

JOCKEY PLAZA ALISTA NUEVOS PROYECTOS EN LIMA

ESPECIAL  
GREAT PLACE  
TO WORK

LOS ANDES BUSCA OPORTUNIDADES DE COMPRA

# Forbes

PERÚ

LEERLA ES NEGOCIO | FEBRERO-MARZO 2026

MARTÍN  
BEDOYA

JUAN CARLOS  
TASSARA

JORGE  
RUIZ

Los empresarios  
detrás del  
**HOLDING**

“PARTE DE NUESTRO  
ÉXITO ESTÁ EN LA  
ESPECIALIZACIÓN”.

## EN LAS GRANDES LIGAS

TRAS LOGRAR EN 2025 UNA FACTURACIÓN RÉCORD DE US\$ 317,5 MILLONES,  
GRUPO EDIFICA APUNTA A IMPULSAR EN MIAMI SU MODELO INMOBILIARIO,  
QUE INCLUYE INGENIERÍA DE VALOR Y GESTIÓN DE FONDOS.

**MÁS:** LOS 26 PROTAGONISTAS DE LA AGENDA ECONÓMICO-EMPRESARIAL DEL 2026.

FORBES PERÚ S/30





ROLEX  
OYSTER PERPETUAL  
DATEJUST

28

SUPERLATIVE CHRONOMETER  
OFFICIALLY CERTIFIED

SWISS MADE



# REACH FOR THE CROWN

EL LADY-DATEJUST



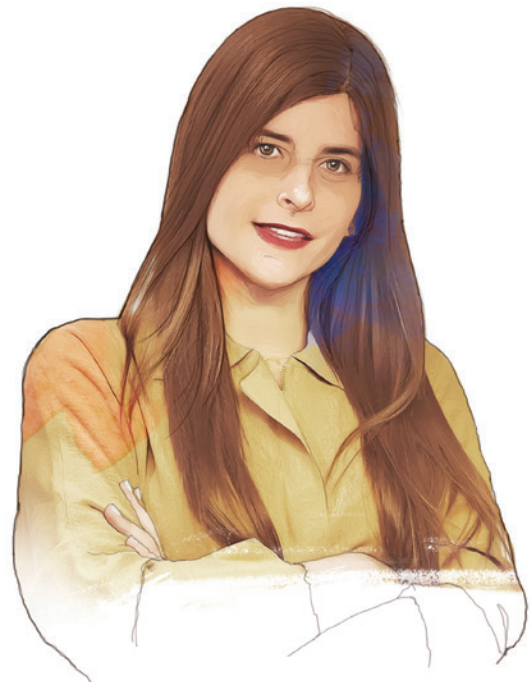
**ROLEX**

## EL SUEÑO AMERICANO DE EDIFICA

**C**uando estudiaban Ingeniería Civil en la Pontificia Universidad Católica de Perú, Juan Carlos Tassara y Jorge Ruiz tenían claro que querían crear su propia empresa. Su carrera y la experiencia de familiares suyos en el sector construcción les hizo apostar en 2005 por el negocio inmobiliario, tras una primera iniciativa creando un medio de comunicación. Desde entonces, Tassara, Ruiz y Martín Bedoya —quien se sumó al proyecto poco después— han aprendido a través de prueba y error la fórmula del éxito en la industria inmobiliaria y han logrado que el Grupo Edifica no solo se consolide como una de las mayores empresas de su rubro en Perú, sino que avance con paso firme fuera del país, concretamente en Miami. En esta edición, los empresarios dan a conocer en exclusiva sus próximos pasos de sus tres principales compañías —Edifica, Produktiva y Core Capital SAF— en Estados Unidos y en el mercado local.


Encontrar el mix adecuado para sus visitantes es, sin duda, uno de los principales desafíos para los centros comerciales. Y el mayor centro comercial de Lima, Jockey Plaza, parece haber encontrado un rentable surtido. Según Juan José Calle, CEO de la Administradora Jockey Plaza Shopping Center, el mall cerró 2025 con resultados históricos, en un escenario de viento a favor de la economía local. El ejecutivo nos desvela las perspectivas del centro comercial para este año y sus próximos lanzamientos en la capital peruana y en el Boulevard de Asia.


El 2026 se perfila como un año promisorio para muchos negocios, y el consenso del mercado apunta a un crecimiento del producto bruto interno (PBI) de entre el 2,6% y 3,6%, impulsado, entre otras cosas, por el dinamismo del consumo interno y el impulso de la inversión minera. En esta edición, presentamos el listado de “Los 26 del 26”, que agrupa a los ejecutivos que protagonizarán la agenda económico-empresarial y cuyo liderazgo impactará en el desempeño del PBI local.



**LAURA VILLAHERMOSA**

Editora general de **FORBES**  
PERÚ Y CHILE

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

Finalmente, en este número damos a conocer en exclusiva el ranking “Los Mejores Lugares para Trabajar Perú 2026”, elaborado por Great Place To Work (GPTW) Perú. En esta edición, 16 organizaciones figuran por primera vez en el ranking y las empresas participantes han puesto especial énfasis en el cuidado del bienestar integral de las personas. 

## • 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. 24, febrero-marzo 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 •



## CON NUEVO NORTE

EL GRUPO EDIFICA ACELERA SU APUESTA POR ESTADOS UNIDOS, MERCADO QUE YA GENERA EL 20% DE SUS VENTAS, CON CUATRO PROYECTOS EN CARTERA EN LA CIUDAD DE MIAMI. PARA LIMA, EL PLAN DEL HOLDING ES SEGUIR INCORPORANDO TERRENOS Y PROYECTOS A SU PORTAFOLIO (PÁGINA 26).

FOTO: ACERVO

### FRONTAL

#### 10 • SEGMENTO DE ALTO VALOR

Un estudio de EY desvela las tendencias y los hábitos de los consumidores de lujo.

### NEGOCIOS

#### 14 • CAZADORES DE NOVEDADES

La estrategia del Jockey Plaza que busca reconvertir metros cuadrados para abrir tiendas con marcas que sean tendencia.

#### 22 • CAJA DE SORPRESAS

La caja rural Los Andes prevé superar los S/ 700 millones en colocaciones este año. La entidad seguirá buscando oportunidades de compra de entidades financieras.

### ESPECIALES

#### 32 • LÍDERES DE LA AGENDA

Conoce a 26 personajes que marcarán la agenda económica y empresarial del país durante 2026.

#### 39 • TALENTO SATISFECHO

Presentamos en exclusiva el ranking “Los Mejores Lugares para Trabajar Perú 2026”, elaborado por Great Place To Work Perú.

### ENTREVISTA

#### 64 • DISRUPCIÓN EMPRESARIAL

Conoce la historia del financiero mexicano-argentino que participó en las narrativas de dos grandes empresas de la región y tokenizó a Messi.

### LIFE

#### 76 • INTROSPECTIVA ARTÍSTICA

La muestra IVÁN FERNÁNDEZ-DÁVILA. OBRAS EN LA COLECCIÓN LAVALLE analiza el papel de las colecciones privadas en el arte contemporáneo peruano.

# COAM afianza su liderazgo en gestión de derrames marítimos con inversión en flota y tecnología



Con 18 años de trayectoria y una flota única en la región, Conciencia Ambiental -COAM- se consolida como referente en prevención y gestión de derrames marítimos. Su propuesta trasciende el cumplimiento normativo: ofrece soluciones integrales respaldadas por experiencia, tecnología y acción inmediata.

**E**l 15 de enero del 2022 marcó un antes y después en lo que a derrames marítimos se refiere en el Perú. Frente a una de las mayores catástrofes ambientales en la historia reciente del país, Conciencia Ambiental -COAM- dejó en evidencia la importancia de contar con un equipo especialista en prevención y gestión de derrames en el mar.

Respaldándose en una flota con gran capacidad operativa y un sólido know-how, COAM fue el responsable de cubrir con seguridad y experiencia el caso. Aquel episodio consolidó un liderazgo que la empresa mantiene actualmente no solo en Perú sino a nivel regional: hoy es la única organización del rubro con una flota capaz de atender derrames de esa magnitud de manera inmediata y efectiva.

## INVERTIR EN CAPACIDAD OPERATIVA

COAM apuesta por la protección ambiental más allá del cumplimiento normativo. Además de liderar planes de respuesta y de contingencia, la empresa trabaja en estrategias de prevención de derrames.

Para lograrlo, apuesta por la inversión y formación continua. En el 2022 adquirió equipos especializados para incrementar su capacidad operativa. Un año después invirtió en una nave para atender derrames. En el 2024 sumó tres embarcaciones para el litoral peruano y en el 2025 compró otra nave para derrames que puede controlar las operaciones desde la cabina de mando.

Para este año la empresa evalúa la construcción de cinco embarcaciones adicionales y la búsqueda de una tercera nave especializada en gestión de derrames.

## EXCELENCIA TÉCNICA

COAM también se distingue por su capital humano. En su equipo se encuentran oficiales de la Marina de Guerra del Perú y personal entrenado en organismos de élite en materia de protección ambiental. Esta combinación de experiencia naval y formación internacional garantiza operaciones efectivas ante cualquier contingencia.

Asimismo, la empresa ha obtenido diversas certificaciones que aseguran los más altos estándares de calidad como centro de respuesta a derrames de hidrocarburos.

Acercándose a las dos décadas de operaciones, COAM se afirma como el socio estratégico que entiende que en protección ambiental marina la prevención y la capacidad de respuesta inmediata no son negociables.

# MUNDO DE FORBES

En todo el planeta, nuestras 50 ediciones con licencia abarcan seis continentes, 81 países y 31 idiomas.

Todas comparten la misma misión: celebrar el capitalismo emprendedor en todas sus formas.

## BRASIL

FORBES BRASIL publicó su lista anual Agro 100, que incluye las empresas agrícolas más grandes del país. En conjunto, las 100 empresas generaron ingresos por US\$ 303 mil millones en 2024 y representaron el 16% del PIB brasileño. JBS, con sede en São Paulo, se posicionó en el primer puesto -una de las cuatro empresas de procesamiento de carne entre las 15 principales- tras generar US\$ 77 mil millones en ingresos el año pasado. En junio, cotizó sus acciones en la Bolsa de Valores de Nueva York, además de haber cotizado previamente en la bolsa brasileña B3.



## BÉLGICA

Cuando FORBES BÉLGICA le preguntó a Fabien Pinckaers qué le depara el futuro a Odoo, el unicornio belga de software que dirige, el multimillonario de 46 años respondió: "Nuestro objetivo es sobrevivir". La empresa de software empresarial, valorada por inversores privados en US\$ 5.300 millones, compite con gigantes globales como SAP y NetSuite de Oracle. Odoo, fundada por Pinckaers en 2002, emplea actualmente a 6.700 personas en más de una docena de países y prevé unos ingresos de casi US\$ 650 millones.

## BOSNIA Y HERZEGOVINA



Denis y Lejla Kraljević (Lejla es la segunda desde la derecha), una pareja de Vitez, una ciudad industrial del centro de Bosnia, cofundaron dos empresas: la fabricante de barcos Derubis Yachts y la fabricante de autocaravanas Derubis Caravans. La pandemia impulsó el negocio de casas rodantes, ya que los clientes buscaban una opción de viaje sin aglomeraciones. La empresa puede producir unos 100 vehículos recreativos al año en Bosnia y Herzegovina, que se venden en Europa, Estados Unidos y Oriente Medio, con un precio inicial de unos US\$ 73.000. Derubis está finalizando la construcción de una segunda planta de producción de autocaravanas y un astillero en Arabia Saudita.

