

DIAGEO PLANEA CRECER A DOBLE DÍGITO

TOP  
CREATORS  
2025

TRAMARSA PREPARA SALTO INTERNACIONAL

# Forbes

PERÚ

LEERLA ES NEGOCIO | DICIEMBRE 2025-ENERO 2026

GONZALO BEGAZO  
COFUNDADOR Y CEO  
DE CHAZKI

ESPECIAL  
FINANZAS  
DIGITALES

## LAS MILLAS DE ORO

CHAZKI, LA STARTUP PERUANA DE MAYOR ALCANCE REGIONAL, AVANZA A GRAN VELOCIDAD Y BUSCA OFRECER SERVICIOS LOGÍSTICOS A 190 CIUDADES EN TRES AÑOS.

FORBES PERÚ S/30





MONDAY



ROLEX  
OYSTER PERPETUAL  
DAY-DATE

28

SUPERLATIVE CHRONOMETER  
OFFICIALLY CERTIFIED

SWISS MADE



# REACH FOR THE CROWN

EL DAY-DATE



**ROLEX**

## EL IMPULSO DE CHAZKI

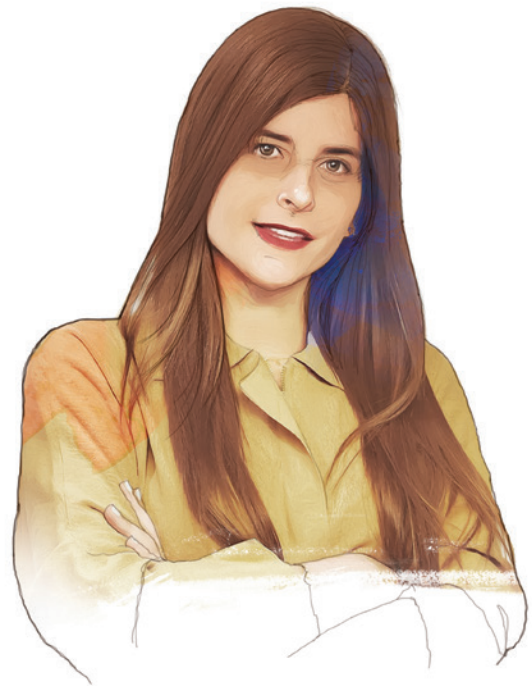
2

**E**n 2015, el ecommerce suponía menos del 3% de las ventas minoristas en Perú, según datos de la Cámara Peruana de Ecommerce (Capece). En ese momento había poca oferta en las jóvenes plataformas de los retailers, todavía persistía la desconfianza entre los consumidores y los envíos tardaban como promedio una semana en llegar. En el mundo de las startups, un problema implica una interesante oportunidad y, vislumbrando un panorama de crecimiento de este canal, los peruanos Gonzalo Begazo, Juan Miguel Frisancho, Renzo Marrese y Ernesto Cuadros fundaron la plataforma de logística de última milla Chazki, bajo un esquema de economía colaborativa.

Desde entonces, la startup ha crecido de forma acelerada —proyecta hacerlo en más de un 60% este año— y es lo que su CEO llama una “micromultinacional”, que atiende servicios de primera, segunda y última milla en ocho países de América Latina. Gonzalo Begazo, quien fue líder financiero de Google, Microsoft y el Grupo AJE, nos cuenta los principales cambios que ha experimentado la compañía y su estrategia para seguir creciendo y alcanzar 190 ciudades en la región los próximos tres años.


También prevé un favorable cierre del año Diageo, con una proyección de incrementar sus ingresos entre 6% y 8% en comparación con 2024. Así nos lo cuenta en esta edición su country manager, Mateo Zambrano, quien devela las claves del impulso de la compañía de bebidas a nivel local, entre las que se encuentran su alianza de distribución exclusiva con la mexicana Arca Continental y la robustez de su portafolio.

En un escenario de creciente uso de las redes sociales, los creadores de contenido siguen ganando espacio como divulgadores de información y entretenedores y están jugando un papel cada vez más importante para que las marcas conecten con los consumidores. En esta edición presentamos la tercera edición de nuestro listado Top Creators, que destaca y analiza a los creadores de contenido más relevantes en el país este año. Esta publicación fue elaborada por la consultora de reputación Café Taipá y por Colmena Digital, empresa especializada en




**LAURA VILLAHERMOSA**

Editora general de **FORBES**  
PERÚ Y CHILE

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

marketing de influencers, e integra a 15 creadores locales en sectores como entretenimiento, identidad, gastronomía y marketing y negocios.

En este número, nos adentramos también en las novedades en el pujante mercado de la belleza, en el que los jugadores locales mueven ficha para acercarse al consumidor ante la inminente llegada de nuevas marcas.

Además, damos a conocer los nuevos movimientos que se están dando en el mercado de bitcoins a nivel local —impulsado recientemente por la interoperabilidad de sistemas—, damos cuenta de la evolución del precio de estas criptodivisas en comparación con el del oro, y abordamos el papel que juega hoy la biometría en la seguridad de las aplicaciones de bancos y cajas a nivel local. 

## • 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 QUISPE**  
lchavez@forbes.pe

Social Media  
**ISMAEL RIVERA**  
social@forbes.pe

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

Corrector de estilo  
**DANIEL ARENAS**

Director de Arte LATAM  
**RAYMUNDO RÍOS VÁZQUEZ**

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

Country manager Perú  
**GABRIELA CUBA BAIOCCHI**  
gcuba@forbes.pe

Gerente de Administración y Finanzas  
**DORIS ROQUE**  
droque@forbes.pe

**CARLA SILVA**  
csilva@forbes.pe

Ejecutivas comerciales

**CLAUDIA MUÑOZ**  
cmunoz@forbes.pe

**GISELLA FERRARI**  
gferrari@forbes.pe

CEO  
**DANTE ACEVEDO RICARDEZ**

Managing director  
**MARIANO BENITEZ**

CDO  
**CARLOS VALERIO**

Senior advisor  
**ENRIQUE CARRASCO**

Editor in chief  
**GIORGIO ARTURI**

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

### FORBES MEDIA, LLC

**Steve Forbes**  
Chairman & Editor-in-Chief  
**Sherry Phillips**  
President & CEO  
**Randall Lane**  
Chief Content Officer  
**Peter Hung**  
President, Licensing & Branded Ventures  
**Kerry A. Dolan**  
Assistant Managing Editor

### Global Editions

**Mathew Sevin**  
Director, Branded Ventures  
**MariaRosa Cartolano**  
General Counsel  
**Nikki Koval**  
Vice President & Assistant General Counsel

Forbes Perú, No. 23, diciembre 2025 - enero 2026

FORBES PERÚ EDITION is published by CASA PLINIO, S. A. DE C. V. under a license agreement with Forbes IP (HK) Limited, 21/F. 88 Gloucester Road, Wanchai, Hong Kong.  
"FORBES is a registered trademark used under license from FORBES LLC".

Impresa en METROCOLOR SA. Av. Los Gorriones 350, La campiña, Chorrillos, Lima, Perú

# • CONTENIDO •



## LAS MILLAS DE ORO DE CHAZKI

LA STARTUP PERUANA CHAZKI SE HA CONVERTIDO EN UNA MICROMULTINACIONAL QUE OFRECE SERVICIOS DE PRIMERA, SEGUNDA Y ÚLTIMA MILLA A 200 GRANDES COMPAÑÍAS EN OCHO PAÍSES DE AMÉRICA LATINA. ARGENTINA Y MÉXICO SON LOS PRINCIPALES MERCADOS PARA LA COMPAÑÍA, QUE HACE DOS AÑOS GENERA EBITDA POSITIVO Y TIENE A FALABELLA VENTURES ENTRE SUS ACCIONISTAS. SU COFUNDADOR Y CEO, GONZALO BEGAZO, NOS ADELANTA QUE QUIEREN EXPANDIR LA PRESENCIA DE SU RED DE 50 A 190 CIUDADES DE LA REGIÓN (PÁGINA 30).

FOTO: KAREN CANDIOTTI CASANOVA

### FRONTAL

#### 6•EQUILIBRIO URBANO

Conoce todos los detalles de la décima edición del índice IESE Cities in Motion, que clasifica a las ciudades más sostenibles e inteligentes del mundo.

### NEGOCIOS

#### 18•MERCADO LÍQUIDO

Tras un favorable 2025, Diageo apunta a crecer a doble dígito en Perú el próximo año, según su country manager, Mateo Zambrano.

#### 26•BUEN PUERTO

El grupo de servicios portuarios Tramarsa planea millonarias inversiones en sus operaciones en los puertos peruanos de Matarani, Salaverry y Transportadora Callao.

### LISTADO

#### 36•CREADORES QUE BRILLAN

Presentamos una nueva edición del listado Top Creators, en el que resaltamos a los creadores de contenido que más han destacado este año en TikTok e Instagram.

### TENDENCIAS

#### 46•DISRUPCIÓN LOCAL

El marketing digital camina hacia un modelo donde la atención no se compra con presupuesto: se gana con autenticidad.

### LIFE

#### 78•INMERSIÓN GASTRONÓMICA

Exploramos la propuesta de Kjolle, ubicado en la segunda posición del ranking Latin America's 50 Best Restaurants 2025.

# Grupo Alac afianza su crecimiento en la industria de la publicidad exterior y anuncia su aterrizaje en Panamá



El conglomerado peruano es el primero en operar 4 países y 25 ciudades en LATAM

Con más de 18 años de operaciones en Perú y 4 años de presencia en Sudamérica, Grupo Alac –primer y único grupo peruano de empresas de publicidad exterior con operaciones fuera del país– anuncia oficialmente su llegada a Panamá, mercado en el que buscará diferenciarse mediante soluciones tecnológicas, innovadoras y sostenibles.

La noticia llega en medio de una fuerte expansión regional de la compañía. Alac OohEcuador celebra tres años de operación en Quito y Guayaquil, y planea llegar a Manta y Cuenca en 2026. A la par, Alac OohBolivia, con un año en el mercado, ya tiene un sólido inventario digital en Santa Cruz y proyecta ampliar su cobertura a La Paz y Cochabamba en 2026, eje troncal del país.

“Este año, Grupo Alac proyecta seguir ampliando su inventario en todos los mercados donde opera”, afirma Juan Carlos Alfaro, director general del Grupo Alac. El ejecutivo confirma además que el próximo destino del grupo será Panamá.

Al respecto, Alfaro indica que la expansión

a Panamá está en sintonía con la visión que la empresa se ha trazado en el mediano plazo: consolidar su presencia en Latinoamérica y reforzar su visión de convertirse en un referente de la publicidad exterior en LATAM.

En Panamá –agrega Alfaro– Grupo Alac apostará por distinguirse a través de cinco atributos que respaldan su claim “Somos parte de la ciudad”: calidad de ejecución, cercanía comercial, innovación constante, uso de la tecnología y compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social.

## SOLUCIONES CON PROPÓSITO

Según resalta el ejecutivo, Grupo Alac apuesta en esta etapa de consolidación por seguir creciendo a través de elementos publicitarios que promueven la economía circular y la conservación ambiental.

Entre estas, destaca “Lonita”, una línea de accesorios reciclados elaborados con lonas y “Refoohrestar”, una iniciativa que fomenta el uso eficiente de la energía en las pantallas digitales, bajo la cual el grupo ha adoptado hectáreas de árboles en Loja (Ecuador), en Tarabuco (Bolivia) y Amazonas (Perú).

Con estas acciones, el grupo proyecta crecer un 25% en volumen de ventas este año en los tres países donde ya opera, y realizar una inversión de USD 10 millones en 2026 para nuevos formatos en toda su red LATAM, incluyendo Panamá.

## DATO

Grupo Alac está conformado por las empresas de publicidad exterior **Alac OohPerú, Alac OohBolivia, Alac OohEcuador, Alac Management y Alac Print**. En 2026 se sumará **Alac OohPanamá**. Actualmente, el grupo cuenta con **más de 95 pantallas digitales de gran formato en los tres países**, con una emisión diaria de más de **1 millón de spots**, además de **28,587 m<sup>2</sup>** de disponibilidad en elementos fijos. La proyección al cierre de 2026 es alcanzar **120 pantallas digitales y 35,000 m<sup>2</sup>** en elementos estáticos.

Por Joselin Cuartas Barrios

RANKING MUNDIAL



ZÚRICH

Ranking 2025	1
Calificación 2025	AAA
Estructura 2025	AAA
Tecnología 2025	AAA
Ranking 2024	1
Cambio	—



OSLO

Ranking 2025	2
Calificación 2025	AAA
Estructura 2025	AAA
Tecnología 2025	AAA
Ranking 2024	2
Cambio	—



GINEBRA

Ranking 2025	3
Calificación 2025	AAA
Estructura 2025	AAA
Tecnología 2025	AAA
Ranking 2024	4
Cambio	↑1



DUBÁI

Ranking 2025	4
Calificación 2025	A
Estructura 2025	A
Tecnología 2025	A
Ranking 2024	12
Cambio	↑8



ABU DABI

Ranking 2025	5
Calificación 2025	A
Estructura 2025	A
Tecnología 2025	A
Ranking 2024	10
Cambio	↑5

# LAS CIUDADES + INTELIGENTES



RANKING SUDAMÉRICA



MEDELLÍN

Ranking 2025	118
Calificación 2025	CC
Estructura 2025	CC
Tecnología 2025	CC
Ranking 2024	119
Cambio	↑1



SANTIAGO

Ranking 2025	120
Calificación 2025	C
Estructura 2025	CC
Tecnología 2025	CC
Ranking 2024	117
Cambio	↑3



BRASILIA

Ranking 2025	130
Calificación 2025	C
Estructura 2025	C
Tecnología 2025	C
Ranking 2024	130
Cambio	—



BUENOS AIRES

Ranking 2025	131
Calificación 2025	C
Estructura 2025	C
Tecnología 2025	C
Ranking 2024	123
Cambio	↓8



SAN JUAN

Ranking 2025	132
Calificación 2025	C
Estructura 2025	C
Tecnología 2025	C
Ranking 2024	
Cambio	Nuevo



**LONDRES**

Ranking 2025	<b>6</b>
Calificación 2025	<b>AA</b>
Estructura 2025	<b>AAA</b>
Tecnología 2025	<b>AAA</b>
Ranking 2024	<b>8</b>
Cambio	<b>↑2</b>



**COPENHAGUE**

Ranking 2025	<b>7</b>
Calificación 2025	<b>AAA</b>
Estructura 2025	<b>AAA</b>
Tecnología 2025	<b>AA</b>
Ranking 2024	<b>6</b>
Cambio	<b>↓1</b>



**CANBERRA**

Ranking 2025	<b>8</b>
Calificación 2025	<b>AAA</b>
Estructura 2025	<b>AAA</b>
Tecnología 2025	<b>AA</b>
Ranking 2024	<b>3</b>
Cambio	<b>↓5</b>



**SINGAPUR**

Ranking 2025	<b>9</b>
Calificación 2025	<b>AAA</b>
Estructura 2025	<b>AAA</b>
Tecnología 2025	<b>AAA</b>
Ranking 2024	<b>5</b>
Cambio	<b>↓4</b>



**LAUSANA**

Ranking 2025	<b>10</b>
Calificación 2025	<b>AAA</b>
Estructura 2025	<b>AA</b>
Tecnología 2025	<b>AA</b>
Ranking 2024	<b>7</b>
Cambio	<b>↓3</b>



**EL INFORME IMD SMART CITY INDEX 2025 REVISA 146 CIUDADES EN EL MUNDO A PARTIR DE LAS PERCEPCIONES DE LOS HABITANTES SOBRE INFRAESTRUCTURA Y LOS SERVICIOS TECNOLÓGICOS, ADEMÁS DE LA CALIFICACIÓN PROMEDIADA DE LAS ÚLTIMAS EDICIONES DE LA ENCUESTA, Y SE AGRUPAN EN CUATRO CATEGORÍAS SEGÚN EL ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO SUBNACIONAL (SHDI) DE SU REGIÓN, CADA GRUPO CON UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN DE AAA A D.**



**BOGOTÁ**

Ranking 2025	<b>134</b>
Calificación 2025	<b>C</b>
Estructura 2025	<b>C</b>
Tecnología 2025	<b>C</b>
Ranking 2024	<b>127</b>
Cambio	<b>↓7</b>



**SÃO PAULO**

Ranking 2025	<b>137</b>
Calificación 2025	<b>D</b>
Estructura 2025	<b>D</b>
Tecnología 2025	<b>C</b>
Ranking 2024	<b>132</b>
Cambio	<b>↓5</b>



**LIMA**

Ranking 2025	<b>138</b>
Calificación 2025	<b>C</b>
Estructura 2025	<b>C</b>
Tecnología 2025	<b>C</b>
Ranking 2024	<b>134</b>
Cambio	<b>↓4</b>



**CARACAS**

Ranking 2025	<b>140</b>
Calificación 2025	<b>D</b>
Estructura 2025	<b>D</b>
Tecnología 2025	<b>D</b>
Ranking 2024	
Cambio	<b>Nuevo</b>



**RÍO DE JANEIRO**

Ranking 2025	<b>146</b>
Calificación 2025	<b>D</b>
Estructura 2025	<b>D</b>
Tecnología 2025	<b>D</b>
Ranking 2024	<b>139</b>
Cambio	<b>↓7</b>

Fuente: Smart City Index 2025. IMD - International Institute for Management Development



## UNIDOS CON LAS MEJORES ESCUELAS DE NEGOCIOS DEL MUNDO



GEORGETOWN UNIVERSITY

McDonough SCHOOL of BUSINESS



Universidad del Desarrollo  
Universidad de Excelencia



ROME BUSINESS SCHOOL



UNIVERSIDAD RAMON LLULL



BUSINESS SCHOOL



Universitat Pompeu Fabra  
Barcelona



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA  
BARCELONATECH





# LOS LÍDERES DEL FUTURO SE FORMAN JUNTO A LAS ESCUELAS QUE LIDERAN LOS RANKINGS



**N°1 N°18**  
EN PERÚ EN EL MUNDO

**2025**  
CMBA - EXECUTIVE MBA  
JOINT PROGRAMMES  
PBS-ESADE

**N°1 N°2**  
EN PERÚ EN LATAM

**2026**  
MBA - BUSINESS ANALYTICS



**N°3 N°1**  
EN EL MUNDO EN PERÚ Y EN LATAM

**2025**  
MAESTRÍA EN SUPPLY CHAIN  
MANAGEMENT

**N°1 N°3**  
EN PERÚ EN LATAM

**2025**  
MBA PART TIME

**N°1 N°1**  
EN PERÚ EN LATAM

**2025**  
SPECIALIZED MASTER

Maestría en: Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas, Auditoría, Dirección de Marketing y Gestión Comercial, Finanzas (Financial Markets)



**N°32**  
EN EL MUNDO

**2025**  
OPEN PROGRAMMES



**N°1 N°5**  
EN PERÚ EN LATAM

**2024**  
MEJOR ESCUELA DE NEGOCIOS  
EN LATAM EN  
INTERNACIONALIZACIÓN.



OBTUVIMOS LAS  
**5 PALMAS DE EXCELENCIA**

RECONOCIDOS COMO UN  
REFERENTE GLOBAL EN  
EDUCACIÓN DE NEGOCIOS  
POR:



eduniversal  
BEST MASTERS

**PBS.EDU.PE**

Más información:  
maestrias\_informes@up.edu.pe  
C. 960 095 574





# LIDERA LA TRANSFORMACIÓN: NUEVAS MAESTRÍAS SECTORIALES



**MBA CON ESPECIALIZACIÓN EN**

**INNOVACIÓN Y GESTIÓN DE LA SALUD**

INICIO: FEBRERO 2026



**MAESTRÍA EN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT CON ESPECIALIZACIÓN EN**

**GESTIÓN PORTUARIA**

INICIO: FEBRERO 2026



**MAESTRÍA EN EMPRENDIMIENTO & IA**

INICIO: FEBRERO 2026



**MBA CON ESPECIALIZACIÓN EN**

**INNOVACIÓN Y GESTIÓN MINERA**

INICIO: MARZO 2026



MODALIDADES A DISTANCIA



Gracias al respaldo del Voto de los Decanos y Directores de las escuelas de negocios más prestigiosas del mundo, que integran el Ranking Eduniversal.



eduniversal  
BEST MASTERS

**PBS.EDU.PE**

Más información:  
maestrias\_informes@up.edu.pe  
C. 960 095 574





# PROYECTA TU LIDERAZGO: ESPECIALIZACIONES PARA UN FUTURO DE ALTO IMPACTO



## GLOBAL EXECUTIVE PROGRAMS

LEADERSHIP FOR MANAGEMENT

INTELIGENCIA ARTIFICIAL



## PROGRAMAS DE ALTA DIRECCIÓN



## PROGRAMAS Y CURSOS ESPECIALIZADOS

MARKETING Y VENTAS

FINANZAS Y CONTABILIDAD

HABILIDADES Y TALENTO HUMANO

INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

MANAGEMENT

OPERACIONES



**N°1** EN PERÚ

2023

OPEN PROGRAMMES



**N°32** EN EL MUNDO

2025

OPEN PROGRAMMES

**PBS.EDU.PE**

Más información:  
[programas\\_informes@up.edu.pe](mailto:programas_informes@up.edu.pe)  
C. 960 097 906



Por Joselin Cuartas Barrios

**MÁS INTELIGENTE Y HUMANO:****EL FUTURO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO**

**“FORBES” HABLÓ EN EXCLUSIVA CON AARON GOLDSMID, HEAD OF PRODUCT DE DEEL, PARA ENTENDER CÓMO SE TRANSFORMARÁN LOS PROCESOS Y ROLES EN LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS, EN UN ENTORNO HIPERCONECTADO Y MARCADO POR LA RÁPIDA EVOLUCIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL.**



La acelerada transformación tecnológica de las organizaciones ha acortado las distancias hacia ese horizonte difuso del futuro de la gestión humana. Con cada paso, esa visión se hace más clara, evidenciando los desafíos y oportunidades que representan las grandes olas tecnológicas del momento —como las múltiples aplicaciones de la inteligencia artificial— para los departamentos de recursos humanos y los colaboradores.

En conversación con FORBES, Aaron Goldsmid, Head of Product de Deel, esbozó los cambios que impulsarán la transición hacia unos roles de recursos humanos más empáticos y centrados en las personas, pero con mayores capacidades tecnológicas. Goldsmid habla desde la experiencia que le da su paso por gigantes tecnológicos como Amazon, Microsoft y Facebook.

No se puede hablar del futuro sin

antes observar lo que está pasando hoy y qué tan fácil es para los departamentos de recursos humanos moverse al ritmo de las transformaciones tecnológicas de sus empresas. Goldsmid asegura que en este punto hay que superar la idea de la IA como una herramienta exclusiva para el análisis de datos, puesto que hoy permite ejecutar tareas y registrar trazabilidad de los flujos de trabajo autónomamente.

“Aunque pueda parecer una conversación futurista, la irrupción de la IA en los procesos de RR. HH. es una realidad hoy. Un ejemplo claro es nuestro reciente lanzamiento: Deel AI Workforce, un *hub* que integra agentes de IA preconfigurados para automatizar tareas repetitivas. Este tipo de soluciones cambia por completo la dinámica de los equipos de talento”, dice. Su uso diario optimiza tiempo, reduce errores y enfoca el personal en cultura, experiencia y desarrollo profesional.

**EN PRO DEL DESARROLLO PROFESIONAL**

Los líderes de recursos humanos enfrentan una sobrecarga de tareas, muchas de ellas rutinarias y automatizables, que limitan el desempeño del área. En este escenario, la IA actúa como un parabrisas que elimina distracciones, deja una visión más clara y permite avanzar con agilidad.

Al aliviar esta sobrecarga, la IA orienta la gestión de recursos humanos hacia una mayor personalización y anticipación, indica el experto, mediante herramientas predictivas que tracen rutas para el desarrollo profesional de los colaboradores, al tiempo que facilitan el cumplimiento en términos de compensación y actualizaciones legales.

Cuando se usan correctamente, las soluciones de IA aportan en la construcción de la experiencia del empleado, al identificar oportunidades de *upskilling* y *reskilling*, así como detectar desconexión con el equipo.

En el ámbito operativo, permite automatizar la nómina e incrementar la autonomía, precisión y alcance global.

### UN RECLUTADOR MÁS INTELIGENTE

¿El reclutamiento estará a cargo de un robot en la pantalla? No del todo. Las soluciones de IA le dan celeridad a etapas tempranas del proceso de selección, como el filtro de hojas de vida y la coordinación de entrevistas. Sin embargo, las decisiones críticas siguen en manos del reclutador.

