquitectónica de Amanera. La belleza de la costa norte de la República Dominicana contribuye a recrear anhelos en pareja, que van desde un desayuno en la selva al aire libre, una cena privada a la luz de las velas o un masaje relajante seguido por un ritual de baño para estrechar los vínculos. Todos en atmósferas que llevan al extremo la visión del modernismo tropical, la intimidad y el lujo.



## Contraste urbano memorable

**N**acido de la transformación de siete edificios históricos, Four Seasons Hotel Madrid llama a descubrir sabores, aromas y sensaciones en compañía de aquella persona especial. Ya sea en el punto más elevado del hotel, donde Dani Brasserie propone un recorrido gastronómico que conjuga la autenticidad, la creatividad y la innovación del renombrado chef Dani García, a través de un encuentro en Isa Restaurant and Cocktail Bar o en la comodidad de una suite con terraza al aire libre que captura con elegancia la esencia progresista de la capital española.





# CONEXIÓN EDIFICANTE

**A**doptar estilos de vida activos conduce al bienestar, cuando además se vive con propósito; cuando se cultivan relaciones sociales y se encuentra en el hedonismo un significado trascendental. Esta ideología japonesa es abrazada por Janu Tokyo a través de su centro de spa y *wellness* que ocupa cuatro pisos del edificio diseñado por Pelli Clarke & Partners y Jean Michel Gathy de Denniston. Este núcleo multidisciplinario cuenta con una extensa célula de hidroterapia y área termal, una piscina cubierta de 25 metros y piscina climatizada de relajación, así como espacios tanto para entrenamientos funcionales, como para practicar la autoconciencia y el movimiento fluido. Así el hotel, cuyo nombre comunica ‘alma’ en sánscrito, desvela la esencia evolutiva del respetado Grupo Aman, tras su esperada apertura. **F**



FOTOS: © ROBERT RIEGER



EN EL  
**CENTRO**  
DE LOS  
NEGOCIOS,  
ESTÁS TÚ.

YOU  
CENTRIC

HYATT **CENTRIC**™  
SAN ISIDRO LIMA

# Nuestra excelencia **volvió a ser reconocida**

Fuimos galardonados con los prestigiosos premios Euromoney.

- Mejor Multi Family Office en Planificación Patrimonial y Sucesoria en Perú

**Su legado en las mejores manos.**