## COLOMBIA

Grupo Cibest se formó en mayo de 2025 como la empresa matriz de Bancolombia, el banco más grande de Colombia, con sede en Medellín, y de varias filiales, entre ellas la billetera digital Nequí, utilizada por casi la mitad de los colombianos. Juan Carlos Mora, director ejecutivo de Bancolombia y Grupo Cibest, trabaja para expandir la firma, con 150 años de antigüedad y cotizada en la Bolsa de Valores de Nueva York, que gestiona el 70% de las operaciones monetarias en Colombia, cuenta con 33 millones de clientes y emplea a 34.000 personas en Latinoamérica.



**ECUADOR**

John Wiener dirige Inducorp, un holding con sede en Guayaquil que abarca concesionarios de automóviles y distribuidores de repuestos para marcas como Chevrolet, Audi y John Deere, con ingresos anuales de casi US\$ 300 millones. Wiener, de 44 años y un ávido marinero cuyo padre, un inmigrante eslovaco, fundó el negocio en 1965, compara su estrategia de liderazgo para la turbulenta economía actual con la navegación de un barco en medio de las mareas: “Adaptarse a las circunstancias, avanzar con lo que tenemos y no perder el rumbo”.



**ISRAEL**

**“No hay idea más genial que abrir el mundo del software”**

Maor Shlomo, de 31 años y oriundo de Haifa, fundó y autofinanció una startup llamada Base44 en enero y la vendió cinco meses después a Wix, con sede en Tel Aviv, por US\$ 80 millones. Base44 permite a quienes no saben programar y crean sitios web en Wix añadir fácilmente una función de software de IA personalizada, como una herramienta de IA para generar itinerarios de viaje o planes de entrenamiento.

**MÉXICO**



FORBES MÉXICO conmemora el centenario de Grupo Modelo, la marca mexicana que produce las cervezas Modelo y Corona y se convirtió en subsidiaria de Anheuser-Busch InBev en 2013. El presidente de la compañía, Daniel Cocenzo, comparte las prioridades para el segundo siglo de Modelo, incluyendo la inversión de US\$ 3.600 millones durante los próximos dos años para apoyar a las tienditas (pequeñas tiendas locales) con infraestructura, digitalización y refrigeración eficiente, además de patrocinar la próxima Copa Mundial y los Juegos Olímpicos de Verano en Norteamérica.

**SERBIA**



FORBES SERBIA detalla la disminución del número de trabajadores balcánicos que pasan los veranos en las pesquerías de Alaska. Božidar Perović, un trabajador que ha trabajado en rotaciones estacionales cargando y empacando cangrejo, salmón y pescado blanco durante casi 10 años, afirma que la migración anual ha disminuido de varios miles de serbios hace una década a unos 100 en 2025, debido al agotamiento de las reservas de pescado, además de un cambio hacia la contratación local. Perović, de 48 años, y otra fuente afirman que el trabajo es extenuante –a menudo requiere jornadas de 16 horas–, pero que los salarios pueden promediar los US\$ 4.000 al mes, aproximadamente el cuádruple de lo que podrían ganar en Serbia.

**POLONIA**

Adam Bartosiewicz (derecha) aspira a sacar a bolsa WB Electronics, la empresa privada polaca líder en fabricación de defensa, que cofundó en 1997 con Piotr Wojciechowski (izquierda). El año pasado, sus ingresos alcanzaron los US\$ 720 millones, suministrando artillería, drones y sistemas de mando a los ejércitos de más de una docena de países, incluidas las fuerzas armadas ucranianas. Bartosiewicz se niega a comentar sobre el valor de la empresa, con sede al oeste de Varsovia. En declaraciones a FORBES POLONIA, declara: “Esta empresa es el trabajo de nuestra vida y vale más o menos lo mismo que nuestras vidas”.



**TAILANDIA**

FORBES TAILANDIA perfila a Ongart Kittikhunchai, quien comenzó su carrera siendo un joven trabajador de fábrica en Bangkok y se independizó a los 25 años. Ahora, 45 años después, su empresa Sunsweet Public Company Limited, con sede en Chiang Mai y que cotiza en la bolsa de Tailandia, genera ingresos de aproximadamente US\$ 100 millones al año exportando maíz dulce enlatado y congelado, así como otros productos agrícolas, a 50 países. Kittikhunchai aspira a triplicar sus ingresos anuales en los próximos años.



ECUADOR: PAVEL CALAHORRANO; POLAND: FILIP KLIMASZEWSKI/FORBES; SERBIA: BOŽIDAR PEROVIĆ; THAILAND: WARAT PHETYANAN

Por Joselin Cuartas Barrios

# EL NEGOCIO DEL ENTRETENIMIENTO

ACCEDER AL UNIVERSO DE LOS MEDIOS Y EL ENTRETENIMIENTO NUNCA HABÍA SIDO TAN FÁCIL. HOY, CARGAMOS VIDEOS, PELÍCULAS, MÚSICA, JUEGOS Y NOTICIAS EN UN ÚNICO DISPOSITIVO QUE LLEVAMOS A TODAS PARTES. ESTA LÓGICA DE CONSUMO, SUMADA A UNA CONSTANTE TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA, DETERMINA LAS PROYECCIONES DE CRECIMIENTO DEL SECTOR HACIA 2029.

## GLOBAL

**US\$ 2,9 TRILLONES**

Mercado de entretenimiento y medios

**5,5%**

crecieron los ingresos del sector en 2024

**US\$ 3,5 TRILLONES**

Se proyecta que alcance para 2029

Estados Unidos es el principal mercado de entretenimiento y medios

**3,8%**

Tasa de crecimiento anual compuesta

Publicidad generará

**US\$ 300 BILLONES**

más en ingresos que el gasto del consumidor

China es el segundo mercado:

**6,1%**

Tasa de crecimiento anual compuesta

### SUBCATEGORÍAS CON MAYOR CRECIMIENTO (2025-2029)

Ingresos por publicidad en internet de otras pantallas minoristas	<b>15%</b>
Ingresos por publicidad en video <i>in-stream</i> social cableado y móvil	<b>15%</b>
Ingresos por publicidad en internet de otros videos en TV conectada	<b>14%</b>

**US\$ 318,5 BILLONES**

alcanzará el gasto en video OTT y televisión de pago combinados en 2029 (tasa de crecimiento anual compuesta de 1,8%)

### SUBCATEGORÍAS CON MAYOR DECLIVE (2025-2029)

Ingresos por venta directa de juegos físicos para PC	<b>-42%</b>
Ingresos por descarga digital de música	<b>-17%</b>
Ingresos por juegos sociales/casuales basados en navegador	<b>-10%</b>

**US\$ 300 BILLONES**

generará en 2029 el segmento de videojuegos, impulsado por el lanzamiento de Grand Theft Auto VI

Fuente: Global Entertainment & Media Outlook (GEMO) 2025-2029

FORO  
**Forbes**<sup>PERÚ</sup>



**DESCIFRANDO  
EL FUTURO**

**28 de Abril**

**2 0 2 6**

**¡SÚMATE A LA CONVERSACIÓN!**

MENTES BRILLANTES, MENTES FORBES

# LOS NUEVOS RICOS

Las nuevas generaciones de personas acaudaladas, de entre 18 y 35 años, comienzan a tomar decisiones de inversión y de negocio en general. Una encuesta aplicada por la consultora Knight Frank, revela que las prioridades de estos jóvenes se rigen por la búsqueda de experiencias, y hacia allá enfilan sus esfuerzos las grandes marcas de lujo. Pero el mapa de las preferencias es amplio, aquí una mirada...



#### EXPERIENCIAS

Más de la mitad de los nuevos ricos afirma que gastaría su dinero en experiencias más que en posesiones materiales.



#### SALUD Y BIENESTAR

Son las experiencias más preciadas por quienes ganan más de un millón de dólares estadounidenses.



#### BIENES RAÍCES

Lideran los activos de lujo que más les gustaría poseer.



#### EL SECTOR INDUSTRIAL

Está generando más ricos que la tecnología.

**+ DE 40%**

de los nuevos billonarios, menores de 30 años, fueron mujeres en 2024.

**ENTRE 11 Y 27 %**

están inmersos en los procesos de decisión de las empresas familiares y tienen impacto en la estrategia de inversión de las organizaciones.

**26.6 %**

DE LOS RICOS BILLONARIOS PERTENECEN A LA GENERACIÓN X, QUE OSTENTA LA MAYOR PARTICIPACIÓN DE RIQUEZA ACTUALMENTE



LA RIQUEZA ES MÁS GLOBAL CON NACIONES QUE EMERGEN CON MÁS NUEVOS RICOS



CHINA



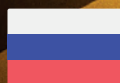
INDIA



FRANCIA



BRASIL



RUSIA

Sí, la Generación Z se convertirá en la generación más rica e influyente jamás vista, pero los baby boomers, la Generación X y los millennials seguirán siendo la fuerza económica dominante durante los próximos 20 años.

### LISTA DE DESEOS

	% DE PREFERENCIA GENERAL	% DE PREFERENCIAS DE LOS MÁS ADINERADOS (+1 MDD)
Viajes internacionales	22	19
Salud y bienestar	20	24
Capacitación y educación	18	18
Eventos culturales	13	13
Experiencias familiares	10	8
Buena comida	9	11
Deportes y aventura	8	7

TOP DE LOS BIENES DE LUJO A LOS QUE CONCEDEN PRIORIDAD	
% de preferencia	
Bienes raíces de alta gama	29.8%
Autos de lujo	27.8%
Jets privados	15.1%
Colección de arte	12.4%
Yates	8.9%
Vinos selectos	4.4%
Otros	1.6%

Top 3 de los activos en los que más invierten (en porcentaje de preferencia)

ACTIVOS	INVERSIÓN GENERAL	HOMBRES	MUJERES
Mercados de capital	22.3%	25.7%	18.9%
Propiedades	20.2%	18.4%	22.0%
Divisas	19.5%	17.2%	21.9%

## EN LAS COMPRAS

La mitad de los más ricos prefieren comprar en persona que online, pero se sienten confiados en adquirir un rolex o un bolso Louis Vuitton en línea.

## EN EL TRABAJO

Los jóvenes ricos, con ingresos entre 125,000 y 150,000 dólares, tienden a vivir más cerca de sus oficinas. Quienes tienen ingresos más altos (entre 500,000 y 1 MDD) suelen vivir a más de 75 km de su lugar de trabajo. Los que más ganan (más de 1 MDD) viven, al menos, a 200 km de la oficina.

**81%** ESTIMA ES FACTIBLE HACER TRABAJO REMOTO

## EN LA VIVIENDA

**71.3%** ES PROPIETARIO **16.1%** ALQUILA

**12.4%** VIVE CON SUS PADRES

### TOP 10 DE LOS SECTORES CON MÁS NUEVOS RICOS



INDUSTRIA



TECNOLOGÍA



FINANZAS



MODA Y RETAIL



SALUD



ALIMENTOS Y BEBIDAS



BIENES RAÍCES



DIVERSOS



MEDIOS



AUTOMOTRIZ

Fuente: Encuesta de Próxima Generación de Knight Frank, aplicada a 1,788 personas millonarias de entre 18 y 35 años.