Como sugiere Goldsmid, el perfil del reclutador tiene un nuevo nivel de exigencia, en el que se le demanda ser más estratégico y adoptar una mirada holística para interpretar la información que entrega la IA. “Esto exige un cambio de mentalidad, donde la tecnología se integra como aliada y el valor humano se enfoca en la empatía, la evaluación cualitativa y la construcción de una mejor experiencia para los candidatos”.

### SIN VISIÓN, MAYOR RIESGO

Un estudio de Deel muestra que el 56% de las PyMEs en Colombia identifica la seguridad y privacidad como sus principales desafíos en la implementación de la IA en la gestión del talento. “Cuando la IA se implementa sin un marco adecuado, uno de los riesgos más evidentes es la fragmentación de datos: múltiples herramientas que no se comunican entre sí, generando vacíos de información, duplicidad y errores. A esto se suman los riesgos de privacidad y seguridad, especialmente críticos en RR. HH., donde se gestionan datos sensibles”, dice Goldsmid.

No es un tema menor. La falta de trazabilidad vulnera la confianza de los colaboradores y compromete la operación. En esa línea, el experto sostiene que es esencial que todo proceso que incluya IA esté respaldado por *compliance* y gobernanza tecnológica, o la compañía se expone a que los riesgos neutralicen los beneficios de la IA.

## ¿SOMOS DEPENDIENTES?

Diría que vivimos en una dependencia funcional. La tecnología se ha vuelto central para que el trabajo y la vida misma sucedan, pero eso no significa que estemos perdiendo control. Al contrario, estamos aprendiendo a usarla de forma estratégica y saludable: para automatizar lo repetitivo, reducir fricciones y abrir más espacio a lo humano, la autonomía, el bienestar y el propósito.

El secreto del éxito es simple: tener una visión clara. “Lo que más ha cambiado no es el uso de la tecnología, sino la manera de hacerlo. Hace algunos años, las herramientas tecnológicas en el trabajo eran puramente operativas: hojas de cálculo, correos, sistemas para cumplir procesos. Ahora, las personas esperan experiencias más inteligentes y personalizadas: desde cómo acceden a sus beneficios, hasta cómo reciben *feedback* o diseñan su crecimiento profesional”.

### ¿TECH-DEPENDIENTES?

Las organizaciones no escapan a la naturaleza cíclica del mundo: cada avance tecnológico viene acompañado de cambios en el conjunto de habilidades y competencias de los colaboradores, pero también abren debates sobre su uso ético. Si alguna vez el internet generó expectativa entre los encargados de la gestión humana, en estos tiempos la IA produce los mismos sentimientos.

“El gran reto hacia adelante no es adoptar más tecnología, sino hacerlo

con intención”, puntualiza Goldsmid. Y cita de ejemplo la visión de Deel, donde la tecnología debe ser una aliada en la retención, no una imposición; que potencia y no reemplaza lo humano, y que en ese equilibrio hace más eficiente, empático y sostenible al futuro del trabajo.

Es así que la gestión humana eficaz trasciende la discusión sobre tecnología y se centra en tres principios: la centralización y automatización para consolidar procesos en una plataforma única y minimizar errores; el *compliance* global con profundidad local para aprovechar al máximo la fuerza laboral global y el talento diverso, cumpliendo a su vez con las normativas laborales, fiscales y contractuales de cada país; y, finalmente, la experiencia del empleado como un pilar para atraer y retener talento, puesto que los equipos de trabajo que se sienten valorados generan mayor impacto en la organización.

“Justamente en un entorno hiperconectado, lo humano no se pierde por digitalizar o automatizar, se pierde cuando se deja de lado la intención. La clave está en construir una cultura organizacional distribuida que funcione sin importar dónde esté cada persona”, sostiene el ejecutivo.

Para ello no basta con una comunicación dinámica a través de los canales virtuales. Es tarea de los departamentos de recursos humanos promover liderazgos empáticos y diseñar experiencias que favorezcan la conexión, el sentido de pertenencia y la difusión del propósito en esos entornos digitales. Por ejemplo, crear espacios de *feedback*, planes de carrera personalizados y con seguimiento, conversaciones potenciadas por la tecnología y acciones que amplifiquen la voz de los colaboradores.

El norte, señala, es recordar que “el futuro del trabajo no debe ser menos humano; por el contrario, será más humano si decidimos usar la tecnología con propósito”. **1**

# LAS MUJERES YA NO LLORAN, LIDERAN

14

**E**n un estadio lleno, miles de personas corean una frase que ya forma parte del imaginario colectivo: las mujeres ya no lloran. Shakira, con casi tres décadas de vigencia en una industria muy competitiva, convierte una ruptura personal en un proyecto artístico y en una gira mundial que pulveriza récords. Es fácil quedarse en la anécdota sentimental o en el espectáculo, pero esto sería un error. Detrás de ese escenario hay algo muy parecido a un caso de estudio en *management*: estrategia, disciplina, lectura del contexto y liderazgo de equipos globales.

Si miramos a Shakira como caso empresarial, la metáfora es clara para el mundo corporativo. No estamos solo frente a carisma, sino ante una ejecutiva de su propia marca que ha sabido reinventarse sin perder identidad, administrar crisis, negociar con grandes jugadores, sostener un altísimo nivel de exigencia y conectar con audiencias diversas. Lograr casi treinta años de vigencia exige sacrificio, programación, decisiones difíciles, trabajo duro y compromiso. Este es el tipo de disciplina que esperamos de una CEO o de una directora de empresas.

Sin embargo, mientras celebramos el lema “las mujeres ya no lloran”, las cifras de liderazgo femenino en América Latina y en Perú siguen siendo modestas. Entre otras realidades, aún se cuenta con pocas mujeres en directorios y en posiciones de CEO, las brechas salariales persisten y la carga desproporcionada de trabajo doméstico y de cuidado recae sobre ellas. El talento y la formación académica existen, los resultados están a la vista, lo que no termina de actualizarse son las reglas de juego.

Parfraseando otra idea, podríamos decir que las mujeres se han puesto 3M: más empoderadas, más determinadas, más relevantes. Más empoderadas, porque ya no se conforman con estar en la foto, sino que reclaman espacio en la mesa donde se toman las decisiones. Más determinadas, porque han aprendido a traducir su mérito en negociación, agenda y voz propia, incluso en entornos mayoritariamente masculinos. Más relevantes, porque su mirada es crítica para entender mercados complejos, gestionar el talento y conducir transformaciones digitales y culturales.

En el ámbito empresarial peruano esto no debe ser visto como un tema de corrección política, sino de competitividad. Directorios y equipos de alta dirección que integran mujeres de manera real —no simbólica— toman mejores decisiones, reducen puntos ciegos y comprenden mejor a una sociedad diversa donde las mujeres son protagonistas del consumo, del emprendimiento y de la vida comunitaria. La evidencia internacional lo demuestra desde hace años y lo que falta es que más empresas se atrevan a pasar del discurso al rediseño de estructuras, procesos y métricas.

Claramente, la pregunta de fondo no es si conviene incorporar a más mujeres en la alta dirección. La verdadera cuestión para los líderes empresariales peruanos es si están dispuestos a revisar sesgos, abrir espacios, atar indicadores de diversidad a su propia evaluación y asumir que el talento femenino no es un *plus*, sino un componente esencial de la sostenibilidad del negocio. Las mujeres ya no lloran, lideran, y el reto para nuestras organizaciones es estar a la altura de esa nueva realidad. **F**

Rosa María Fuchs

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

# LIDERAZGO: SIN CORAJE NO HAY AVANCE; SIN HUMILDAD NO HAY TRASCENDENCIA

**D**urante mucho tiempo, el conocimiento fue el principal diferenciador profesional. Y tenía sentido. Pero hoy, con capacidades cognitivas aceleradas por la tecnología, la diferencia ya no está en lo que uno sabe, sino en cómo procesa lo que sabe y en la forma en que actúa. Esa es la nueva frontera. Y, en este contexto, dos atributos se vuelven decisivos.

El primero es el coraje: actuar en función de lo correcto incluso cuando hay incertidumbre o cuando uno sabe que la decisión puede incomodar. Esto se ve en situaciones muy concretas: frenar un proyecto al que se dedicaron meses porque la evidencia indica que seguir sería un error; sostener una decisión impopular si la organización la necesita; asumir un conflicto inevitable cuando proteger el objetivo es más importante que proteger la comodidad.

El segundo atributo es la humildad, y aquí conviene ir más allá de la idea habitual de ser sencillo o de no abusar del cargo. Eso importa, por supuesto, pero en el liderazgo la humildad incluye también otras dimensiones. Se aprecia con claridad en situaciones reales. En un directorio, un miembro —una persona muy exitosa— respondió, sin dudar, cuando le preguntaron por la clave de su trayectoria, que su secreto había sido rodearse de personas que sabían más que él. Esa frase —simple, directa y honesta— resume mejor

que cualquier teoría lo que significa la humildad aplicada al liderazgo.

Humildad es un concepto bien sistematizado en la literatura: verse a uno mismo con realismo; reconocer con sinceridad las fortalezas de los demás; y estar dispuesto a aprender incluso desde una posición de autoridad. Su ausencia también se reconoce fácilmente. He visto líderes retrasar cambios importantes simplemente porque la mejor idea no fue suya, y que meses después la implementan diciendo que había sido idea propia. El costo silencioso que eso tiene sobre la confianza del equipo es enorme. La humildad no debilita al líder; lo sostiene y lo hace mejor.

Aquí aparece la tensión esencial del liderazgo: coraje y humildad no compiten entre sí; se necesitan. El coraje sin humildad se convierte en terquedad. Humildad sin coraje se convierte en complacencia.

Para liderar hoy se necesitan las dos cosas al mismo tiempo: coraje para avanzar y humildad para escuchar, ajustar y sostener. No es un equilibrio cómodo, ni lo será, pero sí es el que mejor funciona en entornos inciertos y cambiantes. Ese equilibrio puede comenzar por algo muy simple: hacerse cada semana dos preguntas: ¿hay una decisión que estoy aplazando por falta de coraje? ¿Hay una idea o retroalimentación que estoy pasando por alto por falta de humildad? No resuelve todo, pero cambia la forma en que uno se mira y, sobre todo, en cómo actúa. **F**

*Jaime Serida*

Rector de ESAN University

# AUTOMATIZACIÓN SIN INTEGRACIÓN ES COMPLEJIDAD: ¿CUÁL ES LA ESTRATEGIA CORRECTA?

**E**n los últimos años, las organizaciones han avanzado notablemente en automatización. Según un estudio de IBM, el 76% de empresas altamente automatizadas en procesos de TI ha mejorado la interacción con sus clientes mediante canales digitales y de autoservicio. Este mismo grupo también ha logrado una reducción del 31% en costos de TI gracias a la automatización inteligente. Sin embargo, el verdadero desafío que enfrentan hoy las empresas ya no es automatizar más, sino integrar mejor y obtener un mayor valor.

Hoy, la TI impulsada por IA alcanza su máximo valor cuando se combina con integración y opera a gran escala. De hecho, las empresas altamente automatizadas atribuyen un ROI del 90% a la transformación digital en los últimos dos años, dice el estudio de IBM. Aun así, muchas organizaciones siguen operando con sistemas aislados y tecnologías dispares. ¿Qué ocurre cuando esos sistemas no conversan entre sí? Se dificulta la integración de los servicios, la adaptación a los cambios del

mercado y la escalabilidad para cumplir con los objetivos.

No se trata de automatizar más, sino de hacerlo mejor. Y eso exige una estrategia clara: modernizar aplicaciones y datos legados para eliminar dependencias que frenan la agilidad; conectar la infraestructura de manera sistemática para que la nube, los entornos híbridos y los sistemas críticos trabajen como un todo; integrar datos y *middleware* para garantizar un flujo de información sin fricciones; e infundir inteligencia en cada ciclo de vida tecnológico, incorporando IA en procesos, aplicaciones y operaciones para maximizar el valor.

Cuando estas acciones se combinan, la automatización se convierte en un motor de transformación. La nube aporta la infraestructura escalable, la automatización garantiza integración eficiente, y la IA alimentada con datos de calidad impulsa innovación y productividad. Las empresas que ganen esta carrera serán las que vean la integración no como un reto técnico, sino como una decisión estratégica para competir en los próximos años. ¿Están listos para dar ese paso? **1**

*Cindy Sandoval*

Líder de Software para IBM en Perú, Ecuador y Bolivia.

# Esta empresa está redefiniendo la industria de eventos en Perú con tecnología de punta y prácticas sostenibles



Con operaciones en Latinoamérica desde 2002, RLA Event Technologies está revolucionando la industria de eventos con servicios y soluciones audiovisuales innovadoras. La compañía brinda servicios en centros de convenciones, hoteles cuatro y cinco estrellas, empresas y gobiernos. Actualmente, está concentrada en ampliar a clientes fuera de Lima y generar sinergias entre sus operaciones de la región.

**E**l turismo de reuniones no para de crecer en el país. En el último año, la actividad movilizó 1.235 millones de soles (367 millones de dólares) y creó 75.000 empleos y cerca de 350 millones de soles en salarios, según informó en agosto pasado el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur).

La compañía RLA Event Technologies es testigo y protagonista de dicho auge. Fundada en Santiago de Chile hace 23 años y con operaciones en Perú desde 2008 –para luego expandirse en Colombia, Panamá y México–, la firma es, actualmente, el partner audiovisual más grande de la región para eventos, congresos, ferias y convenciones. En efecto, RLA Event Technologies ha estado en el backing tecnológico de eventos clave para el Perú, como la reunión anual del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico Apec 2024, celebrada en Lima y el PPP Américas, el congreso sobre Asociaciones Público-Privadas (APP), organizado por el Banco

Interamericano de Desarrollo (BID).

“Perú está en un nivel muy considerable en cuanto al uso de tecnología audiovisual para eventos, pues ofrece montajes con altos estándares internacionales, y tecnologías modernas”, destaca José Antonio Ganoza Pinillos, country manager Perú de RLA Event Technologies. El ejecutivo destaca que el país tiene el potencial para avanzar hacia un nivel superior de despliegue de eventos, tanto presenciales como híbridos.

Justamente, el ejecutivo resalta que la compañía tiene el know how para atender eventos in house de diversa índole y dimensión, como grandes convenciones o seminarios, lanzamientos de productos y fiestas de organizaciones. Además, sus servicios incluyen la implementación de pantallas LED de grandes formatos, mapping de proyección, entornos inmersivos, sonido profesional, live streaming, interacción en tiempo real, sistemas de conferencia, iluminación dinámica, entre otros.

Eso no es todo. A nivel operativo, la empresa cuenta con 50 bodegas o almacenes logísticos con equipamiento en la región, ubicados en hoteles

cuatro y cinco estrellas y grandes centros de convenciones. En Perú, poseen siete en los siguientes hoteles: en Lima, en The Westin Lima Hotel & Convention Center, Hilton Lima Miraflores, Pullman Lima Miraflores, Pullman Lima San Isidro, Casa Andina Premium Miraflores y Costa del Sol Wyndham Lima Aeropuerto; y, en Cusco, en Palacio del Inka, a Luxury Collection Hotel. “Recientemente, [RLA Event Technologies] acaba de inaugurar el primer Wyndham Grand de Sudamérica, en Lima, en el que participamos del diseño audiovisual desde el primer momento, lo que resulta en espacios más eficientes, más sostenibles y con menores costos futuros”, repara Ganoza.

“Nuestra visión hacia 2026 está enfocada en seguir consolidando a RLA como un socio estratégico en la industria de eventos en Perú y Latinoamérica”, proyecta. “Queremos crecer no solo en Lima, sino también ampliar nuestra presencia en las principales provincias del país y fortalecer nuestra conexión con el mercado regional”, asegura.

# OPTIMISMO ESPIRITUOSO

TRAS TRIPLICAR SUS PUNTOS DE VENTA A NIVEL NACIONAL, DIAGEO, COMPAÑÍA CON MARCAS COMO JOHNNIE WALKER Y SMIRNOFF, PLANEA CERRAR EL AÑO EN PERÚ CON UN ALZA DE INGRESOS DE HASTA 8% Y APUNTA A ANOTAR UN CRECIMIENTO DE DOBLE DÍGITO EN 2026. MATEO ZAMBRANO, *COUNTRY MANAGER* DE DIAGEO PERÚ, EXPLICA LA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN DE LA FIRMA Y SU MIRADA A LA TENDENCIA DE MODERACIÓN ADOPTADA POR LOS CONSUMIDORES JÓVENES EN EL PAÍS.

**A**unque la economía peruana no ha tenido un mal desempeño en 2025, hay empresas que están marcando la agenda de sus industrias con tasas de crecimiento bastante relevantes. Ese es el caso de Diageo, compañía global de bebidas espirituosas. Mateo Zambrano, *country manager* de la firma en el país, detalla que el escenario es bastante auspicioso: los ingresos locales de la empresa en 2025 crecerían entre 6% y 8% en comparación con 2024.

Zambrano explica que hay diversos factores que explican este dinamismo. Entre ellos destaca la fuerte expansión de sus puntos de venta dentro y fuera de Lima, la solidez de las marcas de su

portafolio, el desarrollo de canales de venta y sus nuevos lanzamientos alineados al mercado local. Esos mismos elementos, asegura, impulsarán que los ingresos de la compañía en el Perú se eleven en doble dígito en 2026 respecto a este año.

Para el *country manager*, el resultado se sitúa en un contexto donde la industria total de bebidas alcohólicas en Perú registraría un crecimiento cercano al 2% este 2025, con un desempeño más estable de la cerveza, e impulsada principalmente por las categorías como whisky, rones y bebidas listas para tomar (RTD, por sus siglas en inglés).







### DETRÁS DE LA ESTRATEGIA

Uno de los pilares estratégicos que ha empujado el año pasado y dinamizará el 2026 la operación de la compañía en Perú, ha sido la alianza establecida con Arca Continental para la distribución exclusiva del portafolio de Diageo en el canal tradicional a nivel nacional —lo cual abarca licorerías, bodegas, bares, restaurantes y discotecas—, precisa Zambrano. Debido a ella, el alcance de la distribución de la compañía se triplicó y ahora están alcanzando cerca de 100.000 puntos de venta de forma directa.

“Esto es muy positivo, porque nos ha permitido consolidar Lima, pero también el resto de regiones del norte y sur, con Arequipa y Trujillo como principales ciudades para el desarrollo de nuestras experiencias. Pero también otras ciudades como Piura, Chiclayo, Cusco y Huancayo se han visto beneficiadas con la operación y de la

expansión directa que estamos teniendo con Arca Continental”, explica.

Por otro lado, el buen desempeño de la compañía está apuntalado por la robustez de su portafolio con varias de sus marcas liderando las distintas categorías. Zambrano indica que, actualmente, tienen una participación por encima del 60% en la categoría de whisky, con Johnnie Walker liderándola; y superan también el 50% de participación en la categoría de vodka con Smirnoff marcando el camino.

Adicional a ello, durante el último año y medio, Diageo ha impulsado el desarrollo de la categoría de tequila premium o super premium con la marca Don Julio. “Es una marca que creo que ha causado un impacto muy positivo desde el punto de vista de la experiencia de la coctelería y de las experiencias que están asociadas ahora a la celebración”, cuenta. El portafolio se complementa con la categoría

de ginebra, con Tanqueray; rones, con Zacapa; y otras marcas de whisky como Old Parr.

En tanto, el ejecutivo también destaca que el desarrollo acelerado de canales de compra, como las tiendas de conveniencia, las plataformas de e-commerce y el canal *on premise* (bares, restaurantes y discotecas) ha sido clave para llegar a los consumidores, mostrando estos dos últimos canales un crecimiento de ventas de doble dígito. Un dato que no es menor es que el Perú presenta el índice de consumo de bebidas fuera de casa muy por encima del promedio de otros países del Cono Sur (como Ecuador, Chile, Argentina, Uruguay, Paraguay y Bolivia), lo que resalta la importancia de la socialización en los momentos de consumo de bebidas alcohólicas, cuenta el *country manager* de Diageo Perú.

Es así que la compañía considera que, si bien no es el canal con mayor

volumen de ventas (que lo son las licorerías y los supermercados), el *premise* es un espacio fundamental para interactuar directamente, educar, mejorar la experiencia y desarrollar la “gastronomía líquida”.

Este escenario, justamente, es el espacio en el que los adultos mayores de 30 años están acelerando la ‘premiumización’ del portafolio: estos consumidores buscan disfrutar las experiencias, lo que se refleja en la evolución de la coctelería, el surgimiento del “tardeo” (fiestas por la tarde) y la preferencia por marcas premium y super premium.

### LA MODERACIÓN ENTRE LOS JÓVENES

No es novedad que los consumidores más jóvenes están cambiando las tendencias de consumo de bebidas con alcohol. De hecho, desde Diageo identifican que la moderación es una tendencia global que viene ganando fuerza, lo cual implica consumir menor contenido alcohólico, preferir alternativas de mayor conveniencia y, en otras oportunidades, optar por las bebidas sin alcohol. “En el caso de Perú, particularmente, vemos que esto está comenzando. Todavía es algo muy pequeño comparativamente con otros países de la región o [a nivel] global. Es una tendencia que va a llegar y se va a afianzar en Perú, pero no está sucediendo necesariamente a un ritmo acelerado hoy en día, como sí ha pasado en otros países de Latinoamérica”, explica Zambrano.

De hecho, el *country manager* especifica que los jóvenes peruanos están más inclinados a la moderación y el consumo de menor contenido alcohólico. Asimismo, prevé que esta tendencia acotada sea la que predomine en los siguientes cinco años. Esto se explicaría también por el desarrollo de la categoría de *ready to drinks*, que ha ganado popularidad recientemente por su conveniencia. “Son bebidas que están listas para tomar, y, de alguna

## TEMPORADA DE DICIEMBRE

Las temporadas de octubre, noviembre y especialmente diciembre son fundamentales para la industria de bebidas alcohólicas, debido a la mayor cantidad de celebraciones y momentos asociados a los regalos. Zambrano indica que solo diciembre puede representar hasta el 25% del volumen total de la facturación anual para algunas compañías.

## AGENDA DE INNOVACIÓN

La innovación en el lanzamiento de productos de Diageo en Perú ha estado alineado a las preferencias marcadas del consumidor local. Así, los tres lanzamientos han respondido al toque dulce o picante que exige el paladar peruano, comenta Zambrano. El Johnnie Walker Blond cuenta con un perfil más refrescante y dulce para adultos jóvenes; el Smirnoff Spicy Tamarine resalta justamente por su mezcla dulce y picante; y el Johnnie Walker Black Ruby destaca por ser una versión premium del Black Label para elevar la coctelería con sabor de frutos rojos y un toque dulce.

## MÁS BARTENDERS

Uno de los programas que Diageo ejecuta en el país es el de “Learning for Life”, mediante el cual forma a personas de bajos recursos como maestros cocteleros, bartenders y meseros. Desde el 2017 a la fecha, cuentan con más de 560 graduados en el Perú y han logrado que el porcentaje de empleabilidad de los egresados sea superior al 80%, siendo muchos de ellos insertados en los bares o restaurantes de los clientes de Diageo, cuenta el *country manager*. Además, la empresa tiene como meta alcanzar el 50% de mujeres graduadas en el programa, cifra que inicialmente era de 20% y, actualmente, se ubica en 40%.



manera, ofrecen no solo la refrescancia en momentos de celebración, sino también que el consumidor siente que tiene el control de [tomar] menor contenido alcohólico”, señala.

En esa línea, el representante de Diageo afirma que, dentro de su línea

de innovaciones continuas que tienen todos los años, cuentan con alternativas de bajo alcohol y sin alcohol en su portafolio tanto regional como global. No obstante, de momento no se ha oficializado el ingreso de estas marcas al mercado peruano. **F**

# CONTRA VIENTO Y MAREA

**LA COMPAÑÍA PESQUERA AUSTRAL GROUP REDUJO SUS UTILIDADES ENTRE ENERO Y SEPTIEMBRE EN UN ENTORNO DE MENORES PRECIOS DE HARINA Y ACEITE DE PESCADO. SU CEO, ADRIANA GIUDICE, EXPLICA LOS PLANES DE LA ORGANIZACIÓN PARA MANTENER LA SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO. AUTOMATIZACIÓN Y EFICIENCIA OPERATIVA ESTÁN EN EL CENTRO DE SU ESTRATEGIA.**

# E

n la sala del directorio de Austral Group hay un portarretratos con una foto. Es Helge Mogster, uno de los fundadores de la noruega Austevoll Seafood Company, su accionista mayoritaria y dueña. También hay réplicas en miniatura de dos barcos, *Ole* y *Adriana*. El segundo, justamente, lleva el nombre de pila de Adriana Giudice, la abogada que asumió el timón de la compañía hace casi 21 años.