# EL AGOTAMIENTO SILENCIOSO DE LAS ORGANIZACIONES

12

Las organizaciones no están fracasando necesariamente por falta de estrategia, talento o tecnología. Hay un fenómeno más silencioso y difícil de diagnosticar que podemos llamar agotamiento sistémico. No se trata del ampliamente estudiado *burnout* individual, sino de una fatiga organizacional que emerge cuando las empresas viven resolviendo crisis, transformándose a la carrera y reinventándose de manera permanente. Esto sucede, muchas veces, sin los necesarios espacios de integración, aprendizaje y sentido colectivo.

En los últimos años, las organizaciones peruanas han sido empujadas a gestionar simultáneamente digitalización, trabajo híbrido, automatización, presión regulatoria, nuevas demandas sociales, ambientales y de buen gobierno, cambios generacionales y una incertidumbre económica persistente. En el día a día, todo parece prioritario, todo es estratégico y todo ocurre al mismo tiempo. Así, lejos de un desempeño más ágil, se instala una saturación decisional, una pérdida de enfoque y una cultura que confunde movimiento con avance.

Según Gallup, este desafío no es anecdótico. En su *State of the Global Workplace* más reciente, solo alrededor del 21% de los trabajadores a nivel global se declara comprometido con su trabajo, mientras que cerca del 41% reporta altos niveles de estrés diario. En América Latina —y en Perú en particular—, largas jornadas, informalidad persistente y la presión por “estar siempre disponibles” erosionan la energía organizacional, incluso en empresas consideradas exitosas.

McKinsey ha advertido que la proliferación de iniciativas estratégicas simultáneas (frecuentemente mal priorizadas) reduce de manera significativa la capacidad real y sostenida de ejecución. No es que las organizaciones

no sepan qué hacer; el problema es que intentan hacerlo todo. Surgen nuevos proyectos sin que los anteriores estén plenamente operativos. El resultado es una inflación de KPI, reuniones interminables y líderes atrapados en la gestión de la urgencia, con poco margen para la reflexión estratégica.

En el contexto peruano, este fenómeno se ve intensificado por una lógica de supervivencia empresarial. La volatilidad económica, la inestabilidad política y la presión por resultados de corto plazo empujan a muchas organizaciones a operar en un estado de alerta permanente. Se exalta la resiliencia, pero se olvida que resistir no es lo mismo que regenerarse.

El costo de esta fatiga no siempre es visible en los estados financieros, pero se expresa en decisiones reactivas, pérdida de innovación genuina, desconexión emocional y liderazgos heroicos que terminan volviéndose insostenibles. Cuando tantas iniciativas de transformación fracasan, quizá no sea porque estén mal diseñadas, sino porque aterrizan en sistemas ya saturados.

Tal vez ha llegado el momento de dejar de preguntarnos cuán rápido cambiamos y empezar a preguntarnos cuánta energía organizacional estamos consumiendo en el proceso. Las empresas que marcarán la diferencia en Perú no serán las que acumulen más proyectos, sino las que sepan priorizar con coraje, cerrar ciclos, reducir complejidad innecesaria y diseñar ritmos de trabajo compatibles con la sostenibilidad humana. La verdadera ventaja competitiva ya no reside únicamente en la estrategia, la tecnología o el talento, sino en la capacidad de las organizaciones para conservar y regenerar su energía colectiva. Porque ninguna empresa, por sólida que parezca, puede sostener el éxito si opera desde el agotamiento. Analicemos y reflexionemos sobre este aspecto ahora que iniciamos un nuevo año. **F**

Rosa María Fuchs

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

# CONSTRUIR, NO PREDECIR: LA VERDADERA TRANSFORMACIÓN CON IA

**S**in importar la industria, las organizaciones saben que la constante es el cambio. Este puede generarse a partir de múltiples frentes: avances tecnológicos, dinámicas sociales, coyunturas económicas y más. Pero de vez en cuando surgen disrupciones que no solo aceleran la transformación empresarial, sino que redefinen sus cimientos. Hoy, una de esas transformaciones es la inteligencia artificial (IA) porque está cambiando lo que las empresas hacen y, sobre todo, cómo lo hacen.

La IA se ha convertido en un catalizador estratégico: además de impulsar una evolución en los modelos de negocio existentes, se está consolidando como un modelo de negocio en sí misma. Sin embargo, nada de esto es posible sin un cambio aún más profundo: el de mentalidad, pues no se trata de “sumar IA” a los procesos, sino de transformarse en compañías potenciadas por IA. ¿Qué implica eso? ¿Por dónde pueden empezar las organizaciones?

Estas son tres recomendaciones para avanzar en la transformación empresarial de la mano de la IA:

## **Es mejor rediseñar desde la raíz, que maquillar la ineficiencia**

Muchos de los proyectos de IA fracasan porque buscan automatizar procesos que ya eran ineficientes. Las organizaciones verdaderamente centradas en IA parten de otras preguntas: ¿qué tal si diseñamos X proceso desde cero, sin las limitaciones de hoy?, ¿qué queremos lograr y cómo podemos combinar nuestro talento con IA para que sea posible? Pensar de esta manera permite identificar oportunidades disruptivas, hacer apuestas más ambiciosas y experimentar rápidamente para que cada iteración, incluso con sus errores, se convierta en una vía de reinención.

## **La IA más valiosa es la que se construye con datos propios**

En un estudio reciente de IBM, el 57% de los líderes empresariales a nivel global indicó que, para 2030, su ventaja competitiva dependerá de la sofisticación de sus modelos de IA. No obstante, esta sofisticación no se basa en los modelos más grandes, sino en combinar la IA con los datos propios de una manera única para alcanzar los objetivos de negocio. Las organizaciones más valiosas serán aquellas que transformen sus datos en decisiones escalables con la ayuda de la IA. Esto les dará a las compañías unas capacidades que la competencia no podrá imitar simplemente adquiriendo los mejores modelos.

## **La productividad de hoy impulsará la transformación del mañana**

Las inversiones actuales en IA están aumentando la productividad en un ciclo virtuoso, como nunca antes: la eficiencia impulsada por la IA libera capital y talento. Esa capacidad liberada habilita la innovación en nuevos mercados. Los nuevos mercados generan nuevos datos. Los nuevos datos capacitan mejor a la IA. Una mejor IA genera mayor eficiencia. Con eso en mente, este es el momento para fijar metas ambiciosas, gestionarlas con *sprints* periódicos enfocados en eficiencia y oportunidades, y apalancarlos mediante *sandboxes* de experimentación controlada.

El momento que viven las organizaciones alrededor de la IA actualmente no se trata solo de otra transformación porque la escala de la oportunidad es única. La pregunta es si estamos listos para dar el primer paso. Como dijo Lou Gerstner, quien guio a IBM a través de una de sus transformaciones más profundas: “No se premia a quien predice la lluvia, sino a quien construye las arcas”.

La IA nos da nuevas herramientas, pero la decisión de construir es nuestra. Ahí comienza la reinención. **F**

*Cindy Sandoval*

IBM Select Territory Manager Perú.

# A LA CAZA DE LAS TENDENCIAS

Aunque con un inicio tímido, el 2025 ha logrado ser un año de buenos resultados para la industria de centros comerciales. Así, gracias al mix de marcas, la reconversión de espacios y vientos a favor de la economía que le han permitido a los peruanos gastar más, el centro comercial Jockey Plaza ha cerrado el año con resultados históricos. Juan José Calle, CEO de la Administradora Jockey Plaza Shopping Center, señala que los ingresos del centro comercial se ubicaron por encima de lo proyectado inicialmente y superaron los niveles del 2019, cuando ya habían logrado sus mejores resultados desde su fundación.

“Nuestra compañía creció en 8% este 2025. Los ingresos de los locatarios han llegado a crecimientos cercanos al 5%, bordeando los 2.500 millones de soles”, comenta a FORBES el ejecutivo, quien ha liderado la transformación de este gigante comercial por más de dos décadas.

Asimismo, el tráfico de visitas del mall —considerado el más grande del Perú y uno de los más grandes de Latinoamérica— creció un 3%, una cifra

**LA AGRESIVA ESTRATEGIA DE RECONVERSIÓN DE METROS CUADRADOS PARA DAR ESPACIO A NUEVAS MARCAS EN TENDENCIA ESTÁ GENERANDO RESULTADOS POSITIVOS PARA EL CENTRO COMERCIAL MÁS GRANDE DEL PAÍS, QUE ELEVÓ SU TICKET PROMEDIO EN 30% ESTE ÚLTIMO AÑO. JUAN JOSÉ CALLE, CEO DE LA COMPAÑÍA, VE CON OPTIMISMO MODERADO ESTE 2026, MIENTRAS PREPARA LA INAUGURACIÓN DE SU OUTLET PREMIUM Y LA CONSTRUCCIÓN DE UN PROYECTO INMOBILIARIO EN EL BOULEVARD DE ASIA.**

difícil de lograr en un mercado maduro, y en momentos en que la oferta de centros comerciales se expande en otros distritos evitando el desplazamiento a otras zonas. Mientras tanto, el ticket promedio se disparó un 30%, alcanzando los 260 soles, impulsado por una oferta de marcas de mayor valor y una predisposición al gasto favorecida por la liberación de fondos de AFP y CTS que se ha observado en los últimos meses del 2025 y el primer mes del 2026.

Todo ello lleva al Jockey Plaza —el cual suele acoger las *flagships* (tiendas insignias) de marcas internacionales

en el Perú— a ser optimista sobre este 2026, pese a tratarse de un año electoral. “Los indicadores no recogen hasta el momento ni la cautela ni el nerviosismo que en otros años hemos tenido en épocas preelectorales. Pareciera que la gente tiene tranquilidad; el consumo y la inversión siguen subiendo. Nosotros tenemos la esperanza de que si no hay un cambio radical en la conducción del país, deberíamos tener el mismo nivel de crecimiento del 2025”, explica Calle. Esto se alinea a las perspectivas de la Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (Accep),



cuya expectativa es que las transacciones en los 90 malls asociados crezcan alrededor de 5% de manera conservadora, y la del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) que estima que las ventas en retail crecerían en 6,2%.

Dicho esto, la compañía Jockey Plaza cuenta con planes para seguir expandiendo su negocio: prepara una expansión que incluye un nuevo *outlet premium* en la Parcela H e inicia el desarrollo inmobiliario en el Boulevard de Asia, el cual es de su propiedad desde el 2019.

### RECONVERSIÓN DE METROS CUADRADOS

El gerente general del Jockey Plaza tiene clara la senda de crecimiento para la compañía: “Todo el tiempo estamos construyendo, y cuando uno cree que ya no hay para dónde crecer, botas y construyes [de nuevo]”. Es precisamente esta agresiva estrategia de reconversión de metros cuadrados la que les permite seguir creciendo y elevando la rentabilidad de sus espacios. Así, el enfoque se ha centrado en optimizar espacios: reducir tiendas de gran superficie para dar cabida a nuevas marcas de lujo y deporte, en

línea con las nuevas preferencias del consumidor. Cabe destacar que las marcas de lujo en el mall incluyen firmas como Luis Vuitton y Dolce & Gabbana, y nuevos ingresos como Malva (una tienda multimarca de diseñadores de lujo). Además, esta categoría ha impulsado el ticket promedio en el centro comercial y ha registrado un incremento de 4,2% para el ingreso de los locatarios del segmento de lujo.

“Este año, por ejemplo, tenemos mudanzas importantes que están en camino. Hemos acortado ciertos locales que tenían una superficie muy grande para permitir que [la tienda



### MIX DE MARCAS

Al cierre de septiembre de 2025, el centro comercial contaba con ocho tiendas anclas (Falabella, Ripley, Oechsle, H&M, Zara, Sodimac, Plaza Veja y Tottus) y más de 600 tiendas menores.

### INNOVACIÓN DIGITAL

La compañía está implementando inteligencia artificial (IA) en herramientas como MIA, la asistente virtual del Jockey Plaza, diseñada para facilitar la visita al centro comercial. Además, están desarrollando su programa de sorteos con sistema de suscripciones “Yoki”, el cual busca fidelizar a su público.

### USO DEL TERRENO

Actualmente, el centro comercial opera sobre la Parcela B, cuyo contrato de arrendamiento vence en el 2035, y sobre las Parcelas C-1 y F, con contratos que vencen en el 2037, según reporta Apoyo & Asociados.

de] Nike crezca —hoy tiene 600 m<sup>2</sup> y va a pasar a tener cerca de 1.000 m<sup>2</sup>—; Marathon va a crecer a 1.500 m<sup>2</sup> (hoy tiene 800 m<sup>2</sup>). Eso nos permite, por otro lado, liberar espacios donde hoy día está Nike y traer más marcas de lujo. Es una apuesta que estamos reforzando para el año”, comenta el ejecutivo.

Esta dinámica es congruente con el ritmo de ingreso de nuevas marcas que llegan al Jockey Plaza en el año, que son de 60 aproximadamente. Así, en el mix de marcas, tecnología y gastronomía son categorías que se han expandido de forma destacada en el mall, con tiendas de experiencia y nuevas marcas en tendencia, respectivamente. Las marcas de moda, por otro lado, vienen consolidando sus propuestas (como Stradivarius, Massimo Dutti y Oysho) y, este 2026,

Calle adelanta que algunas de las nuevas marcas de moda que preparan su ingreso son Diesel, Tom Ford o Vans. En gastronomía, una de las novedades será La Bistecca.

Mientras tanto, el negocio de oficinas de *coworking* —que dejó de operar WeWork en el 2024 y ahora es operado por Jockey Plaza, bajo la marca JWork— es una de las grandes propuestas de la compañía. “Empezamos con 3.000 m<sup>2</sup>. Hoy día le hemos sumado 1.300 m<sup>2</sup> adicionales a ese negocio y vamos a seguir creciendo. En este ecosistema trabajan más de 5.000 personas [...]. Si nosotros traemos 1.000 personas más va a ser como incrementar en 20.000 personas al mes las visitas que tenemos”, justifica el ejecutivo, tras resaltar que el cliente promedio en el mall tiene una permanencia de dos horas, pero los usuarios

de estos espacios de *coworking* expanden su estadía y cuentan con más oportunidades de consumo.

Lo cierto es que los malls han dejado de ser exclusivamente espacios de compra para convertirse en plataformas de servicios recurrentes. Así lo señala Hugo Rodríguez Barba, coordinador académico del Programa de Alta Especialización en Retail Management de ESAN. El especialista destaca, además, que la preferencia de los malls por espacios como oficinas *coworking* o gimnasios grandes genera un efecto ancla, sustituyendo a las tiendas ancla tradicionales (como las tiendas por departamento y los hipermercados), conllevando tráfico constante, atracción de público de mayor permanencia y un alza del ticket indirecto del mall. “En un contexto peruano de crecimiento moderado



y alta sensibilidad al precio, este tipo de anclas reduce el riesgo financiero”, añade Rodríguez.

#### PLANES EN MARCHA

En julio del 2025, la compañía se convirtió en socia mayoritaria de New Company del Perú S. A., la cual cuenta con el derecho de superficie de la Parcela H (situada a la espalda del mall y que colinda con la Panamericana Sur), ampliando su capacidad para el desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios. Así, la gran apuesta para el último trimestre de 2026 es la apertura de un *outlet premium*. Ubicado en un terreno de casi 70.000 m<sup>2</sup> con acceso directo desde la Panamericana Sur (tras resolver complejos problemas de acceso vial), este proyecto contará con 12.000 m<sup>2</sup> de área comercial, comenta el gerente general de Jockey




**EL JOCKEY ES UN MALL SUPRARREGIONAL, CON UNA SERIE DE MARCAS ÚNICAS QUE SOLAMENTE ESTÁN AQUÍ. ENTONCES, CUANDO EL CLIENTE QUIERE VENIR POR ESAS MARCAS, ESTÁ DISPUESTO A DESPLAZARSE DE OTRAS ZONAS DE LA CIUDAD MÁS ALLÁ DE LA ZONA DE INFLUENCIA”.**

**JUAN JOSÉ CALLE**  
CEO DEL JOCKEY PLAZA  
SHOPPING CENTER

Plaza. El proyecto albergará unas 70 marcas, incluyendo nombres como Hugo Boss, Guess, Vans, Malva, New Balance y Samsonite. El *outlet* ya se encuentra en construcción, recalca el ejecutivo.

Además, también Calle confirma que el plan maestro que trabajan contempla futuros desarrollos de uso mixto en los terrenos adyacentes, evaluando opciones de hotelería y vivienda *multifamily*. “En los siguientes 5 a 10 años tenemos que hacer obras. Estamos trabajando un *master plan* que nos permita hacer reconversiones importantes. Es un plan que está en permanente evolución [...]. Vamos también a comenzar a hacer ahí [en la parcela H] otro tipo de desarrollos. Pensamos que podemos poner ahí algo de hotelería o un *multifamily*. Estamos en ese estudio. Vamos a rentabilizar bien esos lotes”, asegura el ejecutivo.

Por otro lado, la visión del grupo trasciende los muros del Jockey Plaza. Tras su adquisición en el 2019, el Boulevard de Asia ha cambiado radicalmente su modelo de negocio para operar los 12 meses del año, con un mix de tiendas y marcas transversales, atendiendo actualmente a una población permanente de 150.000 personas que habitan en Chilca, Mala, Asia y Cañete. Así, vienen logrando un crecimiento sostenido superior al 10% anual en ingresos, señala Calle.

Buscándoles dar valor a todas sus hectáreas, el grupo está incursionando en el desarrollo inmobiliario dentro del Boulevard de Asia con el proyecto “Tropic Asia Homes”, que en su primera etapa entregará 150 casas. Este ya se encuentra en etapa de preventa e inicia su construcción este año. “Hemos concentrado el mall en 10 hectáreas, y el terreno tiene 34. En las otras 24 hectáreas estamos proyectando varios desarrollos de tipo inmobiliario, hotelería y eventualmente salud”, finaliza. 

Por Manuela Zurita

# BOSQUE CAPITAL

**LA COMPAÑÍA REFORESTADORA Y PRODUCTORA DE BONOS DE CARBONO BOSQUES AMAZÓNICOS SE PREPARA PARA REALIZAR SU PRIMERA EMISIÓN DE ACCIONES EN EL MERCADO DE CAPITALES PERUANO ESTE AÑO. EN 2027, DARÍAN EL CAMPANAZO EN LA BOLSA DE LONDRES. TAMBIÉN PLANEAN INICIAR OPERACIONES EN BOLIVIA Y PARAGUAY.**

**H**an pasado casi dos décadas desde que el economista Jorge Cantuarias fundó Bosques Amazónicos (BAM), dedicada a la reforestación y conservación de bosques y producción de certificados de carbono, es decir, de derechos de toneladas de CO<sub>2</sub> capturadas por árboles.

Entonces, el negocio de BAM — que apenas contaba con algunas decenas de hectáreas de plantones recién instalados a pocos kilómetros de la ciudad de Pucallpa— sonaba disruptivo. En el mundo, aún estaba en duda la necesidad y viabilidad real de que los gobiernos y las empresas compensaran sus emisiones de gases de efecto invernadero a la atmósfera pagando por ellas. Pero la incertidumbre fue menguando en los últimos años tras la firma del Acuerdo de París en 2015, la reciente creación de metodologías de

medición y verificación de CO<sub>2</sub> más robustas e “íntegras” y la firma de un acuerdo bilateral de cooperación climática entre Perú y Singapur el 31 de marzo del año pasado.

Este renovado escenario ha reavivado los ánimos en el mercado de carbono y a Bosques Amazónicos le da alas para implementar un ambicioso plan de negocios. Según anticipa Cantuarias, este año prevén poner en marcha un proyecto forestal en su cartera que busca en 20 años desarrollar unas 50.000 hectáreas de plantaciones forestales comerciales (instalando en promedio 3.000 ha por año) en Ucayali. “Hay inversionistas importantes a nivel internacional que quieren financiar el proyecto y generar los créditos y recién ahí venderlos una vez que estén generados. Pero hay otros inversionistas que están interesados en comprar créditos antes de que sean producidos

y fijar los precios hoy [de tal manera que] les permita manejar sus costos a nivel internacional”, detalla el ejecutivo. Aunque no lo asocia directamente, Cantuarias reconoce que a nivel global las *big tech* están dinamizando la demanda de certificados de bonos con la intención de compensar las emisiones de CO<sub>2</sub> que producen sus operaciones como centros de datos. Es en esa línea que Google, Meta, Microsoft y Salesforce (de Amazon Web Services) crearon la coalición Symbiosis, a través de la cual buscan impulsar un mercado de 20 millones de toneladas de CO<sub>2</sub> a través de proyectos de remoción de carbono basados en la naturaleza. BAM no está fuera de su radar. Según revela Cantuarias, vienen conversando “desde hace un buen tiempo” con las tres primeras. “Esperamos en el corto plazo lograr anuncios de este tipo”, dice.



Para BAM también existe la posibilidad de trabajar en el desarrollo de proyectos carbono-forestales de conservación con comunidades indígenas amazónicas, puntualmente, con miembros de la Cámara de Comercio Indígena. “Hay un avance importante en cuanto al diseño de gobernanza”, comenta sobre la iniciativa y diálogo con el gremio. El ejecutivo precisa que tienen la intención de iniciar actividades este año, con coordinaciones asociadas a gestiones de alertas tempranas, focos de riesgo y educación y capacitación en manejo de quemas. Este no sería el primer proyecto de ese tipo de BAM. En efecto, la compañía viene desarrollando dos proyectos similares con comunidades locales en Madre de Dios: el primero de ellos, “REDD+ Castañeros”, junto a 800 familias concesionarias de 600.000 hectáreas de bosque, que reciben



**LA AMAZONÍA NO SE PUEDE PERDER A LA VELOCIDAD QUE SE ESTÁ PERDIENDO. HAY QUE REVERTIRLO Y HAY QUE TRATAR DE RECUPERAR ESE VALOR ECONÓMICO QUE TIENEN LOS BOSQUES AMAZÓNICOS Y LOS BOSQUES DEL PERÚ EN GENERAL”.**

**JORGE CANTUARIAS**

Fundador y director de Bosques Amazónicos

utilidades en abril, julio y diciembre, por las 2,5 millones de toneladas de créditos de carbono capturadas y certificadas en promedio al año. El segundo es “REDD+ Guardianes de la Amazonía”, que impulsa en sociedad con 119 concesionarios para proteger 51.500 hectáreas de bosque amazónico en la zona de amortiguamiento de la Reserva Nacional de Tambopata, donde existe un alto riesgo de deforestación por la minería de oro ilegal que existe en la zona.