*Adriana* es una de sus más recientes inversiones en renovación de flota, en un año de números rojos para la compañía debido a los menores precios de la harina y el aceite de pescado, pese a mayores capturas y ventas (de 84% y 91%, en cada caso).

Según el último reporte de resultados de la pesquera, de enero a septiembre su utilidad bruta se redujo un 31%, mientras que su utilidad neta disminuyó un 44%. “Si comparamos con el tercer trimestre de 2024, hubo una caída de precios. Además, no concluimos la primera temporada”, explica Adriana Giudice a FORBES, sobre las razones detrás de la reducción de las ganancias. Respecto al precio promedio, en el reporte de la compañía se indica que entre enero y septiembre pasado la tonelada de la harina de pescado fue de US\$ 1.505, mientras

que el de aceite fue de US\$ 3.449, un 14% y 53% menos, respectivamente, comparado al mismo período del año pasado. Sobre la imposibilidad de capturar el 100% de la cuota asignada de 3 millones de toneladas (la más alta de los últimos seis años, según el Ministerio de la Producción), Giudice detalla que las empresas pesqueras lograron en conjunto cumplir con el 83%.

Cada temporada, Austral posee alrededor del 7% de la cuota de captura del rubro. “Si bien hubo una mayor biomasa [respecto al año anterior], la pesca no estuvo como hubiéramos querido”, dice, en relación a condiciones de mayor salinidad marina y presencia de oleajes, que derivaron en el cierre de puertos. “Cuando sucede eso, el costo [de producción] se incrementa y eso tiene un efecto en los resultados”, refuerza.



El negocio de captura y comercialización de jurel y caballa para consumo humano reportó asimismo una disminución (las ventas fueron 51% menores en volumen entre enero y septiembre de este año, según el reporte). Giudice explica que en lo que va del año la mayoría de la producción de jurel y caballa ha sido destinada a venta en fresco al mercado local. Mientras entre enero y septiembre

de 2024 el Perú absorbió el 26% de las ventas, durante los mismos meses de este año llegó al 61%, revirtiendo su presencia en el mercado externo, donde ambas especies se comercializan de manera congelada. Así, sus exportaciones de jurel y caballa supusieron un 39% de sus ventas totales entre enero y septiembre de este año, frente al 74% que representaron en el mismo periodo del año anterior. “Si

bien nuestra captura no ha sido mala, se ha reorientado a proveer captura fresca a otros productores que tienen plantas más cercanas [a las de Austral], por una cuestión de asegurar la calidad”, explica Giudice sobre la estrategia.

Debido a que Austral es una empresa listada en bolsa, Giudice no adelanta cómo será el cierre del negocio en el conjunto del 2025.

Comenta, sin embargo, que empiezan a verse mejores precios en sus *commodities*. “El negocio es cíclico y 2025 fue afectado por una reducción en precios de harina y aceite versus 2024. Estamos viendo actualmente una recuperación de los precios, particularmente [de la] harina, pero el impacto se va a ver con la venta de la segunda temporada 2025, que se realizará en el año 2026”, detalla la ejecutiva.

En lo que respecta a la salud financiera de la empresa, por otro lado, su gerente general señala que su deuda financiera se ha reducido en más de 6%, pasando de S/ 397 millones en septiembre pasado a S/ 372 millones. En tanto, la deuda a largo plazo creció de S/ 330 millones a S/ 358 millones en el mismo período. “La razón del incremento fue la decisión de adelantar financiamiento anticipando un entorno más volátil previo a las elecciones en 2026, lo cual podría llevar a incrementos en las tasas”, explica Giudice.

### INVERSIONES EN EL RADAR

Mientras avanza la segunda temporada de pesca, Austral Group mantiene su plan de inversiones. Según indica la CEO, la compañía está actualizando su sistema de gestión para automatizar la operación (SAP Hanna), una iniciativa que supondrá una inyección de US\$ 4,5 millones durante los próximos 5 años. Con ello, esperan mejoras de orden administrativo y acceder a información en tiempo real para agilizar la toma de decisiones, precisa.

La ejecutiva observa que por la naturaleza de la pesca de altamar –y la exposición a la erosión marina– realizan inversiones continuas en renovación de maquinaria y equipos. “En el caso de la flota, se está priorizando la renovación de motores, con un enfoque de ecoeficiencia y mejoras en la habitabilidad para nuestros



### LÍDER GLOBAL

En enero próximo, Giudice asumirá la presidencia de la Organización de Ingredientes Marinos (IFFO) para el período 2026-2027. El gremio reúne a las principales empresas de harina y aceite de pesca, que en conjunto suponen el 80% de su comercio mundial. No es la primera vez que Perú asume el liderazgo de la organización, pero sí el de una peruana. Giudice comenta que le gustaría mantener el nivel de excelencia y el crecimiento de la influencia de la organización.

### CERCA DEL PUERTO DE CHANCAY

Grupo Austral opera sus cuatro plantas desde 1996, cuando fue fundada. Una de ellas se encuentra en Chancay, donde en noviembre pasado se inauguró el megapuerto homónimo, operado por la empresa china Cosco Shipping Ports Chancay Perú. ¿Qué oportunidades representa la cercanía con el terminal, que con solo tres meses de operaciones comerciales (de junio a septiembre pasados) se convirtió en el tercer mayor punto de carga y descarga de contenedores del país? Para Giudice, es una “promesa”. “Sí, sería una beneficio porque uno de los mercados principales de la harina de pescado peruana es China”, responde y precisa que alrededor del 85% de la harina de pescado de Perú se exporta al gigante asiático. Agrega que el potencial también existe pues la mayoría de las plantas de procesamiento de harina y aceite de pescado se ubican en la costa norte del país. Sin embargo, advierte que aún no existe un *boom* de embarcaciones desde Chancay. “En vez de embarcar por el Callao, podríamos embarcar por [el puerto de] Chancay. Pero esto depende de la disponibilidad de embarcaciones”, amplía. Anota que son los compradores quienes definen el puerto de salida. “No hay una periodicidad adecuada de los barcos todavía”, dice.

### ACUERDOS DE PRODUCCIÓN LIMPIA

En abril pasado, Austral firmó su segundo Acuerdo de Producción Limpia (APL) con los Ministerios del Ambiente y la Producción y la Sociedad Nacional de Pesquería. Al respecto, Giudice informó que al cierre de este año prevén haber alcanzado el 90% de sus metas. Entre estas, destacó la implementación de mejores prácticas de revalorización y aprovechamiento de residuos en sus plantas y la sensibilización ambiental en colaboradoras y comunidades aledañas.



## OTRAS ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD

De las 19 embarcaciones de Austral, 14 operan con el sistema RSW, que recircula agua fría de mar en la flota para mantener la calidad de la pesca. Su nuevo barco *Adriana* cuenta con dicho sistema, además de usar motores de bajo consumo de energía y carecer de “panga” (la barca que suele acompañar a la embarcación mayor para gestionar las redes) y reducir los riesgos asociados a la seguridad de su tripulación. También impulsa la reutilización de sus redes en alianza con la marca registrada Bureo, que las transforma en nuevos productos.

## CAPTURA EN LO QUE VA DEL AÑO

Entre enero y septiembre de este año, en la Zona Centro-Norte, Austral capturó 206.635 toneladas de anchoveta y adquirió 78.398 TM de terceros, un 14% y 52% más interanualmente. En tanto, en la zona sur, la compañía solo adquirió 76.414 TM de anchoveta de terceros. Durante el mismo período en 2024, procesó 25.077, entre compras de terceros y capturas propias.

## MERCADOS

China es el principal mercado de la harina de pescado de Austral, con el 80,4% de las compras. En el caso del aceite exportado (90% del total), China y Noruega son sus principales destinos, con 33% y 20%, cada uno. El 10% restante se vende localmente. En cuanto al jurel y la caballa, los principales mercados de exportación de la empresa son Costa de Marfil (con 75%) y Sri Lanka (16%). “Los mercados africanos compran jurel y caballa de Perú porque son productos accesibles, nutritivos y con una oferta constante. En varios países la pesca local no alcanza para cubrir la demanda, por lo que dependen de importaciones. Además, la logística hacia esos puertos funciona bien y el pescado congelado peruano encaja con los hábitos de consumo de la región”, detalla Giudice.

tripulantes, priorizando su seguridad y bienestar durante las faenas de pesca”, puntualiza. Otra importante inversión de Austral este año ha sido, justamente, la adquisición y puesta en operación de la embarcación *Adriana*, de US\$ 10 millones, con la que alcanzó una flota de 19 embarcaciones.

En cuanto a sus cuatro plantas —ubicadas en Coishco, Chancay, Pisco e Ilo—, el foco está en la renovación de equipos que permitan obtener harinas de la más alta calidad, dice Giudice. Al respecto, comenta que en su planta de Ilo están haciendo un *overhaul* (mantenimiento, en inglés) de secadores y evaporadores. Acota que dicha apuesta demuestra su interés por seguir capturando anchoveta en la costa sur del país, donde las empresas pesqueras pueden extraerla desde la milla 10. La ejecutiva explica que antes de 2014 se podía pescar más cerca de la costa y resalta —haciendo eco de un reclamo sectorial— que la reducción del área de captura en la costa sur ha causado el cierre de una decena de plantas locales.

Según Giudice, hace 11 años existían 13 instalaciones de este tipo, pero por el cambio regulatorio —establecido en el DS N° 005-2012-PRODUCE— actualmente son tres: de la misma Austral, Tasa y Diamante. “Lo más probable es que si no cambia esa regulación, las pocas partes que quedamos ahí [en la Zona Sur], en las cuales estamos haciendo inversiones —porque queremos mantenerlas—, también van a tener que cerrar”, afirma.

“¿Es rentable hoy su planta en Ilo?”, le preguntamos. Giudice responde que una planta promedio debe producir unas 30.000 toneladas métricas de harina de pescado, con una descarga de 120.000 toneladas de anchoveta. “Hay años en los que nos aproximamos. Este año de repente no vamos a alcanzar esa meta, pero esperamos alrededor de 90.000 toneladas [de anchoveta]”, dice. **F**

Por **Manuela Zurita**Foto **Karen Candiotti Casanova**

# A BUEN PUERTO

**GRUPO TRAMARSA ALISTA MILLONARIAS INVERSIONES EN SUS OPERACIONES EN LOS TERMINALES DE MATARANI, SALAVERRY Y TRANSPORTADORA CALLAO. ADVIERTEN POTENCIAL DE CRECIMIENTO EN EL NORTE DEL PAÍS Y EVALÚAN EXPANDIR EL NEGOCIO EN NUEVOS MERCADOS EN LA REGIÓN.**

**E**l 6 de noviembre pasado, el Gobierno peruano renovó por 30 años la concesión del Terminal Portuario de Matarani a la empresa operadora Terminal Internacional del Sur (Tisur), del Grupo Tramarsa. “Ha sido un trabajo de negociación con el Estado de dos años. Hemos sido la primera concesión del sistema portuario nacional que renueva una concesión portuaria”, cuenta Gabriel Monge, CEO corporativo del grupo, quien ha estado vinculado a la operadora logística Tramarsa desde que terminó la universidad, hace 25 años.

En ese cuarto de siglo, Monge ha ocupado diferentes posiciones en la firma del Grupo Romero, desde la gerencia de administración y finanzas hasta su gerencia general. Ese era el cargo que ocupaba cuando en 2023 recibió la propuesta de liderar el Grupo Tramarsa. Era un año “complicado” para la carga de minerales en medio de la conflictividad social concentrada

en el sur del país, donde operan sus clientes. “Antes de 2024, hubo muchas disrupciones de la logística a través del corredor minero que en los últimos dos años se han reducido de forma considerable”, explica el ejecutivo.

El escenario ha cambiado desde entonces. Según anticipa Monge, este año el grupo proyecta alcanzar un *throughput* (carga procesada) de 18,2 millones de toneladas, 2% más que en 2024 y 5% más que en 2023. En ventas, prevé cerrar con alrededor de US\$ 252 millones, 8% más que el año pasado, informa.

¿Qué explicará el crecimiento? “Hemos tenido un buen desempeño de las cargas de concentrado de mineral de hierro, carbón antracita (usado en la industria siderúrgica), así como en la importación de granos”, anota Monge y repara que, del total de carga que manejan, alrededor de la mitad (9 millones de toneladas) corresponde a concentrado de mineral, principalmente cobre.





El puerto de Matarani moviliza más de 8 millones de toneladas de esas 9, indica el CEO corporativo. Justamente, tras la firma de la adenda para la ampliación de la concesión, el grupo se ha comprometido a inyectar de inmediato unos US\$ 700 millones y, según indica, planean además invertir US\$ 34 millones en obras para la ampliación del puerto. “Estamos trabajando en los estudios de impacto ambiental de modo tal que podamos tenerlos listos en el transcurso del 2026 y en 2027 empezar con las inversiones que requiere el puerto”, explica.

El ejecutivo asegura que buscan aumentar su capacidad en un 25% y que, entre las obras planeadas, se encuentran un muelle, un rompeolas, un área de respaldo y un almacén de minerales. También consideran modernizar el sistema de embarque y descarga portuario.

### VISIÓN NACIONAL

Cabe indicar que, además de Matarani, Tramarsa opera los terminales de Salaverry, en La Libertad, cuya concesión estatal obtuvo en 2018; y Transportadora Callao, del cual posee el 25% de participación (el resto es propiedad de Glencore, Chinalco, El Brocal y Trafigura). Este último moviliza cobre, plata y zinc a través de una faja de 3,5 kilómetros, provenientes de la zona centro del país, hasta un muelle del puerto del Callao, explica Monge.

Sobre Salaverry, operado por Salaverry Terminal Internacional (STI) — otra empresa del grupo—, el CEO corporativo informa que hace dos años terminó de desembolsar las inversiones obligatorias en el contrato de concesión. En el terminal —que posee una capacidad de carga de 4 millones de toneladas—, Grupo Tramarsa había invertido US\$ 137 millones de dólares hasta 2022, según información pública. Además, acaban de invertir US\$ 14 millones en el acondicionamiento de un área logística de granos

**7%**

del cobre mundial se exporta a través de los terminales operados por las subsidiarias de Grupo Tramarsa, resalta Monge Aguirre. Del puerto de Matarani, operado por Tisur, se despacha el 4% del metal rojo producido a nivel global.

De los

**18,2 millones**

de toneladas movilizadas durante el 2025, la compañía prevé que 8,2 millones se movilicen vía el terminal de Matarani (Tisur); 4 millones vía Salaverry; 3 millones a través de Transportadora Callao y 3 millones a través de puertos gestionados por Tramarsa en el litoral y la selva.

En la provincia de Islay, donde se ubica el puerto de Matarani, Grupo Tramarsa invierte al año más de

**US\$ 12 millones**

en actividades de responsabilidad social, según Monge. También ha invertido US\$ 25 millones mediante el mecanismo de obras por impuestos en centros de salud e infraestructura educativa primera y universitaria, agrega.

Para 2026, el grupo tiene previsto un CAPEX en mantenimiento y renovación de equipos y sistemas de tecnología por aproximadamente

**US\$ 20 millones**

sólidos y para el próximo año contemplan un CAPEX de mantenimiento de unos US\$ 6 millones, agrega.

En tanto, en Transportadora Callao se prevé una inversión de US\$

152 millones como parte de una propuesta de ampliación por 30 años del contrato de concesión actual (que caduca en 2031). La iniciativa fue presentada al Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), informa Monge, quien es también director en la empresa. La iniciativa incluye la modernización de la faja de embarque y el incremento de las prestaciones del muelle, detalla el ingeniero.

¿Qué fundamentos existen detrás de la millonaria apuesta del grupo? Monge explica que, gracias a la relación cercana con sus clientes (embarcan los minerales de Las Bambas, Cerro Verde y Antapaccay, entre otras), conocen “muy bien cuáles son sus proyecciones de crecimiento”. “A eso se suma un conocimiento también muy cercano de la zona de influencia de cada uno de nuestros puertos, lo que nos permite proyectar la demanda”, sostiene el CEO corporativo. Dicha estimación da pie a un dimensionamiento de los requerimientos de infraestructura, agrega.

En ese contexto, le consultamos cuánto estima que crecerán sus requerimientos de carga en el país. Monge responde que hacia 2030 Grupo Tramarsa estaría manejando unas 22 millones de toneladas, casi 21% más que el volumen previsto para este año. “Creemos que el gran salto de tamaño va a venir de un crecimiento inorgánico más que de un crecimiento orgánico. Hay proyectos muy interesantes en el Perú, dos de ellos [están ubicados] en nuestra zona de influencia, como Tía María y Zafranal, que nos van a ayudar”, sostiene. El ejecutivo revela que están conversando con las empresas desarrolladoras de los proyectos, Southern Perú y Compañía Minera Zafranal, respectivamente.

En el norte del país, el grupo no descarta oportunidades de crecimiento junto al sector minero, aunque, según Monge, aún “no hay tanta

## EXPECTATIVA SOBRE EL PUERTO DE CORÍO

“Le damos la bienvenida a la competencia interportuaria. Mientras más opciones existan para el país, es mejor”, afirma Monge sobre la iniciativa de puerto impulsada por el Gobierno de Arequipa en la provincia de Islay, que estaría ubicada al sur del puerto de Matarani.

## PROYECTOS DE IRRIGACIÓN

Monge estima que los primeros contenedores del proyecto de irrigación Majes Siguanaco podrán ser despachados después del 2030. “Podrían generar un volumen aproximado de 15.000 contenedores refrigerados en la región sur”, calcula. Esto último podría “motivar” a Tramarsa para que el puerto de Matarani sea “mucho más activo” en este tipo de embarques.

## OPERACIÓN EN LA SELVA

En la selva, el grupo opera la compañía LPO, que gestiona desde hace 15 años el terminal fluvial multipropósito de Pucallpa. Según el CEO corporativo, el negocio es retador allí, debido a la existencia de una logística fluvial muy informal. “Hay que apostar por una formalización paulatina del transporte de carga en la selva que permita mejorar los estándares medioambientales y seguridad que se requieren para operar con responsabilidad”, opina. Petroperú es uno de sus principales clientes en este terminal, anota. Cabe indicar que en la selva Tramarsa también opera el puerto de embarque y descarga de Petrotal.

## OPTIMISMO SOBRE BOLIVIA

El grupo también es dueño y opera dos terminales de carga líquida, uno en Paita (Piura) y otro en Ilo (Moquegua), donde se embarca aceite vegetal y alcoholes de Bolivia (carga que comercializa a través de Alpasur, filial ubicada en el país vecino). Explica que en los últimos dos –debido a la conflictividad y el deterioro económico de Bolivia– no lograron los volúmenes históricos (45.000 toneladas de aceite). Este año, prevén cerrar con 12.000 toneladas menos. El ejecutivo repara que el nuevo gobierno del político de centro-derecha Rodrigo Paz está dando señales positivas respecto a la liberación del comercio interno de combustible, lo que permitiría reducir las restricciones con las que venía operando la industria boliviana.

## DE MATARANI A CHANCAY

Desde que en junio pasado comenzó a operar comercialmente el puerto de Chancay, Tramarsa ofrece un servicio de traslado de carga contenerizada desde Matarani –en Arequipa– hasta el puerto de Cosco Shipping. A la fecha, gestiona por mes en promedio unos 200 contenedores hasta Chancay, que antes solían movilizarse vía terrestre. Desde la costa peruana parten a China. “Creo que Chancay ha venido a fortalecer el sistema portuario nacional y a generar un mayor impulso a la descentralización logística, generando vínculos con los puertos regionales para la captación de carga”, comenta el CEO corporativo.

claridad” sobre los proyectos que se ejecutarán. Pese a ello, asegura que si en 2026 el próximo gobierno peruano promueve la inversión, “da señales de estabilidad” y dura cinco años, el siguiente polo de desarrollo del Perú “serán las minas del norte”. “Entonces, definitivamente estaremos ahí, escuchando mucho las necesidades de esos clientes”, dice. En esa línea, comenta que podrían gestionar carga proveniente de regiones como Cajamarca desde el terminal de Salaverry o Bayóvar (Piura), donde poseen asimismo una instalación portuaria.

## FUERA DE PERÚ

Otro motor de crecimiento del negocio del Grupo Tramarsa provendría de su eventual internacionalización en nuevos mercados. “Actualmente tenemos una operación en Bolivia”, dice sobre el operador logístico de comercio exterior Alpasur, su única filial fuera del Perú. “Pero, sí, definitivamente en nuestra estrategia de crecimiento está aprovechar este dinamismo y potencial tan grande que existe a nivel no solo nacional sino regional [...]. Hemos evaluado oportunidades en México, Colombia y Chile”, afirma. Precisa que se trata de una “estrategia de crecimiento inorgánico”, vía adquisiciones.

Aunque no han definido dónde desembarcarán aún, Monge indica que entre las variables que resolverán la apuesta está la similitud del propósito de los terminales. “En principio buscamos puertos similares [a los que operan en Perú], muy apalancados en concentrados de mineral, que es de donde viene nuestro *know-how* y *expertise*”, amplía. Adelanta que tampoco tienen un plazo establecido para definir la compra, considerando que actualmente están concentrados en el despliegue de inversiones comprometidas en Matarani vía Tisur. “Si se puede dar en el 2026, creo que sería excelente”, asegura. **F**

# MILLAS DE ORO

---

**CON UN CRECIMIENTO DE INGRESOS DE MÁS DEL 60% ESTE AÑO, CHAZKI BUSCA MÁS QUE TRIPLICAR EL NÚMERO DE CIUDADES EN LAS QUE TIENE PRESENCIA EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS. SU RED REGIONAL, TECNOLOGÍA Y ENFOQUE EN LA RETENCIÓN SERÁN LOS MOTORES DE SU AVANCE.**

---

**E**n la startup de origen peruano Chazki tienen en un Excel un registro con la historia de todos los pitches que han hecho a potenciales inversionistas desde su fundación, en 2015. Y no son pocos. En sus diez años de historia, la compañía que ofrece servicios de logística al ecommerce ha hablado con 160 inversionistas y, como suele darse en el mundo de la innovación, con una baja tasa de “sí”. “Nos han dicho que no 150 veces”, cuenta Gonzalo Begazo, su cofundador y CEO.

CHAZKI





El ejecutivo confiesa que esas negativas, al principio, “le chocaban”, considerando que la empresa crecía de forma destacada —ya que planteaba una interesante solución a los problemas regionales en la última milla del ecommerce— y su bagaje profesional, como líder financiero de bigtechs, como Google y Microsoft, y el peruano Grupo AJE. “Yo pensaba: ‘¿Cuál es el problema? Mi compañía está creciendo y yo tengo ese *background* que me puede ayudar a gestionar adecuadamente mi empresa’. Ahí empecé a entender que hay inversionistas que simplemente tienen una tesis distinta, que están en un momento distinto, y empecé a generar más resistencia a esa negativa”, explica.

En el contexto actual, aunque siguen hablando con inversionistas, conseguir fondos de terceros no preocupa a Begazo. La compañía está lejos de esa startup que inició entre las aulas de la Universidad San Pablo de Arequipa y el departamento de Ernesto Cuadros, otro de los fundadores, con apenas cinco trabajadores. Hoy es lo que Begazo denomina una “micromultinacional”, formada por 250 personas, con presencia en 50 ciudades de ocho países latinoamericanos y que ofrece no solo servicios de última milla —bajo el modelo de economía colaborativa, ya que no tienen flota propia—, sino también de primera, segunda y *software as a service*. “Ahora tenemos múltiples productos. Contamos con una mayor complejidad desde la perspectiva organizacional y para cumplir con los objetivos y seguir moviéndonos. Trabajamos con más de 200 clientes corporativos, de los cuales 100 son *market leaders* en sus países, muchos de ellos corporaciones regionales y globales como Mercado Libre, Falabella, Grupo Coppel o Unilever”, detalla el CEO de Chazki, conocida popularmente como “el Uber de la logística”.

Pese a la dimensión de su operación, Begazo recalca que la compañía sigue siendo una startup porque sigue en hipercrecimiento. Este año, sus ingresos crecerán por encima del 60% y el potencial de seguirlo haciendo es alto. “Todavía el negocio va más rápido que el proceso de administración y, para ello, debemos tener una organización altamente ágil. No siento que Chazki esté burocratizada”, dice.