Y eso no es todo. BAM también gestiona el proyecto “REDD+ El Último Hábitat” desde 2008. Este fue el primer proyecto que implementó la compañía y actualmente abarca más de 14.000 hectáreas en la provincia de Campo Verde, en Ucayali. Por año, el proyecto evita la emisión de 500.000 toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente (t CO<sub>2</sub>e).

Si bien hoy la rentabilidad del negocio es generada en un 95% por los ingresos provenientes de la venta de bonos de carbono, Cantuarias prevé que en el mediano plazo la participación de la comercialización de madera (que supone el 5% junto a otros servicios forestales, según indica) adquiera asimismo protagonismo. “Eso [el peso de la venta de certificados] va a ir cambiando en la medida que nuestras plantas vayan creciendo y vayamos vendiendo más madera de alta calidad al mercado nacional e internacional, y en la medida que las empresas que hoy están viendo la oportunidad de reforestar como un negocio rentable se interesen por nuestros plantones”, apunta. Actualmente, poseen 1.000 hectáreas reforestadas en cosecha y han puesto foco en las especies marupa, shihuahuaco y capirona. Según indica, poseen demanda nacional e internacional y su manejo es rentable económicamente. Además, capturan alrededor de 500 toneladas de CO<sub>2</sub> por hectárea.

### CAMPANAZO EN PUERTA

El mercado de capitales ha sido una herramienta clave de financiamiento de BAM junto al capital propio (de su propia familia y del fondo detrás, la gestora de inversiones sostenibles Andean Crown), reconoce Cantuarias. En 2020, BAM comenzó a tener presencia en la Bolsa de Valores de Lima a partir de la emisión de certificados de deuda y, en junio pasado, la empresa listó sus acciones comunes. “Hoy estamos en el mercado a través de la emisión de acciones, pero todavía no lo hemos hecho [emitir acciones], esperando que se logren los objetivos que nos hemos trazado, que estamos convencidos se van a lograr este año. Eso nos va a permitir entrar a los valores que estimamos son los correctos de la compañía”, adelanta Cantuarias. ¿Qué valor esperan lograr? El director dice que no es “algo que pueda



### OFERTA PERUANA Y DEMANDA GLOBAL

Cristina Rodríguez, directora general de Cambio Climático y Desertificación del Ministerio del Ambiente, precisa que Perú podría transferir al menos 9 millones de toneladas de CO<sub>2</sub> como resultados de mitigación internacionales (ITMO) en los próximos años sin comprometer sus propias metas climáticas. “Esta oferta podría ampliarse hacia 2027 y el mediano plazo, conforme maduren más proyectos y se concreten nuevos acuerdos bilaterales”, dice.

### POTENCIAL EN PERÚ: ÁREAS DEFORESTADAS

- 56,09% del territorio del país son bosques.
- 200.000 hectáreas de bosques por deforestación se perdieron solo en 2020.
- Loreto, Ucayali, San Martín y Madre de Dios son las regiones con más áreas deforestadas.

Fuente: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan, 2023)

responder en números”, pero asegura que el valor será “muy interesante” para sus accionistas. En Lima, confirma que prevén emitir acciones este año y repara que lo que buscan transmitir al mercado es el potencial de mercado de BAM.

Sin embargo, los planes bursátiles de BAM van mucho más lejos. Según anticipa Cantuarias, en una segunda etapa proyectan listar en el mercado internacional. “Estamos analizando diferentes mercados, probablemente Londres”, señala.

La apuesta por el mercado de capitales es clave para un negocio como el de BAM, que cosecha resultados a largo plazo y que capta el interés cada vez más de los inversionistas institucionales. “La principal ventaja es la capacidad de movilizar capital a gran escala y atraer recursos de inversionistas institucionales que buscan diversificar sus portafolios accediendo a activos ESG”, afirma José Luis Ruiz, director de Finanzas Sostenibles de la consultora A2G. Juan Carlos Aybar, CEO y fundador de la consultora Fronterra, destaca el apetito que los inversionistas institucionales han adquirido por los proyectos de carbono. “Ya hay un conocimiento”, dice el economista del ambiente peruano, radicado en Francia. Agrega que se trata de fondos con rendimientos de hasta 14%.

### NUEVOS HORIZONTES

A la par de levantamiento de capital y apertura del *equity*, la compañía mira con interés ampliar su radar operativo en Sudamérica. De hecho, la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios fue una de las razones por las cuales Cantuarias delegó la gerencia general de BAM en junio pasado —cuando listaron sus acciones en la BVL— al reconocido ex banquero David Saettone, fundador y presidente ejecutivo de Andean Crown. La gestora de inversiones ingresó al negocio

cuando hace unos diez años compró la participación del primer socio de Cantuarias, SFM, cuenta el propio director. “Lo más eficiente era que yo no estuviera viendo el día a día que he visto durante 20 años, sino que me enfocara en los nuevos proyectos”, acota Cantuarias sobre la decisión de traspasar su rol inicial.

Dos mercados están en la cartera de proyectos de BAM en el exterior: Paraguay y Bolivia. En ambos se han reunido con potenciales interesados en el desarrollo de proyectos de producción de carbono, que les permitirán generar bonos más allá de los bosques. “En Bolivia tienen áreas enormes donde la propiedad no está tan fragmentada como en el Perú. O sea, puedes encontrar fundos muy grandes, que hoy son pasturas para ganadería y allí hay una oportunidad para hacer reforestación”, analiza. El ejecutivo estima que el negocio de BAM podría asentarse en ambos países en unos dos años. “Creo que de uno a dos años podría estar en las mismas condiciones que estamos nosotros hoy”, dice y anota que anclará el negocio en la estructura operativa (oficinas) de Andean Crown en ambos países. “No va a tomar tantos años como le ha tomado a Perú. Cuando hay una decisión política empresarial de sacar adelante un negocio de este tipo, se puede armar una estructura, una estrategia que muy rápido puede ponerse en valor”, comenta.

Hasta que eso suceda, Perú será el principal motor de los ingresos de la compañía, que este año duplicará sus ingresos por certificados de CO<sub>2</sub>, pasando de US\$ 7 millones hasta US\$ 15 millones, proyecta Cantuarias. Dicho incremento —que aún no alcanzará los niveles de US\$ 35 millones de 2022, cuando aún la desconfianza en la metodología de certificación no drenaba el valor del bono— se explicará por un elemento determinante: el acuerdo bilateral de cooperación



## HOY EN DÍA ESTAMOS EVALUANDO POSIBILIDADES [DE NEGOCIO] EN PARAGUAY Y EN BOLIVIA”.

**JORGE CANTUARIAS**

Fundador y director de Bosques Amazónicos

### PROYECTOS REGISTRADOS POR VERRA

Bosques Amazónicos posee 1 de los 8 proyectos Reducción de Emisiones Derivadas de la Deforestación y la Degradación de los Bosques (REDD+), registrados bajo el estándar Verra, según el repositorio de la firma. Otros dos proyectos están en pleno proceso de acreditación: el proyecto REDD+ Guardianes de la Amazonía está bajo validación y el proyecto “Reforestación de pastizales en Campo Verde con especies nativas, Pucallpa” reporta demora en la verificación.

climática entre Perú y Singapur. Este marco regulatorio, que el país asiático también ha sellado con Chile y Paraguay, permite a proyectos de carbono generados a partir de diferentes fuentes vender certificados “de alta integridad” a un precio determinado dentro del mercado regulado singapurense. “Hoy los créditos de carbono están muy por encima de lo que jamás vendimos”, dice el ejecutivo. “Este dato es muy importante para que tengas una idea de cómo están viviendo las nuevas metodologías”, añade. El precio actual al que coloca BAM los certificados de CO<sub>2</sub> va de los US\$ 20 a US\$ 30 la tonelada, precisa. “Hemos llegado a vender hasta US\$ 12 [la tonelada de CO<sub>2</sub>], pero estos precios van a ser mucho mayores”, señala. BAM aún no ha cerrado ventas con organizaciones de Singapur, pero no lo descarta. En abril, recibirá en uno de sus proyectos a una delegación de empresarios de dicho país. “De Singapur, hay muchos clientes interesados”, asegura. **F**

Por Lucero Chávez Quispe

Foto Karen Candiotti

# LA RUTA DE LOS ANDES

**TRAS UN 2025 QUE MARCÓ UN PUNTO DE INFLEXIÓN, LA CAJA RURAL PREVÉ SUPERAR LOS S/ 700 MILLONES EN COLOCACIONES ESTE AÑO. LA ENTIDAD SEGUIRÁ BUSCANDO OPORTUNIDADES DE COMPRA DE ENTIDADES FINANCIERAS, Y AHORA TAMBIÉN PONE SU MIRADA EN LAS FINTECHS Y EMPRESAS DE TECNOLOGÍA, MIENTRAS APUESTA POR LA DIGITALIZACIÓN CON EL LANZAMIENTO DE SU PRIMERA CUENTA DIGITAL DE AHORROS.**

**R**osanna Ramos-Velita sigue convencida de que la reducción de la pobreza en el país es posible desde el sistema de microfinanzas. Estaba segura en el 2010, cuando —luego de una próspera carrera en la banca de inversión por más de 12 años, tres de ellos como CFO senior en Citigroup en Nueva York— compró junto a socios inversionistas Caja Los Andes, una caja rural basada en Puno que tenía una cartera de cerca de S/ 50 millones en créditos. Y lo sigue estando hoy, después de un 2025 que ha marcado un punto de inflexión para la caja rural, que mantiene su foco en las familias ganaderas en las zonas menos incluídas y más pobres a nivel nacional.

“Este 2025 ha sido un buen año. En términos de cartera [de colocaciones] estamos ya por los S/ 665 millones, con un crecimiento de alrededor del 10% y una mejora en calidad. Hemos bajado la mora de más o menos S/ 62

millones a menos de S/ 50 millones. Eso ya es un gran paso, lo cual nos genera una utilidad muy positiva”, recalca la presidenta del directorio de Caja Los Andes. Así, al cierre del cuarto trimestre, el indicador de mora de la entidad fue de 7,4%, 2,5 puntos porcentuales menos frente al mismo periodo del 2024, mostrando una reducción gradual año tras año desde el pico que registró en el 2020 (20,09%). En tanto, la utilidad registrada a noviembre del 2025 superaba los S/ 5,7 millones, según reportes de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

Esa utilidad generada alimenta el optimismo de la compañía para este 2026, comenta la ingeniera electrónica por la Universidad de North Dakota y MBA por la Universidad de Wharton. “El 2026 debería ser todavía un mejor año y los dos, tres años siguientes, [también]”, señala, y prevé que este año superarían los S/ 700 millones en cartera.