Cuando la empresa dio sus primeros pasos como plataforma de logística, empezaba a nivel regional el impulso del ecommerce y apenas había empresas que pudieran atender el aluvión de envíos que empezaba a generarse. De hecho, cuando Begazo conversó con las empresas de la industria, veían el negocio como “una locura” y la desatención de los envíos —que tardaban un promedio de una semana en llegar a los clientes— les permitió ser los primeros. No obstante, hoy la competencia es mayor, pero Gonzalo Begazo asegura que pueden seguir creciendo de forma destacada gracias a su plataforma regional, que les permite atender de la misma manera a multinacionales en diferentes países, y a su estrategia de retención

## INVERSIONISTA ÁNGEL

Gonzalo Begazo, quien renunció al mundo corporativo para iniciarse como emprendedor, tiene un fuerte vínculo con el ecosistema startup peruano y es inversionista ángel de nuevas compañías. Asegura hacerlo a través de fondos que invierten en startups, pero también a título personal (junto a su esposa). “Vemos compañías que van a crecer y algo interesante y queremos apoyar a los emprendedores en su camino porque cada vez necesitan más capital”, cuenta. El año pasado asegura haber hecho una inversión en una startup local y antes de que acabe 2025 habrá hecho otra.

de clientes. “Ahora tenemos más competencia, pero tenemos la oportunidad de ser una plataforma regional que nadie más tiene. Eso es atractivo para el cliente corporativo o la multinacional latina”, dice.

El cofundador de Chazki explica, además, que hace cinco años se dieron cuenta de que era más importante retener a sus clientes que atraerlos. De hecho, más del 80% de su crecimiento procede de clientes retenidos. En su diferenciación, asimismo, uno de sus aspectos clave es su tecnología, que desarrollaron de forma *inhouse* y se adapta a las necesidades de los clientes, según Begazo. En esta han invertido ya alrededor de US\$ 2,9 millones desde que empezó a operar la compañía. “Tenemos un motor que permite generar rutas eficientes, con algoritmos complejos que entienden el número de pedidos, su tamaño, el espacio en los vehículos o las distancias y tiempo. También una app que llevan los mensajeros —a quienes llaman *chaskis*— y que nos permite hacer un seguimiento a través de GPS y decir si el pedido se entregó o no”, sintetiza el ejecutivo sobre esta tecnología.

También cuentan con una plataforma de *dashboard*, con métricas a las que tienen acceso sus clientes y un centro de monitoreo, que denominan “torre de control”, situado en Medellín, desde donde pueden “ver” todo lo que se mueve en Chaski. Actualmente, ese movimiento está compuesto por alrededor de 150.000 paquetes al día (alrededor de 100 por minuto). Además, la empresa usa inteligencia artificial (IA) para predecir las ubicaciones correctas a partir de data no estructurada, algo especialmente importante en ciudades como Lima, donde las direcciones inubicables complican las entregas.

“Tratamos de que nuestra plataforma se integre con las de los clientes, ya sean Shoppify, Vtex u otras. De esa manera la data fluye de ida y vuelta”, agrega Begazo.

## FOCO EN LA RENTABILIDAD

La ampliación de servicios y el enfoque en la retención no son lo único que ha cambiado en la startup de origen peruano en los últimos años. Gonzalo Begazo cuenta que antes, como muchas otras startups, se enfocaban en crecer con algo de rentabilidad, pero, desde su último levantamiento de capital en 2021, la firma se ha concentrado en ser rentable. Se trata de un giro que se dio en un contexto de reducción de inversiones por parte de los fondos destinados al *venture capital*, que pasaron de US\$ 16.000 millones en 2021, a US\$ 7.900 millones en 2022 y US\$ 4.000 millones en 2023, según la Asociación Latinoamericana de Private Equity y Venture Capital (Lavca).

“Cuando las tasas de interés de Estados Unidos subieron, el capital emprendedor se secó y los fondos de capital de riesgo dejaron de dar dinero solo porque tenías crecimiento y empezaron a pedir rentabilidad. A partir de ese momento entramos en un enfoque bajo el cual nuestra *unit economic* sea siempre positiva y nos llevó a que, tras un proceso arduo, lográramos tener ebitda hace un par de años”, explica el cofundador de Chazki.

El empresario asegura que sus planes actuales son seguir expandiendo sus operaciones en los países en los que ya tienen presencia y alcanzar las 190 ciudades al 2028. “Queremos consolidar nuestra presencia. En México ya estamos en 25 ciudades y en Argentina estamos distribuyendo en todo el país. En Perú operamos desde este año en seis ciudades: Lima, Trujillo, Arequipa, Chiclayo, Piura y Huanuco”, adelanta.

En su estrategia está también el crecimiento de su servicio de *lockers*, que Chazki puso de marcha en México —con 150 unidades— y planea llevar a otros países. Se trata de casilleros automatizados repartidos en distintos puntos de la ciudad en los que los

- El nombre de Chazki proviene de los mensajeros del Imperio inca, que, a gran velocidad, enviaban mensajes orales, a través de quipus y paquetes.
- Según Begazo, Chazki mantiene un crecimiento compuesto de doble dígito alto y hace dos años ha alcanzado rentabilidad operativa en toda la región. El servicio de última milla es el que más ingresos genera a la empresa.
- La mayoría de envíos de sus envíos se hacen a través de camionetas tipo van.
- Argentina y México son sus mercados más importantes.
- El primer país para la internacionalización de Chazki iba a ser Colombia, pero finalmente fue Argentina. Tras una breve reunión con Marcos Galperín, fundador de Mercado Libre, Gonzalo Begazo decidió empezar operaciones en 2016 en el país, donde el retailer tenía problemas de distribución y necesitaba un proveedor de servicios de última milla. La llegada a Colombia se dio después de que Falabella les pidiera desarrollar su servicio en el país para implementar envíos rápidos para el supermercado Tottus.
- En 2020 Chazki compró la compañía chilena TodoVa, convirtiéndose en la primera startup peruana en hacer una transacción de M&A. Esta adquisición le permitió acceder al mercado chileno.
- Falabella Ventures invirtió en 2021 en Chazki, convirtiéndose en accionista minoritario (aunque el monto de la inversión no es público). Gonzalo Begazo asegura que esta participación no implica ninguna exclusividad con el retailer de origen chileno.
- Actualmente, hay 4.500 chaskis afiliados a la plataforma fundada por Begazo. Para formar parte de la red pasan por procesos de selección y entrenamiento.
- El mercado global de entregas de última milla para el ecommerce ascendió a US\$ 103.920 millones en 2024. Se espera que crezca a un promedio anual del 7,84% entre 2026 y 2033, según Verified Market Reports, alcanzando los US\$ 201.540 millones.

clientes pueden recibir sus pedidos de ecommerce. El servicio permite a la compañía facilitar la recepción y reducir el costo y huella de carbono de los envíos. “Algunos clientes no están cuando se hace el envío y piden hasta un tercer viaje y cada uno de ellos supone un gasto de combustible importante. El *locker* se asegura de que el 100% de las entregas se van a hacer en un solo intento”, dice Begazo.

Para el ejecutivo, contar con flotas eléctricas entre sus afiliados es interesante, pero todavía difícil de conseguir en mercados en los que la electromovilidad está dando sus primeros pasos. “Nosotros no somos los dueños de los vehículos, aunque podemos incentivar su compra. Es algo

complicado de controlar. Donde estamos enfocados ahora es en los *lockers*”, matiza el CEO de Chazki, que sí cuenta con algunos vehículos eléctricos afiliados en Chile.

Para el ejecutivo, en el futuro del ecommerce estará especialmente marcado por el avance de los envíos transfronterizos, hoy protagonizados por empresas como Amazon, Temu, Shein o Aliexpress. “El *crossborder ecommerce* es una fuerza muy interesante”, dice Begazo, cuya compañía ofrece servicios también a este tipo de empresas. De acuerdo con el CEO, en los próximos años podrá comprarse desde Perú en tiendas de todo el mundo y recibirlo en poco tiempo. Y quizás esos envíos se reciban en chazkis. **F**

# Becas e impacto social: así es la apuesta de Laureate Perú por la inclusión educativa y el talento en el Perú

Laureate Perú, organización a la que pertenecen la UPC, la UPN y el instituto Cibertec, impulsa programas de becas y alianzas estratégicas en educación, nutrición y emprendimiento. Su objetivo es contribuir a los desafíos más urgentes del país y formar profesionales competentes y comprometidos.



**L**aureate Perú, el grupo educativo que congrega a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), la Universidad Privada del Norte (UPN) y a Cibertec, se ha convertido en un actor clave del sistema educativo en Perú. No solo por ser una de las instituciones líderes en la formación de los nuevos profesionales del país, sino porque está convirtiendo su propósito en iniciativas concretas con programas de becas, alianzas e iniciativas de impacto social.

“En Laureate trabajamos desde diferentes frentes, pero todos con el propósito de que la educación sea una herramienta de transformación y movilidad social”, asegura Claudia Cabrera Flores, directora de Asuntos Públicos y Comunicaciones de Laureate Perú.

Justamente, durante 2025, Laureate Perú ha impulsado el acceso a diferentes becas dirigidas tanto a estudiantes como a docentes, cuenta la ejecutiva. Destacan la “Beca Laureate Transforma” en UPC y UPN. Al día de hoy,

este programa beneficia a más de 200 jóvenes brillantes que, sin una oportunidad como este programa que cubre al 100% los gastos académicos, no tendrían acceso a educación superior. Adicionalmente, este año también se ha otorgado la “Beca Mujeres en la Ciencia (STEM)”, impulsada por Laureate en colaboración con la empresa social Laboratorio, que contribuye a que más mujeres en situación de vulnerabilidad estudien y se conviertan en las futuras creadoras de ciencia en Perú.

La sostenibilidad es un valor importante para el grupo y para sus instituciones, sobre todo porque es una competencia que sus estudiantes desarrollan a través de cursos y contenido en sus mallas académicas. Esto no solo genera un impacto positivo en la comunidad, también imprime una ventaja competitiva en sus estudiantes, que el mercado laboral valora y espera de un profesional.

Las alianzas que las instituciones del grupo han desarrollado son evidencia de ello. La UPC junto con Fundación Romero y el Ministerio de Educación, actualmente ofrece 250,000 Becas

Docentes dirigidas exclusivamente a maestros de colegios públicos del país. Estas becas, certificadas por la Universidad, buscan reconocer y promover la mejora del sector educación del país, a través de la profesionalización de docentes.

Asimismo, la alianza de la UPN con Southern Perú, que impulsa un proyecto para mejorar las áreas públicas del Centro Poblado de Polloc en Cajamarca, iniciativa en la que participan 320 estudiantes quienes vienen elaborando los expedientes de construcción y la Declaración de Impacto Ambiental. De igual manera, Cibertec, de la mano de la Liga Peruana de Lucha Contra el Cáncer, desarrolla servicios gratuitos de despistaje preventivo.

“Hoy, más que nunca, los líderes empresariales buscan talento que entienda de sostenibilidad. Las organizaciones necesitan profesionales capaces de conectar su formación con los grandes retos sociales y ambientales del país”, asegura Cabrera Flores.

# TOP CREATORS 2025

EN ALIANZA CON LA CONSULTORA DE REPUTACIÓN CAFÉ TAIPI Y LA EMPRESA DE MARKETING DE INFLUENCERS COLMENA DIGITAL, “FORBES PERÚ” PRESENTA UNA NUEVA EDICIÓN DEL LISTADO QUE DESTACA A LOS CREADORES DE CONTENIDO MÁS RELEVANTES DEL AÑO EN DOS DE LAS REDES SOCIALES MÁS IMPORTANTES DEL MUNDO.

Por **Forbes Perú Staff**, en colaboración con **Milton Vela**, director de Café Taipá, y **Paola González**, directora de Colmena Digital

# E

**El mercado** de creadores de contenido en el Perú vive una transformación acelerada. En pocos años, pasó de ser un espacio de iniciativas espontáneas, con perfiles que exploraban formatos sin mayor planificación, a convertirse en un ecosistema profesional, competitivo y sorprendentemente dinámico. Hoy, la

economía de creadores (o *creator economy*) es una industria en pleno crecimiento, con audiencias más exigentes, marcas que buscan relevancia auténtica y creadores que entienden que su contenido influye directamente en decisiones personales, económicas y culturales.

El Perú destaca por la diversidad de sus comunidades digitales. Categorías como divulgación informativa, educación financiera, tecnología, educación empresarial, gastronomía, identidad cultural, entretenimiento y turismo no solo crecen: se especializan. Cada una atiende necesidades distintas, desde abordar la coyuntura empresarial hasta aprender secretos de cocina o

fortalecer la autoestima cultural, y lo hacen en un contexto donde la atención es corta, la competencia es amplia y todos quieren entender el cambio más reciente en los algoritmos.

Es en este contexto que FORBES PERÚ presenta Top Creators 2025, un listado que destaca y analiza a los creadores de contenido más relevantes durante 2025 en dos de las redes sociales más importantes del mundo. Esta publicación, presentada por tercer año consecutivo en la revista, fue elaborada por la consultora de reputación Café Taipá y por Colmena Digital, empresa especializada en marketing de influencers.



### Metodología: cómo se construye una lista en un mundo que no se detiene

En un ecosistema donde emergen nuevos rostros cada semana, donde la viralidad puede distorsionar percepciones y donde las plataformas introducen cambios constantes, la metodología es la columna vertebral. Esta edición

de Top Creators combina un enfoque cuantitativo, desarrollado por Colmena Digital, y uno cualitativo reputacional, a cargo de Café Taipá. Juntos permiten capturar tanto el rendimiento objetivo como el valor reputacional detrás de cada creador. A continuación, presentamos los cuatro pasos que se siguieron para definir el listado final.

#### 1- Preselección: un universo de 37 creadores

Partimos de una base inicial de 37 creadores, propuesta de manera conjunta por FORBES PERÚ, Café Taipá y Colmena Digital. El objetivo era tener un ecosistema amplio, con representantes de distintas categorías y estilos editoriales.

### Los criterios para esta preselección fueron:

- Actividad continua en los últimos seis meses previos a noviembre de 2025.
- Presencia significativa en Tiktok e Instagram (en esta edición, no hemos tomado en cuenta YouTube).
- Claridad temática y aporte sostenido.
- Alta interacción orgánica, al margen de la comercial generada por pauta.

En esta fase inicial se descartaron perfiles con actividad intermitente, propuestas demasiado difusas o relevancia estrictamente basada en uno o dos contenidos virales. Tampoco se consideraron canales de *streaming* ni a creadores de contenido con fuerte presencia en este tipo de canales.

### 2. Análisis cuantitativo (a cargo de Colmena Digital): rendimiento orgánico y sostenido

Para el estudio, Colmena Digital realizó un análisis integral del performance continuo de los creadores durante seis meses (entre junio y noviembre de 2025).

Se utilizó una métrica homogénea entre plataformas: el *engagement rate* (ER), calculado como interacciones / *views* × 100, lo que permitió medir de manera objetiva el impacto real del contenido en TikTok e Instagram Reels, independientemente del tamaño de la audiencia. Para asegurar precisión en los datos, se utilizó la herramienta Blind Creator, que proporcionó métricas verificadas de visualizaciones, interacciones y rendimiento por video, garantizando un análisis transparente y consistente.

La selección final incluyó únicamente a creadores con actividad constante, vistas regulares, un ER superior al promedio de su categoría y un contenido que aporte y conecte,

reflejando así un equilibrio entre desempeño medible e impacto auténtico.

### 3. Análisis cualitativo reputacional (Café Taipá): cuando el impacto se convierte en confianza

Luego del análisis cuantitativo, Café Taipá llevó a cabo un diagnóstico reputacional basado en cinco atributos clave. Estas dimensiones no se miden con métricas, sino con observación del comportamiento, el contenido y la relación con la comunidad. En un mercado donde lo digital influye en el espacio offline, la reputación es un activo tan importante como el alcance.

#### Los atributos clave analizados fueron:

- **Coherencia narrativa:** La capacidad para sostener un estilo, mensaje y criterio en el tiempo, sin contradicciones ni giros oportunistas.
- **Propósito:** El aporte tangible en su audiencia, orientado a educar, inspirar o mejorar la vida de las personas.
- **Integridad y comportamiento público:** La responsabilidad y transparencia dentro y fuera de sus plataformas, incluso bajo presión.
- **Relación con la comunidad:** La calidad del vínculo con su audiencia, basado en autenticidad, escucha y confianza sostenida.
- **Profesionalismo:** El estándar con el que ejecuta su contenido: claridad editorial alineada a su tema de especialidad.

### 4. Revisión editorial conjunta y selección final

Con ambos análisis completados,

FORBES PERÚ, Café Taipá y Colmena Digital revisaron la consistencia final de cada perfil. De los 37 creadores iniciales, se seleccionó a 15 creadores para integrar el listado de este año (que no es un ranking) y que representan equilibrio entre rendimiento orgánico, aporte real y solidez reputacional.

### Retos y la relevancia de la confianza

El crecimiento acelerado de la *creator economy* viene acompañado de riesgos que exigen madurez profesional. Entre estos, Café Taipá identifica la descontextualización de mensajes (un clip fuera de contexto puede escalar a crisis en cuestión de horas), un uso irresponsable de IA generativa (utilizar la IA sin transparencia puede deteriorar credibilidad y autenticidad), un ritmo de publicación que sacrifica criterio (una presión por publicar rápido genera errores y mensajes impulsivos), polarización emocional (tomar postura sin información adecuada puede fracturar comunidades) colaboraciones sin *due diligence* (las marcas priorizan cada vez más reputación, no solo alcance).

El 2026 será un año decisivo. La *creator economy* peruana es una industria que evoluciona con rapidez. Y como toda industria en crecimiento, exige estándares más altos, mayor claridad editorial y decisiones más responsables.

Los creadores seleccionados representan esa evolución: educan, informan, entretienen y construyen identidad con rigor, disciplina y autenticidad. No buscan solo visibilidad: buscan aportar. En un país donde el espacio digital ya es escenario hasta de debates sociales, la influencia importa, pero la confianza será decisiva. Son los creadores de contenido quienes pueden ayudar a construir un espacio digital más informado, más profesional y más humano.

En las siguientes páginas, pueden revisar el listado Top Creators 2025.

# TOP CREATORS 2025



**SOLEDAD SECCA**  
@solischa\_20

Categoría: **Identidad**

Plataforma: **TikTok**

Followers: **703.000**

Engagement rate: **9,3%**



**RODRIGO FERNANDINI**  
@chefrodrigofernandini

Categoría: **Gastronomía**

Plataforma: **TikTok**

Followers: **2.500.000**

Engagement rate: **5,1%**



**CLAUDIO REVATTA**  
@claudiorevatta

Categoría: **Entretenimiento**

Plataforma: **TikTok**

Followers: **668.600**

Engagement rate: **5,7%**



**DANIELA KADENA**  
@daniela.kadena

Categoría: **Marketing y negocios**  
Plataforma: **TikTok**  
Followers: **125.800**  
Engagement rate: **12,1%**



**DANIEL BONIFAZ**  
@danielbonifazz

Categoría: **Educación financiera**  
Plataforma: **Instagram**  
Followers: **245.957**  
Engagement rate: **2,9%**



**DIEGO QUIROZ**  
@diegoquiroztiktok

Categoría: **Educación tecnológica**  
Plataforma: **TikTok**  
Followers: **646.500**  
Engagement rate: **6,4%**



**CHRISTIAN PALOMINO**  
@elchicodelasnoticias

Categoría: **Divulgación**  
Plataforma: **TikTok**  
Followers: **4.300.000**  
Engagement rate: **4,7%**



**FERNANDO LLANOS**  
@ferllanosr

Categoría: **Divulgación**  
Plataforma: **TikTok**  
Followers: **2.200.000**  
Engagement rate: **3,8%**



**FLAVIO GALVEZ**  
@flaviogalvezq

Categoría: **Marketing y negocios**  
Plataforma: **TikTok**  
Followers: **340.900**  
Engagement rate: **4,6%**



**JIMMY ESPINOZA**  
@guru.motivacion

Categoría: **Educación / Divulgación**  
Plataforma: **TikTok**  
Followers: **532.300**  
Engagement rate: **3,9%**



**JOSEPH OVALLE**  
@josephovalle

Categoría: **Identidad**  
Plataforma: **TikTok**  
Followers: **1.900.000**  
Engagement rate: **6,17%**



**ARTURO GOGA**  
@arturogoga

Categoría: **Educación tecnológica**  
Plataforma: **Instagram**  
Followers: **183.450**  
Engagement rate: **3,7%**



**OSCAR TITO**  
@soyoscartito

Categoría: **Entretenimiento**  
Plataforma: **TikTok**  
Followers: **457.800**  
Engagement rate: **9,9%**



**VICENTE VISLA**  
@vicente.visla

Categoría: **Gastronomía**  
Plataforma: **TikTok**  
Followers: **1.400.000**  
Engagement rate: **6,9%**



**MARÍA JOSÉ VIGIL**  
@majoconsabor

Categoría: **Gastronomía**  
Plataforma: **TikTok**  
Followers: **311.823**  
Engagement rate: **7,4%**

# LA HORA DEL STREAMING

CON YOUTUBE COMO LA PLATAFORMA MÁS RELEVANTE, LOS CANALES DE STREAMING VIENEN GANANDO POPULARIDAD ENTRE LOS PERUANOS. ELLO, A SU VEZ, HA ACELERADO LA APUESTA DE MARCAS POR ESTA NUEVA FORMA DE GENERAR CONTENIDO EN INTERNET.

Por **HUGO FLORES CÓRDOVA**

# A

Año tras año, el peruano se vincula cada vez más con sus redes sociales y con las personas que generan contenido en estas plataformas. De hecho, según un estudio de Kantar IBOPE Media publicado en diciembre de 2025, el 55% de los internautas nacionales sigue activamente a algún creador de

contenido. En este contexto, durante los últimos dos años, en el país ha ganado terreno una nueva forma de consumir contenido en redes sociales: el *streaming*.

Además de sus videos *on demand* (es decir, grabados y que pueden reproducirse en cualquier momento), las transmisiones en vivo se han vuelto un elemento clave en la estrategia de muchos creadores de contenido a nivel global. Según Statista, la industria global del *streaming* generaría ingresos de US\$ 137.000 millones en 2027.

En el Perú, la red social más usada para el *streaming* y la más popular entre las audiencias locales es YouTube, coinciden los especialistas. También,

aunque en mucho menor medida, hay creadores que usan otras plataformas para sus transmisiones, como Kick, Twitch y TikTok.

“YouTube se ha ido transformando de ser una red social que vivía en el celular o la laptop a ser una plataforma que puedes ver sobre todo en tu *smart TV*. Más del 50% de sus usuarios la consumen en esos dispositivos. [Además,] la construcción de contenidos y producción de contenidos en esta red social es infinita. Es mucho más extensa que la de Netflix, HBO o la de un canal de señal abierta que transmite por internet. Lo que ha hecho YouTube es ayudar y profesionalizar a los creadores de contenido”, dice Diego

Peralta, cofundador de Adatha Media, agencia comercializadora y consultora de canales de *streaming*.

### Panorama local

¿Cuántos creadores peruanos de contenido en YouTube hacen *streaming*? Actualmente, es difícil calcular una cifra. No obstante, ya hay algo de data disponible. Por ejemplo, Peralta señala que su agencia hoy monitorea alrededor de 80 cuentas de YouTube, de las cuales el 90% hace *streaming*. De este grupo, Peralta detalla que el 70% son nativos digitales (es decir, canales que nacieron en internet) y un 30% son medios tradicionales que transmiten en esa plataforma.

El interés local por las transmisiones en vivo ha dado paso a que nazcan canales cuya principal propuesta es el *streaming*. Estos espacios tienen más de un programa y ya poseen varios anunciantes (fuera de los ingresos que obtienen de YouTube por visualizaciones). El pionero y uno de los jugadores más relevantes en el país bajo este modelo es la RoRo Network, que opera en este formato desde hace dos años. Dicho canal, cuyo CEO y fundador es Carlos Orozco, cierra el 2025 con cinco programas que se emiten de lunes a viernes a lo largo del día. Además, tiene programas interdiarios (uno se transmite martes y jueves, y otro miércoles y viernes) y una transmisión de un solo día (los lunes) de un torneo de fútbol llamado la RoRo League. OUKE, su programa diario más importante y del cual Orozco es conductor (junto a Daniel Marquina y Macla Yamada), tiene un promedio de 15.000 personas conectadas por cada transmisión.

“Este ha sido el mejor año de la RoRo Network”, destaca Orozco. De hecho, solo en 2025 el canal que dirige ha trabajado con más de dos docenas de marcas y ha efectuado, según su fundador, activaciones de diversa índole. De acuerdo con el ejecutivo y



comunicador, esto es resultado de su propuesta de contenidos a la cual él denomina *infotainment*: una mezcla de información con entretenimiento. “Para nosotros es importante mantener ese balance. Es la manera como queremos conducirnos”, afirma.

### Crecimiento al 200%

Orozco, en cuyo canal trabajan alrededor de 40 personas (entre personal en planilla, colaboradores externos y conductores), señala que los ingresos de la RoRo Network crecerán en casi 200% en 2025 respecto al año pasado y que el costo de sus auspicios respecto a lo que cobraban inicialmente ha aumentado hasta en 100% (uno de ellos, por ejemplo, pasó de costar S/ 12.000 a alrededor de S/ 25.000).

Otro proyecto relevante que se ha gestado en Perú es el canal Todo Good. José Rodríguez, CEO y fundador de este espacio de YouTube, señala que también han experimentado un crecimiento importante en 2025 respecto al año pasado. “Durante 2024, tuvimos cuatro o cinco *sponsors*. Este año vamos a cerrar con más de cuarenta. Varias marcas con las que hemos trabajado a lo largo de 2025 han repetido sus campañas con nosotros dos o tres veces”, asegura Rodríguez.

Todo Good, que acaba de estrenar un nuevo estudio, cerrará 2025 con tres programas diarios (de lunes a viernes) desde las 11 a.m. hasta las 4 p.m. “El año pasado teníamos 9 personas contratadas. Vamos a cerrar el año con 30, sin contar conductores, solo de personal de soporte (técnicos, redactores

creativos, etc.)”, comenta el creador de contenidos y empresario. Rodríguez señala que el programa más importante que tiene, **HABLA GOOD**, registra entre 14.000 y 16.000 conectados (y en un día una de las transmisiones puede ser vista por entre 80.000 y 120.000 personas únicas, añade Rodríguez).

Es importante señalar que el dinamismo de este negocio no se circunscribe a las personas conectadas. De hecho, los canales de *streaming* también logran amplificar su llegada, ya que el contenido de los programas se guarda en los canales y la gente puede acceder a ellos en cualquier momento. A ello se suman los clips que hacen de sus contenidos en otras redes sociales, como Instagram y TikTok, lo cual potencia su ampliación.

### Una oportunidad para creadores locales

Esta dinámica ha sido vista como una oportunidad para creadores locales desde finales de 2024. Uno de los más relevantes es Zaca TV, un canal que, por ahora, solo tiene un programa de entretenimiento (Somos lo que somos, que se lanzó a fines del año pasado). Sin embargo, ya registra sponsors y sus conectados ya se cuentan por miles (especialmente, entre personas jóvenes). Asimismo, la casa realizadora GV Producciones lanzó hace tres meses GV Play, su canal de streaming que empezó con un solo programa de corte informativo: Mostritos y pirañas. Por su lado, el exfutbolista Jefferson Farfán rebautizó hace algunas semanas su canal de entrevistas a deportistas JF10 TV como Satélite+, un espacio que albergará programas de streaming (de hecho, como parte de su rebranding, lanzó el programa de entretenimiento La manada, que ya tiene auspiciadores y también miles de conectados en sus transmisiones).

El mayor protagonismo de estos espacios genera ya mucho interés entre las marcas. ¿A qué se debe? De

acuerdo con Daniel Berrocal, gerente general IPG Mediabrands Perú, el atractivo por estas plataformas está principalmente en su alcance y capacidad de generar conversación. “No solo importa cuántos se conectan en vivo, sino también todo lo que ocurre luego: los clips y momentos que circulan rápidamente en TikTok e Instagram, lo que amplifica la presencia de la marca sin inversión adicional”, destaca el ejecutivo.

Además, según Berrocal, estos espacios permiten una integración más natural al tono de la conversación, algo que hoy es clave para conectar con las audiencias. “Son formatos ágiles, cercanos y muy alineados con la forma en que se consume contenido actualmente”, dice el gerente general de IPG Mediabrands Perú. Luis Miguel Sánchez Tapia, CEO de Havas Group, añade que el *streaming* permite segmentar por intereses, tipo de contenido, dispositivo, etc. “Además, facilita conectar la exposición con métricas de negocio: visitas, *leads*, ventas. Eso cambia las reglas del juego frente a la TV lineal”, asegura.

Por ahora, no hay cifras consolidadas de inversión publicitaria en canales de *streaming*. No obstante, según Beatriz Hernández, directora ejecutiva del Interactive Advertising Bureau Perú (IAB Perú), organismo promotor de la industria publicitaria digital en el país, “hay un interés creciente en las plataformas de *streaming*” y espera que haya datos de inversión en estos canales en un próximo informe que elaborará su gremio.

Todos los especialistas coinciden en que la inversión en *streaming* tenderá a crecer en el futuro. “Si bien hay una fragmentación de los espacios, el consumidor tiene mayor *engagement* [con el *streaming*] porque ha seleccionado ver el contenido y, por otro lado, hay menos saturación, por lo que la inversión tenderá a crecer en la medida que, además, implementemos

—lo estamos trabajando con el comité de CTV & Video— la medición correcta”, afirma Hernández.

Para Sánchez, de Havas Group, con la evolución de IAB y el ritmo de adopción del *streaming*, la proyección de su agencia es optimista: en un horizonte de tres a cinco años, la inversión publicitaria en video digital (*streaming* y televisión conectada) podría prácticamente duplicarse en el país. “En términos de mix, eso implica que el peso del *streaming* dentro de la inversión total en video (TV + digital) podría ganar entre 5 y 10 puntos porcentuales respecto a los niveles actuales. Es una transformación que ya empezó y que se va a acelerar”, señala el ejecutivo.

### Twitch y Kick, las plataformas con más potencial

Peralta ve posible que, en el futuro, otras plataformas, como Twitch y Kick, empiecen a ganar terreno en el mercado del streaming local. “Están especializadas en nichos de videojuegos. Kick ahora ha dado el salto al entretenimiento. La plataforma le paga a sus streamers. Sus usuarios son más de la generación Z, mientras que YouTube [es popular] entre una generación mucho más diversa”, asegura el cofundador de Adatha Media.

Por ahora, el Perú está lejos de igualar a otras plazas más maduras, como la argentina (donde los canales de *streaming* ya tienen varias decenas de empleados, sus programas superan los 80.000 conectados y su facturación es más elevada). Sin embargo, los canales más jóvenes esperan aumentar su cantidad de programas, según pudo conocer FORBES. Además, los canales de *streaming* más maduros reforzarán su apuesta por actividades presenciales (eventos con público en vivo, fiestas, reuniones con la comunidad y transmisión en vivo de sus programas en exteriores). La carrera recién empieza. **F**

# EL ROSTRO DEL MARKETING DIGITAL PARA 2026

EN LATINOAMÉRICA, LA DISCIPLINA SE ENCAMINA HACIA UN MODELO DONDE LA ATENCIÓN NO SE COMPRA CON PRESUPUESTO: SE GANA CON AUTENTICIDAD.

Por **Mariel Fernández Celis**

# A

Actualmente, las redes sociales atraviesan un punto de inflexión que está transformando las dinámicas del marketing y la comunicación empresarial en Latinoamérica. Durante la última década, el ecosistema digital estuvo dominado por figuras con millones de seguidores que dictaban tendencias, imponían productos y acumulaban colaboraciones a un ritmo vertiginoso. Su capacidad de generar ventas inmediatas convirtió a los influencers en un recurso casi obligatorio para las marcas, y la inversión en este sector alcanzó cifras millonarias nunca antes vistas. Sin embargo, el consumidor actual ya no responde de la misma manera. La saturación de mensajes, la falta de coherencia en las recomendaciones y la distancia entre estas “celebridades digitales” y la vida real de sus audiencias, han provocado una crisis silenciosa: la del influencer tradicional. El modelo de promoción basado en grandes nombres con contratos masivos se ha desgastado y el mercado se está desplazando hacia un escenario en el que la credibilidad pesa mucho más que el alcance.

En este sentido, el marketing de influencia atraviesa una etapa de transformación profunda que veremos consolidarse con contundencia en los próximos años. Los llamados “megainfluencers” con millones de seguidores han perdido credibilidad frente a audiencias que perciben sus colaboraciones como masivas y poco auténticas. Según el reporte de Influencer Marketing Hub 2024, las tasas de



interacción de los grandes influencers no superan el 1,2%, mientras que en micro y nanoinfluencers este número puede quintuplicarse. Esta diferencia explica por qué las marcas en Latinoamérica están redirigiendo sus presupuestos hacia líderes de nicho capaces de sostener relaciones de confianza reales.

En México, de acuerdo con datos de la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO), los consumidores muestran un sesgo positivo hacia recomendaciones que provienen de voces cercanas, incluso más que hacia anuncios tradicionales. Lo mismo ocurre en Colombia y Perú, donde encuestas de las cámaras de comercio electrónico locales confirman que más del 40% de los compradores digitales confía más en reseñas de microinfluencers que en campañas masivas.

Este giro hacia la “microinfluencia” no significa el fin de la estrategia, sino su reinención. Un análisis de McKinsey & Company sobre tendencias de consumo en 2025 advierte que la economía de la atención privilegia la autenticidad y la capacidad de generar pertenencia, no la magnitud del alcance. Para las marcas, esto implica cambiar la métrica de éxito: ya no se trata de cuántos ven el mensaje, sino de cuántos lo creen y lo convierten en acción.

## MICROCREADORES Y LA AUTENTICIDAD

En gran parte de Latinoamérica, los usuarios han dejado de confiar ciegamente en los grandes creadores que promueven un perfume hoy, un suplemento mañana y una tarjeta de crédito pasado mañana. Este modelo de promoción masiva, que en su momento

resultó efectivo, ahora es percibido como distante y de baja autenticidad. Para una generación que busca marcas con valores claros y mensajes coherentes, los microcreadores ofrecen algo que los grandes influencers no pueden replicar: proximidad, autenticidad y coherencia.

En Colombia, emprendimientos de moda sostenible están construyendo reputación a través de líderes de nicho que impulsan estilos de vida responsables, generando comunidades donde la conversación sobre consumo consciente resulta más valiosa que la cantidad de seguidores. En Perú, chefs y *micro foodies* con comunidades reducidas pero fieles están redefiniendo cómo se promocionan los restaurantes locales, logrando que recomendaciones orgánicas tengan un impacto directo en la demanda. En Costa Rica, startups tecnológicas confían más en ingenieros y especialistas con audiencias técnicas específicas que en celebridades genéricas para llegar a los clientes correctos. En Centroamérica, pequeños negocios gastronómicos han logrado escalar gracias a creadores locales que transmiten confianza en su comunidad inmediata, logrando tasas de conversión que superan por mucho a las campañas basadas en influencers masivos.

La conclusión es contundente: el futuro del marketing de influencia en la región apunta hacia microcomunidades, líderes de nicho y creadores con propósito, donde lo que importa no es la fama, sino la credibilidad. Este cambio redefine no solo la manera en que las marcas seleccionan a sus embajadores digitales, sino también la forma en que construyen sus estrategias de comunicación a largo plazo. De esta forma, la influencia para 2026 se asemejará más a una conversación íntima entre amigos que a un megáfono, y el poder ya no residirá en el volumen, sino en la conexión emocional.

### LA EVOLUCIÓN DEL STORYTELLING

Al mismo tiempo, se acelera otro cambio

## La conclusión es contundente: el futuro del marketing de influencia en la región apunta hacia microcomunidades, líderes de nicho y creadores con propósito, donde lo que importa no es la fama, sino la credibilidad.

estructural: la evolución del *storytelling*. De acuerdo con HARVARD BUSINESS REVIEW, la narrativa de las marcas que más crece es aquella que deja espacio a la participación activa del consumidor. Ya no basta con contar una historia: este busca cocrear. Esto se observa en casos como el de Juan Valdez en Colombia, donde campañas digitales han invitado a los clientes a diseñar experiencias interactivas alrededor del café, o en Perú con Renzo Costa, que ha lanzado ediciones limitadas basadas en sugerencias de su comunidad digital.

El fenómeno del *co-storytelling* en 2026 (y más allá) será un motor de innovación. Como apunta un informe de ResearchAndMarkets de 2024, las marcas que integran a los usuarios en el proceso creativo registran tasas de retención de clientes hasta un 30% más altas. Mirando hacia el futuro, la proyección es clara: los presupuestos de marketing en Latinoamérica se orientarán hacia programas de embajadores de largo plazo, soportados por analítica avanzada y herramientas de inteligencia artificial que permitan mapear comunidades de nicho con precisión. En síntesis, lo que antes trataba de “influir en la masa” hoy se redefine como “construir confianza en comunidad”. Las marcas que logren integrar credibilidad, participación y visión estratégica en sus campañas no

solo se adaptarán al presente, sino que se posicionarán como referentes en la economía digital de Latinoamérica en el futuro.

Durante años, las marcas se enfocaron en “contar su historia” como recurso narrativo para generar conexión emocional. Hoy ese modelo ya no es suficiente y los usuarios no se conforman con escuchar la historia de una marca; quieren participar, modificarla y convertirse en coprotagonistas. El *storytelling* tradicional ha dado paso al *co-storytelling*, un proceso en el que la narrativa se construye junto al consumidor, no únicamente para él, y las herramientas digitales han hecho viable esa colaboración: encuestas interactivas que deciden el próximo sabor de una bebida, comunidades en Discord o WhatsApp que codiseñan servicios financieros, grupos de clientes que colaboran en la mejora de una aplicación y foros donde las propuestas de la comunidad terminan materializándose en productos reales.

Una de las innovaciones tecnológicas más prometedoras que impactarán el marketing y el *co-storytelling* proviene del propio Google: un sistema de *feeds* personalizados, capaz de ajustar de forma automática el contenido mostrado al usuario según sus intereses, búsquedas recientes y patrones de consumo digital.

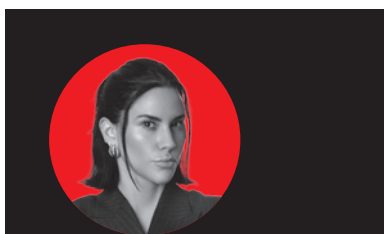
Esta capacidad de personalización convierte al *feed* en un espacio narrativo único para cada persona, donde los gustos, interacciones pasadas y comportamientos en tiempo real son herramientas que permiten que la historia de la marca dialogue directamente con lo que cada usuario ya ha demostrado que valora. En este contexto, el *co-storytelling* cobra nueva dimensión porque no solo invita al consumidor a participar en la narrativa, sino que la adapta a su mundo individual: sugerencias de productos, historias visuales, contenido educativo o inspirador que resuena con sus intereses específicos.

### CONVERSACIONES PERSONALIZADAS

De esta forma, quienes dominen esta tecnología de personalización —integrada con la capacidad de escuchar, recolectar datos, segmentar microcomunidades y generar contenido de valor relevante— estarán en mejor posición para construir relaciones más profundas y auténticas. En la medida en que el contenido deja de ser genérico y se convierte en conversación personalizada, el *feed* pasa de ser un canal pasivo a un espacio de cocreación continuo entre marca y consumidor.

En definitiva, el resultado práctico de todos estos movimientos es poderoso. Cuando el consumidor siente que su voz cuenta, su compromiso se multiplica: deja de ser un comprador pasivo para convertirse en coautor de productos y experiencias, transformando la relación de consumo en una de pertenencia. Asimismo, el *co-storytelling* convierte a los clientes en embajadores naturales donde cada decisión tomada en conjunto se percibe como una victoria compartida y, por tanto, se traduce en lealtad más profunda, menos transaccional y más emocional.

No obstante, la adopción de estos modelos plantea retos reales.



### Mariel Fernández Celis

Es inversionista en más de 12 empresas y cofundadora de Sesén Company, una fábrica y marca de suplementos especializados, líder en el espacio de *wellness*. Fiel creyente de un modelo de negocio rentable, humano y con propósito, ha compartido su visión empresarial en distintos foros sobre liderazgo y emprendimiento, así como en diversas publicaciones impresas y *online*.

Involucrar a las comunidades implica ceder control, aceptar la crítica y adaptar procesos con rapidez. Las organizaciones que insisten en controlar todo su discurso pierden oportunidades de aprendizaje y sintonía cultural. En cambio, quienes escuchan y adaptan modelos de negocio bajo la voz de la comunidad ganan legitimidad y posicionamiento. Es un proceso incómodo, sí, pero sostenible, porque coloca al consumidor en el centro de forma genuina y no retórica. De hecho, literatura académica y de negocio como HARVARD BUSINESS REVIEW, recuerda que, aunque la cocreación ofrece ventajas claras —innovación más rápida, menor riesgo de mercado y mayor fidelidad—, también exige a las marcas aceptar la pérdida parcial de control sobre la narrativa corporativa.

Mirando a 2026, el panorama indica una consolidación y sofisticación de estas tendencias. El gasto global en marketing de influencers sigue su curva ascendente y se espera que la industria reoriente presupuestos hacia estrategias más medibles y eficientes: microinfluencers, creadores de nicho y programas de embajadores

continuos pasarán a representar una mayor porción del mix de inversión, apoyados por herramientas analíticas más sofisticadas que permitan medir ROI real en ventas y retención. Al mismo tiempo, la inteligencia artificial y las plataformas de datos acelerarán la identificación de microcomunidades afines a productos específicos, haciendo más precisa la búsqueda del *match* entre marca y creador. En la práctica, 2026 será el año en que las campañas pasarán de experimentos aislados a programas permanentes de cocreación y coventa, con ciclos de retroalimentación más cortos y métricas de éxito centradas en LTV (*lifetime value*) y retención, no solo en conversiones puntuales.

### LA EVOLUCIÓN DE LA INFLUENCIA

Este desplazamiento hacia modelos más comunitarios y participativos no significa que la influencia desaparezca, sino que evolucionará. La “muerte” del influencer tradicional no es un epitafio, sino una reinención: la influencia rentable y sostenible será la que combine credibilidad, datos y capacidad de convertir comunidades en motores comerciales de largo plazo con ingresos recurrentes y resilientes frente a cambios algorítmicos.

En conclusión, la economía de creadores de contenido vislumbra un antes y un después en la forma de entender la influencia y la narrativa empresarial en Latinoamérica. Las audiencias ya no quieren ser espectadoras pasivas: exigen autenticidad, cercanía y participación real. Esto abre paso a una era en la que las marcas ya no pueden (ni deben) esconderse detrás de grandes y vistosas campañas, tienen que construir relaciones genuinas y sostenibles con sus consumidores. Quienes sepan escuchar, cocrear y poner el propósito en el centro no solo ganarán clientes: generarán comunidades que se convertirán en sus defensoras en el largo plazo. **F**

Por Lucero Chávez Quispe

# LA OLA DE LAS CRIPTOMONEDAS

**EL PERÚ ES EL SEXTO PAÍS CON MAYOR VOLUMEN RECIBIDO DE CRIPTOMONEDAS EN LA REGIÓN Y SUPERA A OTROS MERCADOS COMO EL DE CHILE. ESTE DINAMISMO SE DEBE A LA INTEROPERABILIDAD, QUE IMPULSÓ LAS DESCARGAS DE BILLETAS DUALES CON SALDO EN SOLES Y CRIPTOMONEDAS, Y LA POPULARIDAD DE LAS STABLECOINS. LA BANCA TRADICIONAL YA HA LANZADO UN PILOTO PARA LA COMPRA Y GESTIÓN DE ESTOS ACTIVOS DIGITALES. LAS FINTECH, POR SU LADO, INNOVAN CON SOLUCIONES DE PAGO Y VENTA DE CRIPTOMONEDAS PARA EMPRESAS.**

# A

ún con la volatilidad del bitcoin —el mayor exponente cripto a nivel mundial—, el ecosistema de criptoactivos en el Perú ha mostrado un acelerado crecimiento en el último año. Han sido varios los factores que han permitido este dinamismo, que ha generado un mayor volumen de usuarios e, incluso, revelado el interés de la banca tradicional por participar en este rubro. Uno de los principales combustibles de este crecimiento ha sido la estrategia de interoperabilidad liderada por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y la Cámara de Compensación Electrónica (CCE). En agosto de 2024, esta permitió a los usuarios mover dinero sin fricciones

entre bancos, billeteras locales y criptoactivos desde una sola aplicación. Así, de acuerdo con un informe de Chainalysis que analizó el periodo de julio de 2024 a junio de 2025, el país ocupa el sexto puesto en volumen recibido de criptomonedas (entre remesas, compras de estos activos y otras transacciones) en la región, superando a Chile, con más de US\$ 28.000 millones. Además, el número de usuarios supera los 1,28 millones (equivalente al 3,7% de la población).

La innovación en el rubro fue clave para impulsar la adopción de criptoactivos. La aparición de apps “dual wallet” —que permiten tener saldo en soles y activos digitales en una misma cuenta— ha sido clave para atraer a perfiles más conservadores o nuevos en estas plataformas, relata Angelo Torres Zevallos, *head* de la Región Andina (Perú, Colombia, Ecuador y Bolivia) en Sherlock Communications, empresa que realiza informes sobre el mercado de criptomonedas y *blockchain*. “Las descargas de aplicaciones cripto en Perú se duplicaron en la segunda mitad del 2024 y

durante el 2025 también viene en un alza constante”, comenta.

Una de ellas fue Lemon, que permite comprar y vender más de 30 criptoactivos con soles y pagar en comercios con QR interoperable o tarjeta Visa, y que da *cashback* en bitcoin. A un año de su lanzamiento, Maxi Raimondi, CFO de Lemon, señala que la criptoapp ya supera las 1,4 millones de descargas y los 850.000 usuarios validados, alcanzando el 46% de los usuarios cripto activos mensuales en el país, según datos de SensorTower. Además, indica que el país registró más de 2,2 millones de descargas de aplicaciones cripto solo este año, logrando un avance del 15% respecto a 2024, y siendo la mitad de estas descargas correspondientes a Lemon. “En 2025, tanto con pagos con QR como con tarjeta, los usuarios realizaron más de 4 millones de pagos por un total de US\$ 30 millones, con un crecimiento promedio mensual del 51%”, agrega. También proyecta que, en el 2026, su plataforma cerrará con 2 millones de usuarios en Perú y 500.000 tarjetas Visa emitidas.



### EL AUGE DE LAS STABLECOINS

Las *stablecoins* —criptomonedas cuyo valor se fija generalmente en una proporción 1:1 con el dólar estadounidense, el sol peruano o una canasta de monedas— han ganado un enorme protagonismo a nivel local. De hecho, los especialistas las consideran la puerta de entrada al mundo cripto para los nuevos usuarios. Mientras que el bitcoin es visto por su volatilidad como una reserva de valor o un activo para altos retornos a largo plazo, las *stablecoins* cumplen eficientemente las funciones de medio de pago y unidad de cuenta, explica Walter Bazán, profesor de Finanzas de la Universidad del Pacífico e investigador CIUP. “Las *stablecoins* nacen como respuesta al sistema tradicional. [...] Cada vez que haces una transferencia tienes que ir al sistema Swift, que es un sistema internacional de transacciones que es más lento y costoso. La *stablecoin* permite

enviar dinero, es casi automático y los costos son menores que el sistema tradicional”, comenta.

En esa línea, muchas personas en Perú utilizan *stablecoins* como un refugio ante la depreciación del sol, o como un mecanismo para realizar pagos, remesas y ahorro con costos más bajos y mayor velocidad, dice Torres, de Sherlock Communications. “Para muchos nuevos usuarios, la primera interacción con el mundo cripto no es bitcoin o ethereum, sino una *stablecoin*, precisamente porque representa un puente más seguro y comprensible entre el sistema financiero tradicional y el digital”, explica sobre la base del informe Blockchain LATAM 2025, realizado por su compañía.

Este auge es visible también en la representatividad que tienen en las criptoapps en Perú. En el caso de la plataforma de intercambio de criptomonedas Buda.com, esta inició una

estrategia de priorización de *stablecoins* a mediados de 2023, logrando que pasen de representar el 31% del volumen transado en octubre de 2024 a más del 50% en octubre de 2025, con un crecimiento mensual sostenido de 12%, indica Alberto Rocca, *country manager* Perú de la firma. “Vemos el crecimiento de las *stablecoins* en Perú como un cambio estructural en la forma en que personas y empresas movilizan sus flujos *cross-border*”, precisa el ejecutivo. También mencionó que han registrado un aumento de 118% en volumen transado de criptoactivos totales y de 58% en usuarios activos en julio y octubre de 2025 en comparación con el mismo periodo del año anterior. Asimismo, Raimondi, CFO de Lemon, comenta que el 75% del volumen de compraventa en su app corresponde a dólares digitales, elegidos para obtener rendimientos cercanos al 7% anual en dólares, y no como refugio coyuntural.

## LA BANCA EN EL MUNDO CRIPTO

Una de las mayores novedades en el rubro ha sido el ingreso del Banco de Crédito del Perú al rubro con su piloto CriptoCocos, la primera plataforma bancaria del Perú para la compra y gestión segura de criptoactivos (bitcoin y *stablecoins*). Esto ha sido autorizado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) dentro del *sandbox* regulatorio que permite crear proyectos de esta naturaleza bajo un marco de supervisión financiera, ante la ausencia de una ley específica para nuevas tecnologías como las criptomonedas.