## GENERANDO ESCALA

El sueño aspiracional de Los Andes es ser el primer banco rural del país. Ramos-Velita cree que están consolidando las bases para esa meta, en la que la escala es un elemento clave. Así, en la actualidad, la firma tiene dos rutas de crecimiento. Una de ellas es seguir buscando oportunidades de adquisición tanto de portafolios como de entidades financieras, luego de que la compra de la empresa de crédito Alternativa no se llegara a completar por mutuo acuerdo. Lo novedoso, sin embargo, es que ahora la ejecutiva iqueña también incluye en sus perspectivas



**“LOS ANDES EN SÍ TIENE UN MODELO [DE NEGOCIO] MUY RESILIENTE PORQUE NUESTROS CLIENTES SON RESILIENTES, SOBRE TODO LAS MUJERES EN LAS ZONAS MÁS RURALES DEL PERÚ. LA GENTE QUE MENOS ACCESO TIENE A SERVICIOS FINANCIEROS ES LA QUE MÁS RÁPIDO SE REINVENTA”.**

**ROSANNA RAMOS-VELITA**

PRESIDENTA DEL DIRECTORIO DE CAJA LOS ANDES

de capital o la colocación de deuda subordinada Tier 2. Tienen a su favor su historial: en el 2024, el fondo de inversión internacional Accion Digital Transformation Fund (ADTx) se convirtió en accionista de la firma y realizó un aporte de US\$ 10 millones. “[Los Andes] es muy atractivo internacionalmente [para fondos de desarrollo que quieran llevar capital a las zonas que más lo necesitan en nuestra región], al ser una de las pocas entidades que realmente están enfocadas en el *bottom of the pyramid*: en las zonas más vulnerables de un país andino como es Perú. Tener una relación tan estrecha con una entidad internacional en nuestro mundo de inclusión financiera es un sello de garantía”, explica. Cabe mencionar que, desde hace 10 años, Creation Investment es otro inversionista que contribuye con Los Andes.

La estrategia de Los Andes se da en un escenario que podría resultar

de adquisición a empresas de tecnología (mediante *partnerships*).

“Sí tenemos también la proyección de trabajar o hacer *joint ventures* o *partnerships* o tal vez adquirir alguna de ellas (startups, fintechs, entidades digitales o empresas de servicios digitales) porque tenemos una gran ventaja competitiva que es nuestra licencia. Para todos los actores extranjeros y locales que quieren innovar con diferentes productos o servicios financieros, [operar] sin licencia es un gran limitante”, opina.

Ramos-Velita asegura que estas entidades digitales podrían agregar

valor a la compañía para seguir creciendo, y considera viable trabajar en conjunto el diseño de algún producto. “Nosotros podemos dar la fortaleza financiera o los servicios financieros, y otros actores digitales están mucho más enfocados en la experiencia del usuario, en *data analytics* o en la creación de otros productos”, relata, tras comentar que durante la pandemia estuvieron “muy cerca” de adquirir algunas fintechs en el país.

Para estas adquisiciones y otros proyectos que trabajan, la ingeniera señala que dentro del plan se considera realizar un nuevo levantamiento

favorable a la entidad. El sistema conjunto de las cajas rurales actualmente muestra indicadores de rentabilidad baja y de mora bastante altos, opina Jimmy Astocóndor, economista de Pacífico Business School. Así, por un lado, un camino para algunas de estas entidades será el fortalecimiento patrimonial (aporte de capital para fortalecer sus ratios), mientras que por otro estas podrían evaluar un proceso de venta. “Hay un tema en mejorar la tecnología crediticia para que los múltiples mejoren en el tiempo, y tengan un mejor 2026 o, en su defecto, tendrán que reagruparse a través de fusiones con entidades más sólidas”, señala el especialista.

### EL VUELCO TECNOLÓGICO

Si bien el componente humano es clave para atender a los más de 150.000 clientes que tiene la entidad microfinanciera en el país —los asesores visitan a los clientes y les hablan en quechua o aimara, además de contar con más de 100 agencias en todos los departamentos (excepto Ica y Piura)—, este será el año de profundizar el uso de las herramientas digitales que la entidad ha diseñado en los últimos dos o tres años.

“Este año ya estamos finalizando una última versión de lo que llamamos Credit RAP Pro, que es básicamente todo el proceso de evaluación de georreferenciación y análisis completo, que va desde la prospección hasta darle la respuesta y tener el desembolso listo en el celular”, comenta Ramos-Velita. Así, apunta que a mediados de año este sistema sea de uso del 100% de los asesores en todas las zonas del país, lo cual elevará la eficiencia y la calidad del crédito, y ayudará a prevenir y afrontar riesgos climáticos y geográficos.

Por el lado de los clientes, la dificultad para crear soluciones digitales es mayor. No obstante, en pleno inicio de año están lanzando una app para



**UNA DE LAS COSAS QUE MÁS DISFRUTO ES QUE TENEMOS QUE ESTAR MUY CERCA NUESTROS CLIENTES Y ENTENDER SU REALIDAD. NO ES UN BANCO DE TARJETAS DE CRÉDITO NI DE HIPOTECAS GRANDES. ES UNA ENTIDAD FINANCIERA QUE REALMENTE TIENE UN IMPACTO SOCIAL”.**

**ROSANNA RAMOS-VELITA**  
PRESIDENTA DEL DIRECTORIO  
DE CAJA LOS ANDES

los clientes en la que se desplegará su propia cuenta digital de ahorro Los Andes. “Esa es la otra gran inversión que hicimos en los últimos años. Nos ha tomado dos a tres años construir el aplicativo y probarlo. Además, ahora

hay que ponerle mucho más énfasis e inversión en ciberseguridad”, comenta. Así, los clientes podrán pagar o transferir dinero a otras cuentas en otros bancos o cajas, al ser totalmente transaccional.

“Es una innovación muy importante y creo que no hay nada similar en el mercado, por lo menos hacia microempresarios o familias rurales. La adopción nos va a tomar tiempo, pero tenemos esa inversión lista y se está desplegando, primero con nuestros clientes más digitales en ciudades como Cajamarca, Puno, donde hay una [mayor] aceptación y uso de canales digitales”, destaca. El siguiente paso para esta app es añadirle un código QR. Así, la meta es que al menos 60% de los clientes en todo el Perú tengan el aplicativo en uso y comiencen a realizar transacciones este año. Todos estos planes se ejecutan en paralelo a otras iniciativas para empoderar a mujeres emprendedoras utilizando las últimas tecnologías de *design thinking*, metodologías ágiles, *data analytics* e inteligencia artificial. **IF**

# Caja Huancayo ingresa al ranking de las Mejores Empresas para Trabajar en el Perú



Caja Huancayo alcanza un hito institucional al entrar por primera vez al ranking de Great Place to Work® en el Perú. Este reconocimiento, junto a resultados que la posicionan en lo alto del sistema financiero nacional, demuestra que una cultura centrada en las personas impulsa resultados sostenibles y competitividad de largo plazo.

**E**n un sector financiero donde los indicadores de rentabilidad suelen acaparar la atención, Caja Huancayo ha trazado una ruta singular: construir resultados desde la confianza, el liderazgo cercano y el desarrollo del talento humano. Este enfoque se materializó al entrar por primera vez al ranking de las Mejores Empresas para Trabajar en el Perú elaborado por Great Place to Work.

El reconocimiento no es casual. Además del ranking, este es el cuarto año consecutivo que la empresa recibe la certificación como Great Place to Work, reflejando una trayectoria basada en valores, integridad y compromiso con el desarrollo profesional y humano de sus colaboradores a nivel nacional. Más que un logro corporativo, esto evidencia que es

posible crecer de manera sostenible, generar impacto social y alcanzar resultados consistentes desde el sistema microfinanciero.

## CULTURA QUE SE TRADUCE EN RESULTADOS

Los números respaldan el modelo. Al cierre del 2025, Caja Huancayo alcanzó posiciones destacadas dentro del Sistema de Cajas Municipales: primer lugar en crecimiento de captaciones, mayor número de clientes en colocaciones, mejor indicador de mora y utilidad neta, entre otros.

También trascendió su categoría al ocupar el puesto 7 del ranking de utilidad del sistema financiero peruano, midiéndose exitosamente con entidades bancarias. Este resultado revela que un modelo de gestión centrado en las personas puede competir en un entorno financiero altamente exigente.

## INVERSIÓN EN PERSONAS, SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL

Para el 2026, Caja Huancayo continuará fortaleciendo su cultura organizacional con inversiones en programas de desarrollo del talento humano, iniciativas de bienestar laboral, proyectos de innovación organizacional y acciones que refuercen el sentido de pertenencia.

La estrategia es clara: afianzar resultados desde una gestión equilibrada donde el enfoque en las personas impulsa el crecimiento, la eficiencia y la sostenibilidad financiera.

Así, pues, el ingreso al ranking de Great Place to Work este año consolida a Caja Huancayo como un referente que demuestra que las empresas centradas en las personas construyen resultados sostenibles y redefinen la excelencia financiera.

Por Laura Villahermosa

# EL SUEÑO AMERICANO DE EDIFICA

CON UNA FACTURACIÓN DE US\$ 317,5 MILLONES, GRUPO EDIFICA BUSCA REPLICAR LA FÓRMULA DE SU ÉXITO EN MIAMI, DONDE CUENTA CON CUATRO PROYECTOS EN CARTERA. EL MERCADO ESTADOUNIDENSE SUPONE YA EL 20% DE SUS VENTAS.



FOTO: ACERVO



# P

Para los socios del Grupo Edifica, Miami es, sin lugar a dudas, el mejor lugar posible para su crecimiento internacional. Sin embargo, visualizar a la ciudad estadounidense como el destino ideal para dar el paso de diversificar sus operaciones inmobiliarias, en 2021, no fue tan obvio. Elegir a la urbe tomó todo un año.

“Nos costó muchísimo tiempo entender que nuestro mercado era Miami”, confiesa Juan Carlos Tassara, socio fundador y director del Grupo Edifica.

La holding tomó la decisión de dar el salto internacional tras la victoria del izquierdista Pedro Castillo en 2021, resultado electoral que generó un miedo generalizado entre los inversionistas y produjo la fuga de US\$ 15.000 millones del país, de acuerdo con cifras del Banco Central de Reserva del Perú. Hasta entonces, y durante los tres años anteriores, habían tenido los mejores resultados desde

su fundación, cuando Tassara y Jorge Ruiz compraron un terreno de US\$ 114.000 dólares para construir un edificio de siete departamentos en Charcarilla (Surco). Para 2020, la facturación anual del grupo rondaba los S/ 300 millones (alrededor de US\$ 81,4 millones) y los ejes de la compañía eran su inmobiliaria —que desarrollaba proyectos de vivienda en Lima moderna— su constructora Produktiva y su sociedad administradora de fondos Core Capital, con la que captaban fondos para financiar el *equity* de sus proyectos a través de inversionistas.