¿A qué se debió esta incursión? Lenin Tarillo, líder de CriptoCocos del BCP, responde que consideran que el ecosistema de criptoactivos ha evolucionado y observan un crecimiento orgánico en la adopción de las criptomonedas. “Pasó de ser un espacio dominado por la especulación a convertirse en una infraestructura donde ya se construyen servicios financieros reales y donde incluso el componente especulativo es hoy más maduro. Ese cambio global coincidió con algo que vimos en el Perú: un mercado que ha crecido de manera orgánica y que utiliza rampas bancarias para operar cripto”, indica. Cabe precisar que la plataforma no busca promover la inversión en criptomonedas, sino garantizar que quienes ya tomaron esa decisión puedan hacerlo mediante un proceso bancarizado, trazable y con los estándares de custodia y cumplimiento que exige el BCP, afirma.

El piloto diseñado para aprender y aportar institucionalidad a un mercado que hoy carece de ella en varios tramos del proceso, ha mostrado una gran demanda. “CriptoCocos opera con límites estrictos del *sandbox* regulatorio y, aun así, tenemos más de 3.000 personas en lista de espera, a quienes vamos habilitando de forma gradual”, cuenta Tarillo. Si bien

## RETOS DE SEGURIDAD Y REGULACIÓN

Si bien la regulación incipiente de las plataformas o *exchanges* de criptomonedas en Perú ha permitido un crecimiento orgánico sin restricciones, el sector enfrenta importantes retos de seguridad y transparencia, opina Walter Bazán, profesor de Finanzas de la Universidad del Pacífico e investigador CIUP. Actualmente, la principal medida es la resolución de la SBS enfocada en la regla contra el lavado de dinero, que obliga a los proveedores de servicios de activos virtuales a registrarse ante la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), y no impone restricciones al comercio o la custodia de criptoactivos.

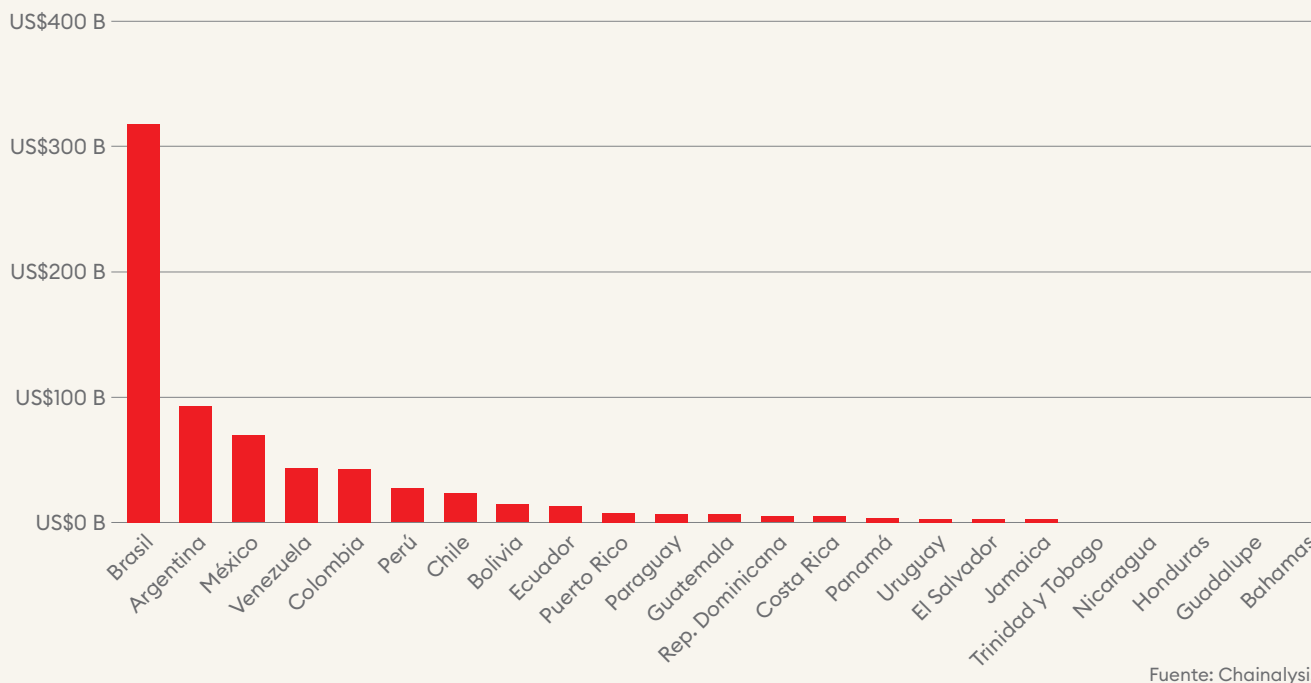
Bazán señala que la regulación debe enfocarse en la protección del consumidor y aumentar la transparencia sobre quién abre cuentas y quiénes fundan los *exchanges*. “La falta de transparencia es lo que genera estafas y resta credibilidad al mercado en general”, precisa. Torres, de Sherlock Communications, añade que una regulación moderna, que establezca criterios de transparencia, protección al consumidor, licenciamiento de *exchanges* y parámetros para *stablecoins*, no solo reducirá riesgos, sino que acelerará la entrada de inversiones, empresas y soluciones más sofisticadas. “Una vez que Perú adopte un enfoque regulatorio equilibrado, similar al que ya se discute en otras economías de la región, el ecosistema cripto peruano podría pasar de un crecimiento orgánico a uno estructural”, concluye.

las metas de la plataforma no están orientadas al volumen, sí lo están para el aprendizaje del mercado, sirviendo “como un laboratorio para entender cómo podría operar una regulación futura sobre criptoactivos en el país y qué implicaciones tendría para un banco grande como el BCP”. Asimismo, el ejecutivo confirma que la plataforma está desarrollando las “capacidades necesarias para escalar si la regulación lo permite y el mercado lo valida”. Esto incluye infraestructura de custodia, integraciones especializadas y modelos de riesgo nuevos. “El objetivo a largo plazo es entender si tuviese sentido habilitar un servicio donde el BCP pueda custodiar bitcoin de manera abierta para clientes”, comenta.

En ese sentido, esta movida del BCP es parte de una tendencia regional y global de bancos y grandes fintech incursionando en el mercado de criptomonedas. En Latinoamérica ya se observa a estas organizaciones proponiendo custodia, *trading* o *stablecoins* propias, explica Angelo Torres, de Sherlock Communications.

Así, las entidades financieras tradicionales están pasando de colaborar con *exchanges* a ofrecer productos cripto como *stablecoins* y pasarelas de compra para clientes minoristas, agrega, lo cual acelera la adopción de criptomonedas al conectar liquidez regulada con la demanda masiva. En Brasil, por ejemplo, grandes actores como Nubank e Itaú ya permiten la compra, venta y custodia de criptomonedas directamente desde sus plataformas, y están explorando productos tokenizados; mientras que, en Colombia, bancos como Davivienda y Bancolombia han participado en programas piloto regulados para operar en alianza con *exchanges* cripto, comenta Torres. De esta manera, opina el ejecutivo, la región se mueve hacia un modelo híbrido donde la banca busca ofrecer servicios cripto de forma segura y regulada, tanto para retener a los usuarios como para aprovechar nuevas oportunidades de negocio. “Todo indica que veremos más movimientos similares [al del BCP] conforme los reguladores avancen hacia marcos más claros y

## VALOR DE CRIPTOMONEDAS RECIBIDAS POR PAÍSES DE LATINOAMÉRICA (JULIO 2024 - JUNIO 2025)



las instituciones financieras perciban que el interés del público es sostenido y creciente”, prevé.

### APETITO DE LAS EMPRESAS

Actualmente, también se observa en el mercado peruano un interés de las empresas en querer cobrar y pagar con criptomonedas de forma práctica, de acuerdo con Luis Eduardo Berrospi, CEO y fundador de Flueyz, una alternativa especializada cuyo producto principal es la Flueyz Wallet, una billetera que permite operar con más de 200 criptomonedas. En 2022, la fintech lanzó Flueyz Pay, la cual permitió a empresas acceder a cobros instantáneos con cero comisiones y disponibilidad inmediata. La startup confirma que relanzará su línea de empresa a empresa (B2B) este 2026. Con ello, cualquier empresa podrá ofrecer compras, ventas, custodia o pagos con criptomonedas utilizando

### A LA CAZA DE OPORTUNIDADES

El auge de la adopción en Perú ocurre en un momento de turbulencia global para el bitcoin. Pese a su caída, la respuesta del usuario peruano ha sido contraria a la huida. Luego de que su precio cayera por debajo de los US\$ 100.000, la compra de este activo se cuadruplicó en Lemon. “El 14 de noviembre se registró el tercer día con más compras de bitcoin en la historia de Lemon Perú, lo que valida la tesis de que el peruano ve las bajas como oportunidades de acumulación”, dice Maxi Raimondi, CFO de Lemon.

la tecnología de Flueyz, señala el líder de la fintech que se plantea superar los 100.000 usuarios en el corto plazo. “Una de las casas de cambio digitales más grandes del país lanzará pronto su vertical crypto sobre nuestra infraestructura, impulsando aún más la

adopción empresarial”, adelanta. En paralelo, la fintech está enfocada en el lanzamiento de su tarjeta crypto Visa, que permitirá usar criptomonedas en comercios de todo el mundo.

Por su parte, Buda.com también tiene planes ambiciosos para el sector empresarial en 2026. Luego de fortalecer la liquidez de sus mercados en moneda local (soles) contra *stablecoins*, habilitarán nuevas funcionalidades orientadas especialmente a empresas que buscan automatizar flujos de remesas, recibir pagos en criptomonedas por servicios ofrecidos en el exterior, optimizar su tesorería internacional o integrar sus plataformas a rieles locales para escalar operaciones en Latinoamérica. “Esperamos anunciar lanzamientos en el primer trimestre de 2026”, acota, tras destacar que el mercado peruano cuenta con un importante potencial de crecimiento. **IF**

Por Manuela Zurita

# UN NUEVO ESCUDO DIGITAL

# L

**LA TECNOLOGÍA BIOMÉTRICA A PARTIR DEL RECONOCIMIENTO DE LA HUELLA DACTILAR Y FACIAL SE HA VUELTO UNA ALTERNATIVA PARA MITIGAR LOS DELITOS INFORMÁTICOS EN EL SISTEMA FINANCIERO PERUANO. LA REGULACIÓN Y EL COSTO PARA IMPLEMENTARLA SON HOY LOS MAYORES RETOS QUE DEBEN SUPERARSE PARA SU MASIFICACIÓN.**

os delitos informáticos no dan tregua en el mundo y Perú no es ajeno a dichos riesgos. Entre enero y febrero de este año, se reportaron unas 6.000 denuncias policiales por delitos informáticos, que causaron la pérdida por robo de S/ 3 millones, de acuerdo con datos del Sistema de Denuncias Policiales (Sidpol) de la Policía Nacional del Perú (PNP).

Las empresas son conscientes de la amenaza, en medio del imparable desarrollo de la inteligencia artificial (IA) y el uso cada vez más extendido de agentes de IA autónomos. En ese escenario, las tecnologías de validación de la identidad personal o biométricas están cobrando un valor significativo. En efecto, hacia 2030 se espera que el mercado mundial de soluciones biométricas alcance los US\$ 152.820 millones, casi tres veces más que lo reportado en 2024, de acuerdo con datos de la consultora Precedence Research.

¿Qué tipo de biometrías existen? Freddy Alvarado, director de la Maestría en Gestión de la Ciberseguridad y Privacidad de ESAN, precisa que se clasifican en biometría física o fisiológica (que incluye la huella dactilar y el reconocimiento facial, iris, venas y geometría de la mano), la biometría del comportamiento (que reconoce patrones de teclado, firma dinámica





y análisis de comportamiento en la navegación) y la biometría de voz, que verifica su timbre, entonación y características acústicas.

En Perú, el sector financiero lleva la delantera en su uso, advierte Alvarado. “La biometría se está convirtiendo en una herramienta clave para el sector financiero. La usan los bancos y microfinancieras también, considerando la digitalización masiva de las transacciones y las preferencias de los usuarios, porque es mucho más sencillo autenticarse para acceder a aplicaciones o realizar una transacción”, dice el académico.

FORBES consultó a cuatro instituciones financieras qué tipo de biometría están empleando. Fuentes de BBVA Perú explicaron que están usando biometría facial y huella dactilar como una “capa fundamental de seguridad” para la autenticación de acceso y de operaciones en sus aplicaciones

móviles y procesos digitales. En el Banco BanBif, Alfredo Marin, gerente de pasivos del banco, informó que han comenzado a implementar biometría facial y huella dactilar en sus productos. En tanto, en Banco Pichincha Perú contaron que están empleando biometría facial, conductual y de detección de vida durante el proceso de autenticación en canales digitales. “Esto nos permite saber no solo si la biometría es la correcta del cliente, sino si realmente es un cliente habitual”, observa Diego Rodríguez, gerente de Riesgo Operacional, Tecnológico y Seguridad de la Información del banco de capitales ecuatorianos. Rodríguez agrega que, además, realizan *onboarding* digital mediante un *selfie* y la foto del DNI del cliente en productos clave. En el caso de Caja Cusco, señalaron que están apostando por la biometría facial en su billetera digital Wayki para el *onboarding* de nuevos

clientes de forma segura y remota, explica Carlos Tamayo, gerente central de Administración y Operaciones de la institución financiera. De esta manera —destaca—, eliminan la necesidad de acudir a una agencia o solicitar una tarjeta física.

Las razones detrás de la apuesta por la biometría son múltiples y exceden la necesidad de prevenir y mitigar los ciberataques por suplantación de identidad. Estas van desde una menor fricción durante las operaciones, la garantía de una mejor experiencia del usuario y una mayor fidelización, hasta la oportunidad para escalar productos y canales, lo que contribuye a la inclusión financiera. “Esto no solo previene el fraude de apertura de cuentas falsas, sino que es una herramienta clave para que los nuevos clientes puedan acceder de forma 100% digital”, dicen las fuentes de BBVA Perú.

## DESPLIEGUE RETADOR

Pese a que se vuelve cada vez una tecnología más común, es necesario sortear diferentes retos para seguir profundizando en el uso de la biometría en el país. En el caso de la autenticación de identidad vía iris y voz, las fuentes del sector financiero consultadas apuntan al costo como una primera barrera para integrarlas a su operación. “El iris, por ejemplo, ofrece una precisión inigualable en la detección de vida, pero los equipos necesarios para su captura y validación son significativamente más caros que los que permiten el reconocimiento facial. Este factor económico dificulta la masificación y la integración a lo largo de toda la red operativa y los canales remotos”, explica Tamayo de Caja Cusco. A la vez, anota la importancia de “monitorear la evolución de la tecnología”. “Nuestra visión es seguir a la vanguardia, pero la implementación de estas tecnologías avanzadas está sujeta a la maduración del mercado”, refuerza. Para Rodríguez, de BanBif, el uso del iris o la voz como información biométrica plantea retos asociados a la gestión de datos sensibles y la privacidad y riesgos emergentes por suplantación o falsificación (*deepfake* y *spoofing*). Suma a ello el eventual rechazo al uso de iris o voz por parte de clientes y la integración con los sistemas y procesos del negocio. “El reto es tecnológico, pero también de gobierno y diseño de procesos”, concluye.

Consultados sobre los retos, los proveedores de tecnología biométrica coinciden que el principal para acelerar su uso tiene que ver con la regulación. De su lado, María Teresa Dávila, directora de Ventas para la tecnológica Sovos en Perú, Ecuador y Colombia, anota que, pese a que en el país ya se ha normado el uso de biometría a través de doble autenticación de identidad, cabría

establecer una interoperabilidad entre la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec) para avanzar en el uso de verificación facial. “Si bien es cierto que la SBS ha declarado la doble autenticidad o doble verificación y [...] está acorde con la identidad biométrica, aún no existe un acuerdo integral que regule eso”, dice.

## NEGOCIO LOCAL

La demanda por tecnología biométrica es palpable en las proyecciones de desempeño de las compañías proveedoras de soluciones consultadas en este informe. En el caso de Facephi, Sabugo informa que esperan cerrar el 2025 con un crecimiento en facturación de 20% en Perú. La compañía atiende a unos 30 clientes actualmente en el país. Del lado de Sovos, esperan que las soluciones biométricas representen el 50% del total de ventas del año entrante.

## PRESUPUESTO AL ALZA

Por año, se espera que el presupuesto destinado a tecnologías biométricas aumente entre 15% y 25%, proyecta Sovos.

## RIESGO GLOBAL

US\$ 350 millones alcanzaron las pérdidas financieras por estafas con *deepfakes* (datos falsos creados con IA) durante el segundo trimestre de este año, de acuerdo con datos de la compañía Resemble.ai citados por el Foro Económico Mundial. El 41% estuvo dirigido a figuras públicas, el 34% a individuos, el 18% a organizaciones y el 7% a sistemas de información. El 46% del total de las estafas mediante *deepfakes* fue por videos, el 32% por audios y el 22% por imágenes.

## FRAUDE TRAS ROBO DE CELULAR

S/ 2.450 es el monto aproximado que pierde una persona por fraude tras el robo de su celular, de acuerdo con estimaciones de la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc).

## REGULACIÓN LOCAL

A nivel normativo, la biometría es regulada a través del Reglamento para la Gestión de la Seguridad de la Información y la Ciberseguridad (Resolución SBS N° 504-2021 y sus modificatorias), explica Juan Valera, director fundador de Valcaya Legal. “El marco normativo peruano define la autenticación multifactor como el proceso de verificación de la identidad de un usuario mediante la combinación de al menos dos factores independientes de categorías distintas: algo que el usuario conoce (contraseña, PIN), algo que posee (*token*, tarjeta, dispositivo) y algo que es (biometría)”, define el ejecutivo.

Para Adrián Sabugo, Identity Solution Manager en Perú de la empresa española Facephi, el avance regulatorio en biometría debería contemplar, asimismo, su unificación a nivel latinoamericano, lo que permitiría la escalabilidad de los negocios.

La protección de datos biométricos de las personas también está en la lista de desafíos advertidos por las empresas proveedoras. A propósito,

Daniel Aguilar, Sales VP Banking & Financial Services de Softtek, resalta la importancia de que las empresas que usan biometría garanticen el consentimiento informado de los ciudadanos, la trazabilidad y la seguridad avanzada en procesos digitales masivos.

### PERSPECTIVA PROMETEDORA

Más allá de los desafíos, el potencial del uso de la biometría es “enorme”. Así lo califican en BBVA Perú, donde anticipan que el futuro será “passwordless” (sin contraseñas), en el cual “la identidad digital se basa en quién eres”. “Por eso es importante de cara a nuestros clientes, al ser parte de un ecosistema digital, tener presente que existen amenazas avanzadas que usan inteligencia artificial o mecanismos avanzados para intentar suplantar su identidad”, advierte el banco. El informe “Estado de la biometría 2025”, del Biometrics Institute, es contundente en esa línea: se espera que los agentes generados por IA desarrollen capacidades de IA “con mínimo control o intervención humana”, por lo que anticipa que la prueba de personalidad, la biometría de comportamiento y los avances en la detección de ataques cibernéticos serán campos cada vez más “críticos” para la sociedad.

En ese contexto, los proveedores de soluciones biométricas adelantan que, en el mediano plazo, su uso se volverá más común en los negocios en Perú. La compañía Sovos estima que el uso de biometría facial crecerá entre 20% y 30% en el sector bancario y retail en los próximos dos años. Además, de 5 a 10 años, anticipa que la biometría se integrará completamente en los sistemas de autenticación de múltiples sectores, como salud y educación. “A mediano y largo plazo, la biometría se convertirá en un estándar transversal en industrias donde la identificación del usuario es



### BIOMETRÍA AL DETALLE

En Perú, la huella dactilar y la biometría facial son cada vez más usadas en banca móvil y cajeros automáticos, anota Freddy Alvarado, director de la Maestría en Gestión de la Ciberseguridad y Privacidad de ESAN. Explica que también se usa biometría facial para el *login*, las aprobaciones y la apertura remota de cuentas (*onboarding*, en inglés), a través de un *selfie* y la validación en tiempo real de un documento de identidad. Según añade, otra modalidad es la verificación por voz en centros de atención, para acelerar el proceso y reemplazar preguntas secretas. Se usa igualmente para el acceso físico seguro a sucursales, bóvedas o ambientes restringidos a través de lectores biométricos, puntualiza.

el primer paso para acceder a servicios”, repara María Teresa Dávila, de Sovos. La ejecutiva pronostica que entonces “incluso” las pequeñas empresas adoptarán biometría. “A medida que el país evolucione hacia una

sociedad más digital, la identidad biométrica se convertirá en la ‘llave’ para interactuar con instituciones públicas y privadas, siempre bajo estándares que aseguren el control ciudadano sobre sus datos”, asegura. **F**

# ¿POR QUÉ EL ORO SUPERA AL BITCOIN ESTE AÑO?

EL METAL LIDERA... POR AHORA, PERO EL RENDIMIENTO PASADO DEL BITCOIN Y LAS TENDENCIAS ESTACIONALES SUGIEREN QUE LA CARRERA AÚN NO HA TERMINADO.

POR BRANDON KOCHKODIN

Los tenedores de bitcoins rara vez añoran el encanto tradicional del oro. ¿Por qué lo harían? En cinco años, su tesoro digital ha superado al brillante metal amarillo nueve veces, disparándose casi un 1.000%, mientras que el oro apenas se duplicó.

Sin embargo, este año el oro se está robando el protagonismo, con un alza del 45% desde enero, mientras que el bitcoin se queda atrás, con solo un 20%. Esta enorme diferencia está provocando en los aficionados a la cripto una repentina envidia del metal, preguntándose si su oro digital ha perdido su brillo.

El oro está superando al bitcoin en 2025, a medida que bancos centrales y fondos de pensiones, nerviosos y afectados por la inflación, los déficits y el caos global, inundan su mercado, ya probado en batalla. Sin embargo, el bitcoin no flaquea. La consternación se debe, en parte, a que su comparación con el oro se ve debilitada en el mercado bursátil, donde el bitcoin se mueve como una acción tecnológica. En cualquier caso, con los meses más fuertes del bitcoin por delante, la ventaja del oro este año podría desvanecerse rápidamente.

La combinación de bitcoin y oro no es nada más un rumor en el mercado. Ambos son escasos, inmunes a las imprentas de los bancos centrales y un imán para cualquiera que piense que los días de la moneda fiduciaria (es decir, el dinero emitido por los Gobiernos) están contados.

## UN SALVAVIDAS MENTAL

A los inversores les encanta la comparación no porque sea perfecta, sino porque es un salvavidas mental, una forma de anclar el dinero digital a algo antiguo y tangible. La coincidencia en su atractivo atrajo a los primeros 'evangelistas', como Trace Mayer, un fanático del oro que se convirtió en *bitcoiner*, quien vio la escasez digital como la nueva frontera. Incluso el misterioso creador de bitcoin, Satoshi Nakamoto, hizo un guiño a la tradición del oro: vinculó su cumpleaños con la Orden Ejecutiva 6102, el edicto de 1933 del presidente Franklin D. Roosevelt, que prohibía a los ciudadanos poseer oro, y con la derogación de esa orden por el presidente Gerald Ford, con la Ley de Asignaciones de la Asociación Internacional de Fomento de 1975.

Para ese grupo, el oro es referente natural del bitcoin. Pero no se dejen engañar por su parentesco filosófico. A los mercados no les interesan las analogías. La cripto se negocia como si persiguiera el gráfico de acciones de Tesla, mientras que el oro se agazapa como una manta ignífuga financiera.

Esa división se refleja en sus trayectorias. Bitcoin, nacido en 2009 y cotizando inicialmente en tan solo unos centavos, se ha disparado a más de 100.000 dólares, una carrera vertiginosa impulsada tanto por el revuelo tecnológico como por su sólida reputación como moneda. El oro, por su parte, ha avanzado con dificultad, manteniéndose estable tras alcanzar un máximo (en 2012) cercano a los

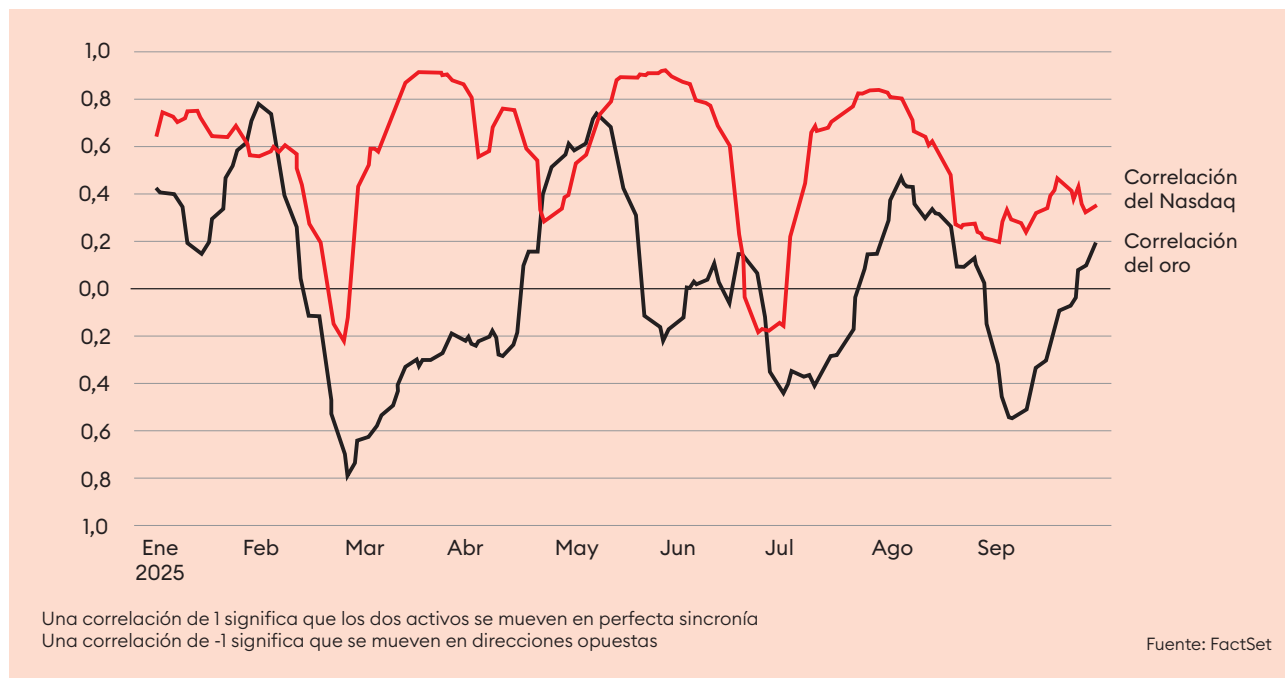
1.800 dólares, y solo ha superado esa cifra en los últimos dos años.

Ed Egilinsky, quien gestiona inversiones alternativas en el proveedor de ETF Direxion, lo dice sin rodeos: "Bitcoin es una apuesta de riesgo hasta que demuestre lo contrario". El Daily Gold Miners Index Bull 2X Shares de su empresa, con 990 millones de dólares en activos, ha subido más de 300% este año, aprovechando la ola del oro como refugio seguro (los ETF apalancados como este están diseñados para operaciones activas a corto plazo y deben supervisarse a diario).

## ORO: UN ANCLA A PRUEBA DE CAOS

Para Egilinsky, el oro actúa como un diversificador que, a veces, puede proporcionar cobertura. Bitcoin, argumenta, es más un vehículo de negociación que un ancla a prueba de caos, visión que respalda las cifras.

Desde 2017, el bitcoin se ha movido más en sintonía con el Nasdaq 100, un índice centrado en la tecnología, con una correlación promedio de 0,32 a 30 días, mientras que su vínculo con el oro es de un tenue 0,09. La correlación mide cómo se mueven dos activos juntos. Cuanto más cerca de 1,0, más estrecho es el vínculo. Dicho de otro modo, el bitcoin se mueve al ritmo de Silicon Valley y no al de Fort Knox. Se dispara con las acciones de crecimiento y se desploma cuando el apetito por el riesgo se desvanece, mientras que el oro refulege con mayor fuerza cuando el mundo parece tambalearse.



Por eso, los bancos centrales, desconcertados por la incertidumbre global y la caída del dólar estadounidense, están acumulando oro. El FINANCIAL TIMES señala que sus tenencias combinadas de oro están a punto de eclipsar sus posiciones en bonos del Tesoro estadounidense por primera vez desde mediados de la década de 1990.

En este sentido, Lawrence Lepard, fundador de Equity Management Associates, prevé un “auge descontrolado”. Se trata de un término económico austriaco que se refiere al momento en que la impresión descontrolada de dinero obliga a la gente a recurrir a activos tangibles, concepto que Lepard aborda en su libro THE BIG PRINT. El oro se está beneficiando por adelantado porque los fondos de pensiones y los bancos centrales pueden tolerarlo, mientras las instituciones aún se están adaptando a la nueva ola de bitcoin.

Un informe de 2025 de Henley & Partners, consultora de migración de inversiones con sede en Londres, estima que 295 millones de personas en todo el mundo poseen bitcoins, una

cifra considerable, si consideramos la encuesta de 2025 del Consejo Mundial del Oro, que muestra que el 81% de los encuestados chinos posee joyas de oro. Esto significa que, potencialmente, hay más propietarios de oro en ese país (con una población de 1.400 millones) que tenedores de bitcoins a nivel mundial. La liquidez del oro y su respaldo regulatorio lo convierten en la opción predilecta para las instituciones que detectan problemas. Bitcoin, que aún se encuentra en una zona gris regulatoria para muchos en todo el mundo, suele mostrarse rezagado, pero su fluctuación es más pronunciada al moverse.

### METÁLICO Y DIGITAL CONTRA EL DESMORONAMIENTO

Así, Lepard ha adoptado ambos. Su fondo EMA GARP, con 150 millones de dólares en activos bajo gestión, los considera apuestas contra el desmoronamiento del sistema fiduciario. Su fondo, con un alza del 56% en el primer semestre de 2025, incluye empresas mineras de metales preciosos y bitcoin. Ante las quejas de otros *bitcoiners*,

Lepard se ríe sobre el “retraso” del bitcoin. “¿No se dan cuenta, chicos, de que hemos subido un 80% interanual?”, dice, riendo. “Bueno, eso no está tan mal, ¿no?”. ¿Y cuál es la conclusión que deben sacar los inversores?

Oro y bitcoin comparten un corazón rebelde, pero no son gemelos. El oro es el veterano, firme cuando los mercados se tambalean, mientras que el bitcoin es el advenedizo impetuoso, aún atado a un pulso de auge y caída similar al de la tecnología, al menos por ahora.

Este año, el oro aventaja, pero, si nos alejamos, el bitcoin sigue superándolo. Incluso este año, la cripto supera al Nasdaq, su índice de referencia más adecuado, en más del 6%. Y hay motivos para pensar que viene algo más: desde 2013, septiembre ha sido el peor mes del bitcoin, con una caída media de 3%, mientras que octubre y noviembre han provocado subidas de 22% y 46% de media, respectivamente, según Coinglass. Si esto se mantiene, el bitcoin podría superar al oro a fines de noviembre, convirtiendo a más inversores en lingotes en creyentes digitales. **B**

Por Lucero Chávez Quispe

# LA CONQUISTA DEL 'BEAUTY RETAIL'

**EL CANAL RETAIL DE BELLEZA PERUANO ATRAVIESA UN MOMENTO DE EXPANSIÓN Y TRANSFORMACIÓN. Y LOS ACTORES DEL MERCADO APUNTAN A ACELERAR LA APERTURA DE TIENDAS ESPECIALIZADAS EN EL 2026. ASÍ, LA CADENA KIKO MILANO LLEGARÁ AL PAÍS, DBS BEAUTY STORE CONTINUARÁ CRECIENDO EN EL PERÚ, INRETAIL LANZARÁ NUEVOS FORMATOS ESPECIALIZADOS E, INCLUSO, SENTUA (ANTES PERFUMERÍAS UNIDAS) PROYECTA SU CRECIMIENTO DENTRO Y FUERA DE LIMA CON SU PROPUESTA DE BELLEZA CONSCIENTE PREMIUM.**

**E**l 2025 se ha visto marcado por el ingreso de nuevos actores al efervescente mercado de la belleza retail en Perú. Si bien la venta directa (venta bajo la modalidad de catálogo) tanto en volumen como en valor son relevantes para la canasta de belleza en el país, esta actividad ha perdido espacio en el mix de canales, explica Augusto Santana, Account Director de Worldpanel by Numerator,

empresa especializada en datos de consumo. Es en este contexto que el canal retail, con las tiendas especializadas de belleza —que en el 2024 ya sumaban 380 puntos de venta en todo el Perú, registrando un alza del 60% frente al año previo, según el Gremio Peruano de Cosmética, Higiene Personal y Aseo Doméstico (Copecoh) de la Cámara de Comercio de Lima— ha ido ganando cada vez más consumidores.

FOTO: ACERVO







¿A qué se debe el dinamismo de estas tiendas? Su éxito se atribuye al asesoramiento, la diferenciación de productos, la fidelización del cliente y el apoyo a la innovación, señala el presidente del Copecoh, Ángel Acevedo. En este escenario, Aruma, del grupo Lindcorp, sigue liderando el mercado: desde su fundación en el 2017 hasta hoy cuenta con 126 tiendas en el país y proyecta cerrar el año con 25 más. No obstante, compañías internacionales han empezado su plan de expansión en el mercado nacional. Además, otros grupos empresariales locales vienen lanzando nuevos formatos para competir en el rubro con proyecciones de crecimiento para este 2026.

### MÁS CONSUMIDORES

En los dos últimos años móviles (de octubre de 2024 a septiembre de 2025 y de octubre de 2023 a septiembre de 2024), la canasta de belleza en los hogares peruanos ha crecido en promedio un 9,5% por año en términos de valor, refiere Augusto Santana, Account Director de Worldpanel by Numerator. “El crecimiento del último año móvil a septiembre del 2025 ha sido impulsado, principalmente, por una recuperación de hogares, ganando un poco más de 150.000 hogares, y en menor medida por un mayor ticket”, explica el especialista.

Precisamente, dentro de la canasta de belleza, maquillaje es la categoría que ganó más hogares compradores entre octubre de 2024 y septiembre de 2025. Esto representó poco más de 220.000 hogares frente al mismo periodo del año anterior.

### ATERRIZAN NUEVAS PROPUESTAS

En agosto de este año, la cadena chilena DBS Beauty Store (DBS) —con su concepto transversal en términos de precio, edad y surtido— decidió

ingresar al Perú debido a las similitudes culturales con su país de origen y al crecimiento del retail en *shopping centers* locales, señala Dominique Rosenberg, fundadora de DBS Beauty

Store. La empresaria, que considera que “el mercado tiene espacio para varios actores”, proyecta que su cadena cerrará el año con aproximadamente siete locales a nivel nacional.

Además, la compañía será la encargada de traer a la italiana Kiko Milano, una cadena conocida por su propuesta de maquillaje de alta gama a precio asequible. Rosenberg espera que la primera tienda de Kiko Milano en Perú se lance a finales del primer semestre del 2026, manteniendo los precios competitivos que caracterizan a la tienda en Europa. “Ya estamos trabajando con *shopping malls* para determinar cuáles van a ser las primeras aperturas; y cuáles van a ser los locales, los tamaños y las ubicaciones”, explica. Así, entre tiendas DBS y Kiko Milano (tanto dentro de centros comerciales como con tiendas stand alone), la compañía planea unas 15 aperturas en total solo en el 2026.

Por otro lado, un grupo empresarial peruano que ha mostrado interés en ampliar su presencia en el segmento de la belleza retail ha sido InterCorp a través de InRetail. En junio pasado, lanzó su formato de tienda especializada llamada Mifarma Prime, en la que los productos de belleza tienen un eje central en la propuesta de valor. Tan solo en cuatro meses, ya cuenta con siete de estas tiendas inauguradas. Adicionalmente a ello, el *holding* lanzó a fines de noviembre Mía Beauty Bar, un nuevo concepto de tienda con asesoría personalizada y más de 120 marcas nacionales e internacionales. Según reportó a medios especializados, la marca planea abrir cuatro tiendas —dos en Lima y dos en provincia— en lo que resta del año, dando paso al inicio de su expansión a nivel nacional.

Asimismo, la argentina Blue Star Group, dueña de Todomoda e Isadora, lanzó su primera tienda especializada de belleza Todomoda Beauty en el país. Se trata del tercer mercado

## INDUSTRIA EN CRECIMIENTO

La industria de cosmética, higiene personal y aseo doméstico en Perú está proyectada a facturar S/ 9.980 millones este año, lo que representaría un crecimiento del 7% respecto al 2024, según Copecoh de la CCL. Este avance ya se reflejó en el primer semestre de 2025, donde las ventas crecieron un 8,4% y movieron S/ 4.630 millones. Ángel Acevedo, presidente del gremio, señala que este crecimiento estará impulsado principalmente por las categorías de fragancias y maquillaje.

En tanto, para el 2026, Copecoh estima que en un escenario estándar —con incertidumbre moderada, menor inversión privada e inflación controlada (entre 3% y 4%)—, el mercado cosmético podría crecer entre 5% y 7%. En este panorama, añade, se destacan las marcas locales, regionales y el comercio electrónico con tickets de compra más bajos.



donde desembarca la marca. Justamente, según medios internacionales, el grupo planea abrir 30 *flagship stores* en Latinoamérica, con miras a que la marca de cosmética genere ingresos

por US\$ 100 millones en los próximos cinco años.

## MERCADO PREMIUM

El concepto de “belleza consciente” es otro que gana cada vez más relevancia entre los consumidores. Eso, a su vez, abre un espacio muy valioso para el retail especializado, comenta Andrea Catter, gerente de Marketing de Sentua, marca antes conocida como Perfumerías Unidas y que contaba con 35 tiendas en el 2024. “Vemos una oportunidad de liderar esa transformación, y de posicionar al *beauty retail* como una categoría capaz de generar valor real en la vida de las personas”, dice Catter de la marca que acaba de pasar por un *rebranding*. Así, Sentua busca competir en el rubro de tiendas especializadas con una propuesta diferenciada basada en una curaduría de marcas premium y de nicho, una atención personalizada, y una experiencia de compra con *makeup bars* y cabinas de tratamiento.

Este enfoque del negocio se visibiliza en el gasto que realizan las consumidoras en Sentua. “Actualmente, ya superamos los S/ 390 de ticket promedio general, con un desempeño muy sólido en tratamiento. Nuestra proyección es mantener un ticket general por encima de S/ 400, impulsando principalmente tratamiento y maquillaje, donde vemos mayor potencial de asesoría experta y venta cruzada”, relata Catter.

El siguiente paso de la compañía este 2026 es remodelar tres tiendas, con una ampliación de metros cuadrados, en Lima y provincia; y abrir dos tiendas nuevas en el Perú. “Tenemos un *rollout plan* de acá a dos años, con el objetivo de incrementar metros cuadrados y seguir abriendo nuevas tiendas en diferentes centros comerciales a nivel nacional”, precisa la ejecutiva, quien recalca que el mercado peruano se encuentra en un punto clave de maduración. **F**



# INTELIGENCIA SENSIBLE

*EN TIEMPOS DE ALGORITMOS Y MÉTRICAS INFINITAS, EL MARKETING DEL FUTURO EXIGE CRITERIO, CREATIVIDAD Y ÉTICA. LA DATA INSPIRA, PERO LA INTUICIÓN DECIDE QUÉ VALE LA PENA CREAR.*

Por **Giuseppe Stigliano**



n un mundo marcado por la abundancia de datos y el avance de la inteligencia artificial, los profesionales del marketing enfrentamos un desafío y una oportunidad sin precedentes. La paradoja es que nunca antes habíamos dispuesto de tantas señales sobre lo que hacen, dicen y desean los consumidores, pero el verdadero reto no está en generar más información, sino en interpretarla con criterio estratégico y humano.

Como recuerda Seth Godin, aclamado autor estadounidense, “nuestro trabajo como *marketers* no es buscar clientes para productos, sino productos para clientes”. Esta frase sintetiza el tránsito del marketing transaccional al marketing como disciplina de creación de valor. Pero también nos confronta con un rol más exigente: no basta con seguir lo que los datos sugieren. Aquí entra en juego la creatividad estratégica: el célebre ejemplo atribuido a Henry Ford, fundador de la compañía que todavía lleva su nombre: “Si hubiera preguntado a la gente qué quería, me habrían dicho caballos más rápidos”, ilustra cómo los datos brutos, las quejas sobre la lentitud de los cuadrúpedos, no habrían llevado al automóvil, sino a una mejora incremental del *statu quo*. La innovación exige ver más allá de lo que el usuario expresa. En este sentido, los *marketers* tienen una responsabilidad triple:

**1. Filtrar con criterio de mercado.**  
No todo lo que los datos sugieren

se puede transformar en producto viable: pueden faltar las condiciones de demanda, infraestructura o sostenibilidad económica.

**2. Añadir visión creativa.** Los *insights* observados deben combinarse con intuición, imaginación y diseño estratégico. La IA puede ayudarnos a descubrir patrones, pero su traducción en experiencias de valor requiere sensibilidad y visión.

**3. Asumir responsabilidad ética.** En un momento en que la tecnología permite diseñar casi cualquier cosa, también tenemos la obligación de no crear productos que, aunque se vendan, resulten dañinos o moralmente inaceptables. De hecho, las decisiones empresariales son al mismo tiempo decisiones sociales en un mundo tan interconectado como el de hoy: el negocio nunca es un juego de suma cero.

En definitiva, el rol del *marketer* no es seguir ciegamente los datos, sino ser un curador estratégico y ético: alguien que selecciona qué señales valen la pena, las transforma en ideas con creatividad y las filtra con un sentido de responsabilidad hacia los clientes y hacia la sociedad.

Uber es un ejemplo paradigmático de cómo esta filosofía puede materializarse cuando se observa atentamente el comportamiento de clientes y usuarios. Muchos de sus servicios más innovadores no nacieron de un *brainstorming* en un despacho, sino de escuchar a sus clientes interactuando con la plataforma y a sus *partners* (los *drivers*).

La compañía ha sabido convertir la atención al cliente y la escucha activa en una palanca de innovación. Como menciona Belén Romero, gerente general de Uber para la región Andina, Caribe y Centroamérica, “no se trata solo de analizar métricas cuantitativas, sino de observar patrones en las necesidades de los usuarios y en el

**El rol del *marketer* no es seguir ciegamente los datos, sino ser un curador estratégico y ético: alguien que selecciona qué señales valen la pena, las transforma en ideas con creatividad y las filtra con un sentido de responsabilidad hacia los clientes y hacia la sociedad.**

día a día de los socios conductores. Pensamos en formas de resolver demandas latentes, recogemos *insights* cualitativos sobre los patrones de movilidad de las ciudades y esa data, en conjunto, nos permite crear servicios de alto impacto para regiones como América Latina y el Caribe”.

De esta forma, la compañía transformó la data en inteligencia accionable, y la inteligencia, en servicios de alto impacto. En este sentido, algunos de los servicios más populares en América Latina han sido desarrollados precisamente siguiendo este proceso de innovación ‘desde abajo’.

**Envíos en motos.** Analizando conversaciones de soporte descubrieron que los usuarios ya usaban Uber para enviar paquetes. Vieron que hacerlo en moto era más eficiente y lanzaron el servicio formalmente.

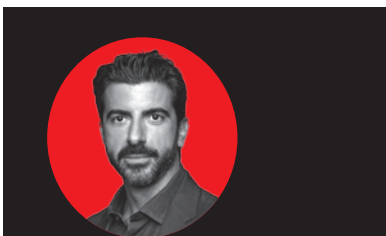
**Uber Moto.** Detectaron que las personas no solo enviaban paquetes, sino que también se subían ellas mismas a las motos. El resultado: un producto diseñado para ciudades con alto tráfico y necesidad de opciones más económicas.

**Uber Pet.** Surgió porque los usuarios pedían autorización vía chat para viajar con sus mascotas. Hoy es una opción visible y directa en la app, sin fricción.

También a nivel global, Uber ha ‘descubierto’ *insights* que han activado el proceso de innovación interno y que luego han llevado a lanzar servicios innovadores como los siguientes:

**Uber Teens.** Observaron que los adolescentes usaban cuentas de sus padres. La solución: perfiles para menores, con seguridad y trazabilidad.

**Experiencia para Seniors.** Identificaron que muchas funciones de la interfaz eran superfluas para adultos mayores. Simplificaron la UX para aumentar la usabilidad en este segmento.



## GIUSEPPE STIGLIANO

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

**Viaje Grupal y Uber Share.** El análisis de trayectos mostró que amigos compartían Uber, hacían paradas y luego tenían que devolverse el dinero entre ellos. El producto oficializó este comportamiento: ahora los costos se comparten desde la propia aplicación. Además, en horarios pico, observaron patrones de trayectorias similares que inspiraron soluciones de viaje compartido más eficientes.

Y Uber no es la única compañía que está abrazando este modelo de manera sistemática y estructurada. Existen varios ejemplos de cómo la observación atenta del comportamiento de clientes se tradujo en innovaciones poderosas:

**Netflix y el botón “Skip intro”.** En 2017, Netflix detectó a escala global un comportamiento recurrente: los usuarios adelantaban manualmente los créditos iniciales para ir directo al contenido. A partir de esa observación lanzó el botón “Skip intro”, que hoy se presiona más de 100 millones de veces al día. Un simple ajuste de diseño de experiencia (UX) que demuestra cómo la escucha activa y los datos de uso en tiempo real pueden generar un impacto exponencial en satisfacción y retención.

### Coca-Cola y las máquinas Freestyle.

Coca-Cola lanzó en 2009 sus máquinas Freestyle, un innovador dispensador digital que permite elegir entre más de 100 combinaciones de bebidas. Detrás de su aparente sencillez, el proyecto introdujo la personalización masiva en el punto de venta y, sobre todo, una nueva fuente de datos de consumo: cada selección revela preferencias y patrones que la compañía analiza para desarrollar sabores y productos que luego llegan al lineal. Más que un ejercicio de marketing, Freestyle es un ejemplo de cómo usar la tecnología para aprender directamente del comportamiento del cliente.

### Nike y la plataforma Nike By You.

Cuando Nike lanzó NIKEiD en 1999 (hoy evolucionado en Nike By You), transformó un fenómeno de nicho en un modelo global de personalización. Lo que nació como una herramienta digital para diseñar zapatillas únicas se convirtió en un sistema híbrido que combina personalización online y en tienda física, ampliando la relación emocional entre marca y consumidor. En una década marcada por la búsqueda de exclusividad, Nike entendió antes que nadie que el verdadero lujo es la cocreación.

### La lección estratégica:

Todos estos ejemplos nos recuerdan algo fundamental, que las mejores innovaciones en marketing y producto nacen de la observación atenta de lo que ya ocurre en el mercado. En la era de la IA y de la data abundante, el reto no es acumular información, sino interpretarla con sensibilidad humana para traducir *insights* en propuestas de valor.

Uber ha demostrado que escuchar y observar vale más que adivinar. Y para nosotros, *marketers*, la tarea es: dejar de obsesionarnos con vender lo que tenemos y empezar a diseñar lo que las personas realmente necesitan: de hacer que la gente desee cosas a hacer cosas que la gente desee.

MERCADOS 2026

# ENTRE ROBOTS, BITCOINS Y LA REALIDAD

POR JOSÉ LUIS DÍAZ RIVERA

**S**i 2025 nos enseñó algo, es que predecir mercados es como intentar predecir el clima en cualquier ciudad de la región: puedes salir preparado para lluvia y terminar con insolación. Pero bueno, aquí vamos otra vez.

Los mercados en 2026 seguirán bailando al ritmo de tres músicos principales: tasas de interés (que finalmente parecen estabilizarse después del maratón de subidas), inteligencia artificial (que ya no es futurista, es literalmente presente) y geopolítica (porque ¿cuándo no?).

El S&P 500 está en 2025 arriba de los 6.700 puntos después de un *rally* impulsado por la euforia *tech*. Para 2026, esperamos consolidación más que explosión. Las valuaciones están estiradas como yoga a las 6 a.m., pero hay dinero buscando hogar y la narrativa de *soft landing* sigue viva.







### José Luis Díaz Rivera

El autor ha participado en el mercado financiero, básicamente en el mercado de valores, desde 1983. Es graduado en el curso diplomado en DEFI y Cripto en Learning Heroes en España. Tiene dos años operando en el mercado de criptomonedas tanto *spot* como *stake* y *pools*.

#### LAS TENDENCIAS QUE MANDAN (Y LAS QUE VIENEN PISANDO FUERTE)

**IA everywhere:** Ya no hablamos de si la IA va a cambiar todo, sino de cómo monetizar eso. Los pagos impulsados por IA están transformando el marketing: imagina anuncios que no solo te conocen, sino que procesan tu compra antes de que termines de pensarlo. Aterrador y brillante a la vez. Fintechs como Stripe y otras están integrando modelos de lenguaje para pagos conversacionales. En este caso, una frase como “Oye, Alexa, págale a mi casero” será tan normal como pedir un Uber.

**Robotaxis y autonomía:** 2026 será el año donde los coches autónomos dejen de ser promesas de Elon y se conviertan en realidad comercial en ciudades selectas. Waymo está escalando, Tesla sigue prometiendo (sorpresa) y empresas chinas como BYD están entrando fuerte. Esto no es solo *tech*: es infraestructura, seguros y todo un ecosistema que vale billones.