Entre las opciones para internacionalizarse, el grupo contempló España, Panamá, México y Estados Unidos. Pero Tassara y sus socios fueron descartando destinos uno a uno por distintas razones, como la disponibilidad de terrenos en buenas ubicaciones o el tamaño de sus mercados. “Finalmente, vimos que Estados Unidos era el mercado más interesante para diversificar el riesgo para nuestros inversionistas y numéricamente los mejores estados eran Carolina del Norte, Texas y Florida”, relata Juan Carlos Tassara.

La visita a proyectos inmobiliarios en los tres estados les llevó a decantarse por el Estado del Sol, con el que Perú comparte rasgos culturales y que iba a ser más cómodo para sus inversionistas. “Miami es lo más parecido a Latinoamérica en Estados Unidos, es como una capital de la región”, dice Jorge Ruiz, director ejecutivo de Inmobiliaria Edifica.

La apuesta del grupo por el mercado estadounidense ha supuesto una profunda transformación, tanto puertas para adentro como para afuera. Juan Carlos Tassara lidera hoy la apuesta del grupo en Miami, ciudad a la que se mudó cuando tomaron la decisión de internacionalizarse. Ninguno de los tres socios dudó en que él era elegido para buscar un socio local, que acabó siendo Oak Capital, que cuenta con proyectos en Estados

Unidos y Brasil. “Parte del éxito de nuestra sociedad es que conocemos cuáles son nuestras fortalezas y debilidades y desde la primera conversación quedó claro que el encargado de abrir puertas era yo”, dice Tassara, quien fue presidente de la Asociación de Empresas Inmobiliarias local durante cuatro años.

North Development es la empresa con la que desarrollan hoy sus proyectos de vivienda en Miami, hasta la fecha cuatro, en alianza con Oak Development. Se trata de un socio clave para el grupo, ya que tenía el conocimiento local que necesitaban. “Con experiencias pasadas habíamos aprendido que no podemos desarrollar proyectos fuera de Lima sin un socio local”, explica Martín Bedoya, quien se sumó a Edifica como socio tres años después de su fundación para liderar sus finanzas. El ejecutivo se refiere, entre otros proyectos, al desarrollo inmobiliario que el grupo hizo en Piura, que iba a ser el mayor de su historia y no funcionó como esperaban. Era una plaza que no conocían y su construcción coincidió con la caída del mercado inmobiliario que se dio en 2013. Lo pudieron terminar, pero no con los resultados proyectados. “En Perú, cuando hubo cambio de gobierno en el 2011, hubo una retracción de la inversión y de las ventas. En 2013, esa situación se agravó y generó la salida de algunas empresas del mercado inmobiliario, que debieron vender sus proyectos y activos para atender sus obligaciones financieras”, cuenta sobre ese contexto Yuri Vega, socio principal del Estudio Muñiz, especialista en inmobiliario y construcción.

Hoy Produktiva, la constructora del grupo, se encarga, además de los proyectos en Lima, de la pre-construcción de ingeniería y supervisión de obra de su cartera en Miami. Se trata de cuatro proyectos que suman casi 2.000 departamentos, el primero de los cuales se entregará en febrero. “El



**LUIS MARCELO  
INDACOCHA**

Director general ejecutivo y partner de Core Capital

**JORGE  
RUIZ**

Cofundador y partner de Grupo Edifica

**JUAN CARLOS  
TASSARA**

Cofundador y partner de Grupo Edifica

**MARTÍN  
BEDOYA**

Cofundador y partner de Grupo Edifica

**ALDO  
FUERTES**

Founding partner y board member de Core Capital

segundo está en construcción y el tercero empieza la venta este mes, mientras que el cuarto lo lanzaremos en octubre de este año”, dice Juan Carlos Tassara.

A través de los fondos de Core Capital SAF financian los proyectos. “Los productos son muchísimo más grandes que los de Lima y requieren muchísimo más capital y es un reto poder llevar capital solamente desde Perú para financiar ese tamaño de proyectos”, explica Luis Marcelo Indacochea, director general ejecutivo y partner de la compañía.

“

**CLARAMENTE, PARTE DEL CRECIMIENTO VA A VENIR POR ESTADOS UNIDOS. EL TECHO DE ESE MERCADO ES MUCHO MAYOR QUE EL DEL PERUANO”.**

**JUAN CARLOS TASSARA**

Director ejecutivo de Produktiva, Edifica y Core Capital

La aspiración de los empresarios es que Produktiva llegue a encargarse de la construcción y que la administradora de fondos también aterrice en Estados Unidos. “Vamos a tener que montar Core y Produktiva en el país”, revela Jorge Ruiz.

Tanto para el ejecutivo como para sus socios, eso les permitiría replicar la fórmula de su éxito en Lima, cuyos ingredientes son justamente la constructora, la sociedad administradora y la especialización en proyectos en zonas consideradas de alto valor de la capital peruana.

“Gran parte del beneficio de haber creado este ecosistema de empresas es que nos da velocidad en todo y el equipo inmobiliario puede estar mucho más concentrado en desarrollar el proyecto. La constructora diseña el proyecto ideal que queremos al costo que buscamos y todo ello termina traduciéndose en un producto más eficiente que genera más rentabilidad”, detalla Martín Bedoya.

La operación de North Development supuso para el grupo ventas por US\$ 66,4 millones en 2025, lo que representó alrededor del 21% de los US\$ 317,5 millones de su facturación récord el pasado año.

De hecho, para Juan Carlos Tassara, la aportación de sus proyectos en Miami debería aumentar con el tiempo. “Claramente, parte del crecimiento va a venir por Estados Unidos. El techo de ese mercado es mucho mayor que el del peruano. Queremos pasar de comprar un terreno al año a cuatro [en 2026]”, revela el ejecutivo.

En Miami el grupo desarrolla proyectos bajo las marcas Dome y House of Wellness, enfocadas en clientes que buscan alquilar departamentos en el corto y largo plazo, respectivamente. Venden alrededor de 20 unidades mensuales (en Lima son 95). Para los empresarios, hay un amplio espacio en la ciudad para seguir desarrollando proyectos bajo ambas marcas con éxito.

“Estamos compitiendo con empresas grandes de Estados Unidos y el cielo es el límite”, afirma con optimismo Jorge Ruiz.

En el mercado de Miami, los socios de Edifica aseguran no ver señales de riesgo de burbuja inmobiliaria, que sí vislumbra UBS, que situó a la ciudad estadounidense a la cabeza en su último Índice de Burbuja Inmobiliaria Global del 2025.

El informe de UBS asegura que, en los últimos 15 años, Miami ha registrado la mayor apreciación de la vivienda



## CORE CAPITAL: EJE DEL FINANCIAMIENTO

Edifica financiaba sus primeros proyectos con capital de *friends & family*, pero, ante su rápido crecimiento, en un contexto de impulso del mercado inmobiliario, dieron espacio a una pequeña red de inversionistas que también fue aumentando. Manejar ese escenario, según Martín Bedoya, se fue complicando y, en 2012, el grupo decidió lanzar, junto a Popular SAFI, el que fue el primer fondo de inversión inmobiliario en el país dirigido para personas naturales. “Captamos S/ 26 millones de 180 inversionistas y caminó bien, aunque en 2023 hubo una caída brutal del mercado inmobiliario”, cuenta el ejecutivo, quien añade que este fondo llegó a tener una segunda versión.

Bedoya, Ruiz y Tassara, sin embargo, se dieron cuenta de que el financiamiento era una parte central de su negocio y apostaron por crear Core Capital, liderada por Aldo Fuertes y que hoy es una pieza central de su engranaje. Esta sociedad cuenta con diversos fondos que invierten en un portafolio de instrumentos de deuda que financian sus proyectos.

La compañía, según Fuertes, administra US\$ 220 millones y cerró 2025 como un año histórico con picos de levantamiento de US\$ 20 millones en solo un mes, una cifra que equivalía en años anteriores a la meta anual. En 2026, tiene previsto superar los US\$ 320 millones de fondos administrados.

Su gerente general detalla a FORBES PERÚ que la empresa está en proceso de expansión regional con el objetivo de diversificar su fuente de capitales. Y Colombia es su primer objetivo. “Hemos logrado establecer una alianza estratégica con AVAL Fiduciaria, uno de los grupos financieros más importantes del país. Estimamos iniciar operaciones durante el primer trimestre del 2026”, dice el ejecutivo.

ajustada a la inflación entre todas las ciudades analizadas en el estudio. Sin embargo, la investigación matiza que se ha visto una desaceleración del crecimiento de los precios de la vivienda y añade que la demanda internacional de propiedades ubicadas en dicha urbe, en particular la de Latinoamérica, se mantiene sólida, sobre todo en el segmento de condominios de lujo frente al mar.

“En realidad, gran parte de la demanda de Miami proviene de compradores de otros estados e internacionales que se mudan de mercados con altos impuestos y costos elevados o que traen capital del extranjero. Si a esto le sumamos el crecimiento continuo del empleo, la afluencia de población y la migración de la riqueza real, lo que vemos no es una burbuja especulativa”, dice Ines Hedegus-García, expresidenta de la Junta Directiva de la asociación de agentes inmobiliarios de la ciudad, Miami Realtors, y directora de Avanti Way East Miami. Según el gremio, Miami se mantiene como destino número uno de Estados Unidos para compradores de vivienda extranjeros, con ventas por US\$ 4.400 millones en 2025. Añade que, para noviembre del año pasado, había 37 proyectos en construcción, con 16.286 unidades. El 86% de los inversionistas extranjeros que apuestan por este mercado son latinoamericanos, según data de la asociación.

“Si bien la afluencia de población a Miami se ha desacelerado en los últimos meses, el crecimiento poblacional sigue siendo significativo. Más importante aún, la oferta y la demanda de vivienda siguen desequilibradas, con un mercado considerablemente limitado por la oferta. Todo esto implica que las oportunidades de inversión en Miami para los inversores inmobiliarios siguen vigentes”, asegura Ken Johnson, cátedra Christie Kirkland Walker de Real Estate y profesor de Finanzas de la Escuela

## EL PODER DE LA MARCA

El aterrizaje en Estados Unidos ha generado en los empresarios muchos aprendizajes, entre ellos la importancia de la marca en el mercado inmobiliario. “En Miami las personas no viven en direcciones, viven en marcas. Cuando te preguntan: ¿dónde vives? Respondes en la torre Porsche o en la Torre Icon”, cuenta Juan Carlos Tassara, quien asegura que han tenido que desarrollar marcas potentes –como House of Wellness– para poder hacerse un sitio en el mercado local.

“La marca y el marketing ya no son opcionales en Miami. Son fundamentales. Miami es una ciudad global que compite por el capital global, y los compradores no solo compran metros cuadrados, sino una historia, un estilo de vida y un punto de vista”, dice Ines Hedegus-García, expresidenta de Miami Realtors.

Otra gran lección –para Tassara– ha sido el papel central de los *brokers* a nivel local, ya que todo se vende a través de ellos, a diferencia del mercado limeño, donde la inmobiliaria puede vender de forma directa.

de Administración de Negocios de la Universidad de Mississippi.

### CRECIMIENTO EN LIMA

En sus 20 años de historia, el Grupo Edifica ha construido más de 50 proyectos inmobiliarios en la capital peruana. Hoy el 60% de sus ingresos en su país de origen son generados por su inmobiliaria.