**Cripto:** La adolescencia termina: después del *rally* postaprobación de ETF de Bitcoin en 2024 y la consolidación en 2025, las criptos en 2026 enfrentan su prueba de madurez. Bitcoin probablemente oscile entre 80.000 y 120.000 dólares (sí, rango amplio, pero así es esto). Lo interesante no es el precio, es la infraestructura: tokenización de activos reales, DeFi integrada con finanzas tradicionales y *stablecoins* como método de pago legítimo. El *blockchain* deja de ser promesa y se vuelve ‘plomería’ financiera.

## Los mercados son, en esencia, un espejo de nuestra naturaleza humana: codiciosos en las subidas, miedosos en las caídas y olvidadizos entre ciclos.

**RWA (Real World Assets):** La tokenización de bonos, bienes raíces y *commodities* será la verdadera revolución silenciosa. BlackRock ya lo está haciendo con BUIDL, y en 2026 veremos más institucionales entrar. Es menos sexy que una *memecoin*, pero infinitamente más relevante.

#### Lo que aprendimos en 2025: lecciones para humildes

1. “Esta vez es diferente”, nunca es diferente. Las burbujas siguen siendo burbujas, solo cambian de disfraz. Las valoraciones importan, eventualmente.
2. **La concentración mata.** El *rally* de 2025 estuvo sostenido por las “Magnificent 7”. Cuando tres empresas son el 20% del S&P, no es diversificación: es fe ciega.
3. **Las tasas altas no rompieron todo.** Contrariamente al apocalipsis prometido, la economía aguantó tipos del 5%+. Resulta que las

empresas sólidas... son sólidas.

**4. Cripto y regulación pueden coexistir.** Los ETF de Bitcoin no mataron al espíritu descentralizado. De hecho, trajeron liquidez y legitimidad. Quién lo diría.

**5. La IA es real, las valuaciones alucinadas también.** Sí, la IA está cambiando el mundo y no todas las empresas con “AI” en su *pitch* valen lo que dicen.

**6. Geopolítica > Fundamentos (a veces).** Un *tweet* presidencial puede mover mercados más que 10 reportes de *earnings*. Bienvenidos al siglo XXI.

**7. La paciencia paga, el pánico cobra.** Quienes vendieron en las correcciones de marzo y agosto se perdieron el *rally* de cierre. El tiempo en el mercado > *timing* del mercado.

#### LA MORALEJA DEL CUENTO

Los mercados son, en esencia, un espejo de nuestra naturaleza humana: codiciosos en las subidas, miedosos en las caídas y olvidadizos entre ciclos. La tecnología cambia, las narrativas evolucionan, pero la psicología permanece. En 2026, como siempre, ganarán quienes entiendan que invertir no es predecir el futuro, sino prepararse para múltiples futuros posibles. La verdadera riqueza no está en acertar el próximo 10x, sino en construir un portafolio que sobreviva tus propios errores. Porque al final, el mercado puede permanecer irracional más tiempo del que tú puedes permanecer solvente... o cuerdo.

Así que sí, compra Bitcoin si quieres, invierte en IA, apuesta por los robotaxis. Pero por favor también ten bonos, efectivo y algo de humildad. El mercado tiene una forma peculiar de ‘acomodar’ a los arrogantes.

La moraleja cierra con lo que realmente importa: no es ser el más listo, sino el más preparado. Porque al final, como dicen por ahí, en los mercados no gana quien más sabe, sino quien mejor maneja lo que no sabe. **📌**

Forbes

*life*

# *Camino bordados*

El Perú andino sigue habitando el deseo de los viajeros como un territorio donde la memoria se teje a mano, así lo revela el listado “Los Mejores Destinos de Latam 2026” de FORBES LIFE.

Por Manuel Grajales

# Ultralujo auténtico

**MONTARAZ, LA FIRMA DE JAMÓN IBÉRICO, ASUME EL PRESENTE CON LA VISIÓN DE TRASCENDER SU PROPUESTA HACIA UN ESPÍRITU DE EXCLUSIVIDAD Y ESTILO DE VIDA DEL MÁS ALTO PERFIL.**

72

LIFE • GOURMET

**i** Cómo se reinventa una casa centenaria sin perder su tradición? Ramón Martín Galán lo tiene claro. Él pertenece a la quinta generación de una familia que ha llevado a Montaraz de ser una idea nacida en 1890 en un pequeño pueblo de Salamanca, España, a convertirse en una firma internacional, embajadora del jamón ibérico, con presencia en más de 60 países alrededor del mundo y que reinterpreta el significado del ultralujo.

Educado en uno de los internados más antiguos y exclusivos de Suiza, quien hoy lidera las estrategias de expansión de la empresa familiar asegura que desde niño pudo conocer y vivir las entrañas del lujo. Así lo ha plasmado en la visión que permea la compañía de cara al futuro: forjar una marca distinguida que trascienda en el tiempo. Para ello, busca extrapolar esta concepción más allá del mundo del jamón ibérico y la gastronomía, de forma tal que abarque otros productos y servicios de lujo.

“¿Cómo lo conseguimos?”, se pregunta Martín Galán. Y se responde de inmediato: “Con las personas, los estratos y las firmas de lujo más importantes a nivel internacional. Es decir, siempre invito a nuestros eventos a las personas más exitosas en cada uno de sus respectivos sectores”, afirma con gran entusiasmo.



La esencia primigenia detrás de su visión es lograr que el jamón ibérico firmado por Montaraz sea percibido no como un producto elegante por sí mismo, sino como una experiencia que asciende a la escena del *lifestyle*.

De ahí que la empresa intente fortalecer las colaboraciones con algunas de las más exclusivas casas de moda, de alta relojería, de aviación o de coches a nivel mundial; e, incluso, tener presencia en el universo del cine. “Tratamos de que nuestro consumidor, más que desear un buen producto de lujo, quiera distinguirse consumiendo nuestra marca”, comparte el hijo de Ramón Martín Sánchez, CEO de Montaraz.

## ESTRATEGIA SENSORIAL

Con esta mirada, y tras un largo y arduo proceso de aprobación oficial, Montaraz consiguió entrar al mercado estadounidense, donde, a decir del entrevistado, no solo ven una oportunidad inmensa, sino también un perfil de consumidores dispuestos a pagar un producto gourmet que, al mismo tiempo, ofrezca estatus e influencia. “Es una propuesta que a las clases sociales elevadas de Estados Unidos les ‘engancha’ muy bien”. Este es un perfil que también se encuentra en el segmento más exclusivo en México, donde abundan los conocedores de los productos de ultralujo.

MONTARAZ



***“Montaraz es un referente no solo del jamón ibérico, sino del sector del lujo”.***

**RAMÓN MARTÍN GALÁN**  
DIRECTOR DE EXPANSIÓN DE MONTARAZ

MONTARAZ

Como parte de esta estrategia, la firma española lanzó, hace año y medio, una serie de ediciones especiales de jamón. “Tenemos cuatro o cinco *packagings*; y, si todo [lo relativo a este producto] ya es lujo, esto es extralujo”, asegura Martín Galán.

Las experiencias descritas llegan, incluso, a la presentación de un jamón ibérico con un mínimo de seis años, entregado en una elegante caja personalizada con las iniciales de cada cliente, el número de pieza correspondiente y una carta elaborada (siempre) de manera individual.

Montaraz también ofrecen otras ediciones de producto menos personalizadas, pero igual de exclusivas, que han tenido buen recibimiento por parte de los consumidores. Tanto así, que Ramón asegura que ya ha comenzado a hacer algunas subastas de producto, “porque, aun con un precio elevado, la gente los quiere por la distinción que ofrecen”.

Esta visión en Montaraz no se restringe a una expresión económica en su totalidad, y emana de la idea original de hacer una aportación social a la comunidad.

“Para mí, el lujo también es poder dar tiempo. Eso es lo más valioso que las personas tenemos”, reflexiona el entrevistado, quien sueña con crear, en el futuro cercano, una organización no gubernamental (ONG) para ayudar a los niños más necesitados, empezando por España, y así, desde su propia trinchera, contribuir a mejorar el mundo.

En esta ONG se atenderán a menores con grandes capacidades, quienes recibirán atención psicológica y educación formal, comparte. La intención es que puedan cambiar la situación de sus familias y hasta poder integrarse a laborar, más adelante, en la compañía.

“Me gustaría poder devolverle a la vida algo de lo que me ha dado. Y nada mejor que hacerlo a través de los niños”, comenta el entrevistado a FORBES LIFE. **F**

Por Manuel Grajales y Sheila Ramírez

# Exclusividad con propósito

EN 2026, LA OPULENCIA CEDERÁ PROTAGONISMO AL ANHELO DE UNA INMERSIÓN PROFUNDA EN LOS DESTINOS Y TAMBIÉN A LA CONEXIÓN HUMANA.

**C**on la Copa Mundial de Fútbol acaparando los reflectores internacionales, el 2026 se proyecta como un año de consolidación para el turismo en Latinoamérica, al ser México uno de los tres países anfitriones, junto con Estados Unidos y Canadá. El encuentro deportivo espera convocar a más de 7 millones de aficionados en los estadios, además de romper un hito de audiencia, el cual podría superar los 1.600 millones de personas que seguirán el torneo por televisión y diversas plataformas digitales, con su consecuente deseo por visitar las naciones sede.

Por ello, no es de extrañar que, de acuerdo con el estudio “El viajero latinoamericano: tendencias, prioridades y el futuro del turismo”, elaborado por Marriott International, México ocupe la primera posición entre los 10 países a nivel mundial que los viajeros planean visitar el próximo año, seguido de Brasil y Colombia.

Esta posición es reiterada por el informe “2026 Virtuoso Luxe

**“Los viajeros valoran más a un asesor de confianza que a cualquier información en línea”.**

## THE LUXURY TRAVEL REPORT 2025 PREFERRED

Report”, el cual también ubica a la República Mexicana en el lugar de honor del hemisferio, acompañada por Costa Rica, Perú, Chile y Argentina. “El turismo impulsado por eventos culturales, musicales y deportivos está creciendo con fuerza en la región [...]. Los visitantes llegan al destino entre uno y tres días antes del evento y algunos de ellos prolongan su estancia después, lo que convierte a este segmento en motor clave para las economías locales”, sostiene Louise Bang, Chief Commercial Officer Caribbean & Latin America en Marriott International.

Bajo esta perspectiva, FORBES LIFE presenta el listado “Los mejores destinos turísticos de Latinoamérica en 2026”, donde, más allá de esta actividad deportiva, identifica una serie de tendencias que marcarán el rumbo de los viajes de lujo para los siguientes años. “El turismo en la región está experimentando una transformación estructural y profunda. Después de la pandemia de COVID-19, los viajeros de alto poder adquisitivo han comenzado a redefinir lo que significa ‘viajar con lujo’. Hoy, el foco se ha desplazado de lo ostentoso y material hacia lo experiencial, auténtico y sostenible, donde el bienestar personal, la conexión cultural y la responsabilidad ambiental son los nuevos pilares del deseo turístico”, asegura Gastón Käufer, especialista en la industria turística y CEO de Toucan Insights. Esta firma independiente cita datos del informe “Unlock the Future of Luxury Travel in Latin America”, elaborado por ILTM y Panrotas, al resaltar que el mercado global del turismo de lujo alcanzó los US\$ 1,38 billones en 2023 y se espera un crecimiento anual de 7,3% hasta 2031.





**“Latinoamérica deja atrás la imagen del turismo de lujo basado en la opulencia para convertirse en el escenario ideal de un lujo más humano, consciente y experiencial”.**

**GASTÓN KÄUFER**  
CEO DE TOUCAN INSIGHTS

“Actualmente, el verdadero lujo no se mide en estrellas de hotel, sino en la capacidad de crear una experiencia tan única que se convierta en parte de tu historia personal”, agrega Paola Kramis, Chief Operation Officer de Helvetia Travel Group.

Y, aunque la personalización y el acceso siguen siendo esenciales, lo que los huéspedes realmente recuerdan es la conexión humana, subraya Shannon Knapp, presidenta y CEO The Leading Hotels of the World (LHW): “En una era de automatización, el lujo más raro sigue siendo el cuidado genuino: la calidez de ser conocido, entendido y bienvenido como individuo”.

#### VIAJES QUE TRANSFORMAN

De acuerdo con los especialistas, entre las tendencias que están redefiniendo a este sector resalta un auge del turismo experiencial. Para ello, se exploran sitios remotos ubicados en entornos íntimos que posibiliten disfrutar del *slow travel*, por medio de itinerarios más largos, con el propósito de permanecer más tiempo en cada destino para privilegiar, así, la inmersión cultural y el descanso real.

“Los viajeros de alto nivel buscan mucho más que un simple destino [...], priorizan experiencias que reflejen su estilo de vida, valores y formas de entender el mundo”, resalta Sofía Suárez, directora de Producto para las Américas de Nuba, para quien es claro que, en la actualidad, este grupo de personas espera itinerarios diseñados a la medida, que incluyan un contacto local auténtico.

“The Luxury Travel Report 2025”, elaborado por Preferred Hotels & Resorts, junto con The Harris Poll, refiere que más del 90% de los viajeros encuestados considera que los mejores viajes son los que se sienten fluidos y bien diseñados, y el 84% valora más a un asesor de viaje de confianza que cualquier información en línea, por abundante que sea.

El tema de la personalización de las rutas se ha consolidado como un factor irrenunciable al demandar destinos que vayan más allá de los circuitos conocidos. Sentirse transformados por el lugar y llevarse una vivencia realmente auténtica es una tendencia que se consolida. Como resalta Ángeles Yugar, gerente general en Latinoamérica y el Caribe para Virtuoso, al citar el estudio de la firma: “Los destinos más deseados no solamente destacan por su belleza natural o su riqueza cultural, sino por su capacidad de ofrecer experiencias transformadoras, hiperpersonalizadas y emocionalmente significativas”.

#### MÁS ALLÁ DEL BIENESTAR

Es un hecho que, después de la recuperación tras la pandemia del coronavirus, la búsqueda por el bienestar holístico terminó por consolidarse. Sin embargo, ya no se trata simplemente de ir a un spa, sino de una verdadera intención por alcanzar un mejor estado de salud.

A decir de la ejecutiva de Helvetia, el viajero con alto poder adquisitivo invierte en calidad de vida a largo plazo, por lo que, si el destino combina la relajación tradicional con programas avanzados de bienestar, retiros de meditación, terapias biopersonalizadas o tratamientos novedosos, será altamente atractivo para este segmento.

#### IMPACTO POSITIVO

Yugar, de Virtuoso, observa que el viajero de lujo actual se inclina por experiencias sostenibles, escapadas fuera de temporada y vínculos reales con las comunidades que lo reciben. Esa búsqueda desplaza la noción tradicional de exclusividad y la convierte en sensibilidad, acceso y significado. En sus palabras: “América Latina está lista para liderar con autenticidad y visión”; consenso que comparten los especialistas aquí reunidos. **F**

# TOP 10

## LOS MEJORES DESTINOS TURÍSTICOS DE LATINOAMÉRICA EN 2026



1

### Patagonia / CHILE

La dualidad entre naturaleza extrema y confort es el principal atractivo de un destino que está atrayendo a los viajeros en busca de experiencias de desconexión y con mayores niveles de actividad física. Ahí, Torres del Paine destaca por su combinación de aventura y desarrollos de lodges de lujo y sostenibilidad.



2

### Cartagena / COLOMBIA

Si bien esta ciudad del Caribe colombiano está posicionada dentro de las rutas de viaje tradicionales de la región, en la actualidad se le considera una “estrella en ascenso”, gracias, sobre todo, a su reinvencción turística, que le permite ofrecer tanto avanzadas experiencias de bienestar como de *slow travel*.



3

### Río de Janeiro / BRASIL

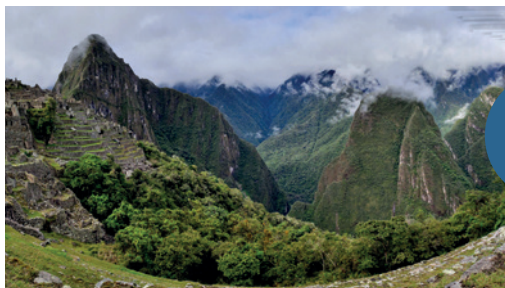
El estilo relajado, la sofisticación natural y el lujo urbano emergente mantienen a las playas brasileñas como un sitio infaltable en la ruta latinoamericana, a pesar de ser considerado un destino clásico y masificado. La oferta de lujosos hoteles boutique en zonas como Ipanema, Leblón o Gávea, confirman su atractivo irresistible.



4

### Papagayo / COSTA RICA

El país centroamericano se distingue por su excepcional oferta de aventura y conexión con la naturaleza. Sin embargo, es esta pequeña península en la costa del Pacífico de Guanacaste la que ahora atrae los reflectores al desplegar una exclusiva propuesta de hospitalidad y *barefoot luxury*, así como de *wellness* regenerativo.



5

### Región andina / PERÚ

Los viajeros están buscando paisajes imponentes, patrimonio histórico y, en general, una narrativa que los invite a la introspección y el autodescubrimiento. Por ello, una travesía cuidadosamente curada entre Cusco, el lago Titicaca y el Altiplano reafirmará que el lujo se manifiesta en la conexión cultural con las comunidades locales.



7

### Desierto de Atacama / CHILE

El lujo silencioso, los paisajes extremos y las experiencias transformadoras encuentran un entorno ideal para ser vividos en uno de los destinos más versátiles de la región, el cual atrae distintos perfiles de turistas. Ahí, los viajes memorables se construyen en compañía de salares, dunas, géiseres y cielos infinitos.



9

### Mendoza / ARGENTINA

Los viajeros temáticos, como los enfocados en el vino o el arte, son una tendencia en crecimiento. Esta región vinícola de renombre mundial ofrece un concepto de *slow luxury premium*, mientras seduce con su intensidad emocional, cocina de autor y capacidad para celebrar la vida con lujo y elegancia.



6

### Ciudad de México / MÉXICO

La celebración de la Copa Mundial de Fútbol 2026, así como otros encuentros deportivos y de entretenimiento, preparan a la capital del país para la llegada de un amplio flujo de turistas de alto perfil, convirtiéndola en el epicentro cultural y gastronómico de Latinoamérica.



8

### Islas Galápagos / ECUADOR

Naturaleza única, turismo de expedición, sostenibilidad y conservación, abrazados por hospitalidad de alto nivel, abanderan la propuesta de un santuario especial que ofrece aislamiento absoluto. Al mismo tiempo, da la oportunidad de disfrutar actividades meticulosamente controladas para minimizar el impacto ambiental.



10

### Salar de Uyuni / BOLIVIA

Un destino que no puede faltar en la nueva *bucket list* es el salar más grande del mundo. Lejos de las rutas tradicionales, sus escenarios surrealistas combinan aventura, naturaleza extrema, experiencias exclusivas y diseño contemporáneo, así como una sensación de aislamiento privilegiado.

Por Sheila Ramírez

# ACTO DE CERCANÍA

78

LIFE • GOURMET



**K**jolle guarda una quietud luminosa que solo se reconoce en los lugares donde la hospitalidad es una forma de mirar al otro. Allí, entre maderas amazónicas, cerámicas que parecen recién tomadas del barro, textiles y obras colaborativas se entiende por qué fue distinguido por Latin America's 50 Best Restaurants 2025 con el Art of Hospitality Award.

El servicio cálido sostiene la experiencia con una sensibilidad que se revela en cada conversación breve, en cada plato que llega con la naturalidad de quien comparte algo íntimo. La distinción nace del reconocimiento de una academia de 300 expertos de la industria —votantes de toda Latinoamérica— que valoran la calidad del servicio y la conexión auténtica entre comensales y quienes los reciben.

Desde su apertura en 2018, la cocina de Pía León ha logrado que el recorrido por los ecosistemas del Perú se sienta cercano, casi familiar, incluso para quienes llegan desde lejos. Su

menú de nueve tiempos invita a descubrir la respiración de la tierra a través de ingredientes que cuentan historias antiguas —mashwa, olluco, ají mochero, cacao chuncho— trabajados con absoluto respeto.

La cocina abierta, siempre en movimiento, añade una especie de complicidad: observar a Pía y a su equipo es asomarse a un proceso donde la creación se guía por la curiosidad y por un compromiso genuino con las comunidades que custodian los saberes culinarios del país. Mater, el proyecto interdisciplinario que dirige junto a Virgilio y Malena Martínez es un recordatorio de que la gastronomía puede ser también un espacio de encuentro entre arte, territorio y memoria colectiva.

Que Kjolle reciba este reconocimiento (patrocinado por Buchanan's 18) habla de algo más profundo: la hospitalidad como un puente hacia la diversidad del Perú. También, un recordatorio de que el cuidado —cuando es verdadero— vuelve a las mesas lugares de encuentro y, a veces, de revelación. **F**

FOTOS: © CAMILA NOVOA



#### Identidad propia

En la histórica Casa Tupac, en Barranco, la cocina de Kjolle ( No. 2 en el listado Latin America's 50 Best Restaurants 2025) dialoga con su entorno y se afirma como uno de los destinos esenciales de la gastronomía latinoamericana, con una personalidad distinta aun cuando comparte techo con Central.



***“En Kjolle, la hospitalidad forma parte de nuestra forma de crear experiencias vitales significativas. No se trata solo de servir, sino de cumplir un propósito. Es un acto de cercanía, en el que todo nuestro equipo, la comida, el ambiente, lo tangible y lo intangible se une con un sentido de cohesión y verdad arraigado en nuestro contexto social y nuestra identidad”.***

---

**PÍA LEÓN**  
CHEF FUNDADORA



## TRIADA DE ANIVERSARIO

La colección Traditionnelle conmemora el 270 aniversario de Vacheron Constantin con el lanzamiento de tres ediciones limitadas que reinterpretan dos de los símbolos de identidad de la *maison*: la esfera esqueletizada y la visualización retrógrada.

El Traditionnelle Perpetual Calendar Retrograde Date Openface incorpora un nuevo movimiento automático de manufactura, el Calibre 2460 QPR31/270, equipado con dos complicaciones: calendario perpetuo (que muestra los días, los meses y el ciclo de años bisiestos, además de fases lunares en una ventana a las 6 horas) y fecha retrógrada en la parte superior de la esfera esqueletizada.

El Traditionnelle Tourbillon Retrograde Date Openface es impulsado por el calibre 2162 R31/270 de cuerda automática, un movimiento de manufactura de 242 componentes, con una reserva de marcha de 72 horas. Posee una frecuencia

de 18.000 alternancias por hora y un grosor de 6,35 mm. Asimismo, combina un *tourbillon* a las 6 horas con la fecha retrógrada de mecanismo visible en la parte superior de la esfera esqueletizada.

Finalmente, el Traditionnelle Complete Calendar Openface posee el calibre de manufactura 2460 QCL/270, una versión más moderna del calibre 2450. Además de sus tres indicaciones de calendario (día de la semana, fecha y mes), también indica las fases lunares. La esfera esqueletizada revela parte del mecanismo automático de 312 componentes. La fecha es visible en el perímetro de la esfera mediante una aguja azulada, mientras que el día y el mes se indican en discos de zafiro.

La correa de piel de cocodrilo es cuadrada y cosida a mano; también posee una hebilla de pasador en forma de media Cruz de Malta. **1**



Casa  
Ronald McDonald®  
Perú

# 7 de cada 10 Niños con enfermedades complejas necesitan viajar a Lima para recibir tratamiento

*Largas distancias, altos costos y recursos limitados dificultan el acceso constante al tratamiento.*

Casa Ronald McDonald Perú se ha vuelto un hogar donde las familias reciben alojamiento, alimentación, apoyo educativo y psicológico, asegurando la continuidad del tratamiento médico de sus hijos.



**Dona hoy**  
y sé parte de la comunidad

Visita nuestra página web: [casaronald.org.pe](http://casaronald.org.pe) | @Casaronaldperu



# PULLMAN

## UNAS FIESTAS MUY PULLMAN

Esta temporada, descubre las historias que hemos creado para ti.

Vive unas fiestas llenas de momentos únicos, sabores memorables  
y experiencias que conectan.

Haz que tus celebraciones sean extraordinarias  
en un entorno sofisticado y acogedor.



RESERVA AHORA

PULLMAN LIMA SAN ISIDRO

✉ [reservas@residenterestaurante.com](mailto:reservas@residenterestaurante.com)

☎ (+51) 989 148 386 | (01) 2081200

PULLMAN LIMA MIRAFLORES

✉ [reservas@plural.com.pe](mailto:reservas@plural.com.pe)

☎ (+51) 970 733 048 | (01) 3131430