Y para Jorge Ruiz, el interés de los socios por el Perú es alto. “Que el mercado tenga un techo mucho más bajo no quiere decir que vayamos a salir del país. Al contrario, ahora es el mejor momento para el mercado”, dice el ejecutivo.

Las cifras de la industria local evidencian que se trata de un *timing* con

viento a favor. El 2025, según Ana Cecilia Gálvez, gerente general de la Confederación de Desarrolladores Inmobiliarios del Perú (CODIP), se cerró con un récord histórico de ventas que superó los S/ 11.000 millones, impulsado por una combinación de estabilidad económica y un producto mejor alineado a la demanda. “Más del 64% de las ventas se concentró en rangos medios, con un ticket promedio de casi S/ 456.000 para departamentos de 60 a 70 m<sup>2</sup>, mientras que las tasas hipotecarias se mantuvieron estables en torno al 7,9%”, resalta la ejecutiva.

Los departamentos de Edifica, justamente, oscilan entre los 30 y los 80 m<sup>2</sup>. Estos apuntan a inversionistas, a jóvenes que han decidido independizarse y parejas jóvenes. “Nuestro concepto es departamentos pequeños en zonas muy conectadas, muy urbanas y con alto potencial turístico. Gran parte del éxito que ha tenido Edifica ha sido especializarse en ciertas zonas de Lima con un tipo de producto”, explica Jorge Ruiz, quien reconoce que es algo que aprendieron tras “equivocarse” con el desarrollo de otros formatos, como las oficinas.

Edifica tiene 14 proyectos en venta y uno en desarrollo en Perú. El plan de la compañía es seguir incorporando terrenos y proyectos a su portafolio. “Tenemos un plan agresivo de compras para este año. Vamos a comprar aproximadamente entre seis y siete terrenos al año”, concreta el ejecutivo.

Los empresarios dicen haber aprendido de las diferentes crisis que ha vivido el sector inmobiliario en general y el grupo en particular. Aseguran que no temen a las fluctuaciones propias de su mercado.

“Sabemos que, en cualquier momento, viene una crisis porque siempre viene. La pregunta es: ¿estás preparado para pasar la crisis?”, pregunta Tassara. La respuesta de los empresarios, que empiezan a dar más pasos en las grandes ligas, parece ser afirmativa. **E**

Por Forbes Staff

# LOS 26 DEL 26

**“FORBES PERÚ” PRESENTA A LOS 26 PROTAGONISTAS DE LA AGENDA ECONÓMICO-EMPRESARIAL DE ESTE AÑO. ESTA PUBLICACIÓN, ELABORADA POR EL EQUIPO EDITORIAL DE “FORBES PERÚ”, RESALTA A LÍDERES DE ENTIDADES AUTÓNOMAS DEL ESTADO Y DE EMPRESAS PRIVADAS, CUYA ESTRATEGIA TENDRÁ UN DESTACADO IMPACTO EN EL RUMBO Y DESEMPEÑO DEL PAÍS.**



**JULIO VELARDE**

Presidente del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)

Es el funcionario público más relevante de las últimas dos décadas en el Perú. Aunque su mandato culmina en julio de 2026, su trabajo como titular del BCRP será clave para mantener estable la inflación y las presiones cambiarias que puedan darse a nivel externo e interno a lo largo del año. Recientemente, en la reunión anual en Davos del Foro Económico Mundial, Velarde, quien asumió la presidencia del BCRP en 2006, destacó la estabilidad del tipo de cambio y de los bonos soberanos peruanos incluso en escenarios de volatilidad.



**EDUARDO HOCHSCHILD**

Presidente del Grupo Hochschild

El empresario fue el único peruano en ser incluido en el ranking en “The World’s Billionaires 2025”. Según las estimaciones de FORBES, la fortuna de Hochschild llegó a US\$ 2.400 millones, lo que lo ubicó en el puesto 1.513 a nivel global. Además de ser el presidente del directorio y CEO del Grupo Hochschild –holding minero e industrial con sede en Perú–, el ejecutivo preside también Hochschild Mining, una empresa minera de plata y oro que opera minas subterráneas en Perú, Argentina y Brasil.

FOTO: ACERVO



**MANUEL ROMERO**  
 Presidente del Grupo Romero

Dando inicio a la quinta generación de la familia Romero y tras un plan de sucesión cuidadoso, el ejecutivo asumió este año la presidencia del conglomerado empresarial peruano Grupo Romero, dueño de Alicorp, Primax, Ransa y Credicorp, entre otras firmas. El ingeniero mecánico y MBA por la Stanford Graduate School of Business, trabaja en diferentes empresas del grupo desde hace siete años. Su cargo más reciente fue el de vicepresidente del Grupo Romero. Desde este rol, el ejecutivo lidera la estrategia del conglomerado con más de 135 años de trayectoria en Perú y Latinoamérica.



**DENISE LABARTHE**  
 CEO de Tottus

Labarthe se convirtió a finales de enero en la nueva gerente general de la cadena de supermercados del Grupo Falabella. La compañía tiene previsto abrir siete nuevos establecimientos en el país este año, como parte de su plan de inversión de 2026, al que destinará US\$ 900 millones. La ejecutiva, ingeniera industrial por la Universidad de Lima, cuenta con dos décadas de experiencia en Falabella Retail Perú y desde el 2014 se desempeñaba como gerente de Ecommerce de la compañía.



**MANUEL VAN OORDT**  
 CEO de Latam Airlines Perú

Las decisiones que ejecute este año el CEO, quien lidera la aerolínea con la mayor participación de mercado (60%), podrían impactar de manera significativa en el sector. Tras la implementación en diciembre pasado de la Tarifa Única de Uso Aeroportuario (TUUA) en el Nuevo Aeropuerto Jorge Chávez, Latam canceló cuatro rutas y el lanzamiento de otras dos. La medida comprometería, asimismo, el plan de inversión quinquenal previsto por Latam de US\$ 1.500 millones en su *hub* limeño, dijo Van Oordt a EL COMERCIO.



**ALDO TAPIA**  
 Gerente general y director ejecutivo de Siderperú

El ingeniero industrial asumió el 1 de enero la gerencia general y dirección ejecutiva de la empresa metalúrgica del Grupo Gerdau. Justamente, tras liderar en Brasil la división de Gerdau Aceros Especiales, el ejecutivo regresó a Perú para impulsar el negocio de la comercializadora de aceros largos, en medio de un retador escenario debido a los aranceles impuestos por el Gobierno estadounidense al producto y las amenazas de competencia desleal de jugadores chinos. La acción de Siderperú es la que mayor retorno ha generado en la Bolsa de Valores de Lima en los últimos diez años.



**MARIO POTESTÁ**

Gerente general de Rimac Seguros

El ejecutivo asumió la posición en la compañía de seguros el pasado 25 de noviembre, casi dos meses después de reemplazar de manera interina en el cargo a Fernando Ríos Sarmiento. Además de liderar la firma, Potestá también se desempeña actualmente como presidente del directorio de Rimac EPS, Clínica Internacional y de Cuidafarma, empresas del grupo Breca, dueña de Rimac. Entre enero y septiembre pasados, la firma reportó un incremento interanual de la venta de sus primas de 9,9% y una utilidad 1,1% mayor.



**JESÚS ZAMORA**

Presidente ejecutivo del Grupo Auna

El ejecutivo se desempeña como presidente ejecutivo de la red de clínicas privadas desde 2022 y ha sido miembro de su directorio desde 2008. También es cofundador del grupo gestor de inversiones Enfoca, dueño de Auna. Según medios chilenos, Auna estaría interesada en adquirir las operaciones de UnitedHealth Group (UHG) en Colombia y Chile. La adquisición le permitiría a Auna ingresar a este último país. Actualmente, también opera en México, donde ha anunciado que planea invertir US\$ 500 millones entre 2026 y 2028 para robustecer su plataforma integral de salud.



**MYRIAM AKHOUN**

CEO y country manager de Engie Perú

Con más de 15 años de experiencia en la multinacional, Akhoun lidera desde agosto del 2025 la operación de la multinacional de energía de origen italiano en el Perú. Según dio a conocer al diario EL COMERCIO, uno de los focos de la compañía estará puesto en el despliegue de líneas de transmisión y su plan es construir 1.400 kilómetros de líneas de este tipo al 2030, lo que implicará una inversión de US\$ 850 millones.



**ROSA MARÍA FLORES-ARÁOZ**

CEO de Kallpa Generación

La ejecutiva lidera desde hace 11 años la empresa de generación de energía, que –con más de 2.441 megavatios (MW) de capacidad instalada– es una de las más importantes del sector. Actualmente, desarrolla la segunda etapa de la central solar Sunny, de 204 MW, en Arequipa, que inició operaciones comerciales en octubre pasado. Según medios de negocios y economía locales e internacionales, Inkia Energy, propietaria de la empresa, estaría buscando venderla y la operación podría concretarse también este año.



### LUIS DEL CARPIO

Presidente ejecutivo de Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Proinversión)

El economista cuenta con más de 25 años a cargo de proyectos de inversión privada y asociaciones público-privadas en el Estado. En noviembre pasado, asumió el liderazgo de la agencia, a la que en enero pasado el Gobierno encargó la misión de conducir la reorganización patrimonial de la petrolera estatal Petroperú, cuya deuda acumulada al tercer trimestre de 2025 ascendía a US\$ 5.350 millones. A inicios de año, la agencia presentó una cartera en salud por US\$ 3.300 millones.



### ANDRÉS FRANCO

Gerente general de Bear Creek Mining

El ejecutivo es responsable del proyecto minero Corani, ubicado en Puno, el cual es uno de los desarrollos de minería de plata más grandes del mundo. Este 2026 está previsto el inicio de la construcción. Cabe señalar que la compañía inició el año anunciando la colocación privada por US\$ 18 millones para financiar el proyecto Corani. A fines del 2025, Bear Creek Mining ya había firmado un acuerdo para ser adquirido por la canadiense Highlander Silver Corp. El cierre de la fusión está previsto para el primer trimestre del año.



### GABRIEL MONGE

CEO del Grupo Tramarsa

El ingeniero industrial ha sido parte del grupo logístico del Grupo Romero desde inicios de su carrera y desde abril de 2023 lo lidera. Entre los planes de la compañía se encuentra su internacionalización, que podría darse en México, Chile o Colombia. Además, en Perú, se ha comprometido a desembolsar más de US\$ 700 millones en el Puerto de Matarani y US\$ 152 millones en la ampliación de Transportadora Callao. El grupo apunta a gestionar 22 millones de toneladas de carga al 2030, un 21% más que el proyectado para 2026.



### NORBERTO LEDEA

CEO de Holcim Perú

El ingeniero civil está al mando de la gigante suiza Holcim en Perú. Tras comprar las dos cementeras Comacsa y Mixercon, y la Compañía Minera Luren, la empresa anunció en diciembre pasado la compra de Cementos Pacasmayo, productor líder de materiales de construcción en Perú. Esta transacción, que aún está sujeta a aprobaciones regulatorias, estaría valorizada en unos US\$ 1.500 millones y le permitirá a la suiza ampliar su presencia apenas unos dos años de haber ingresado al país.



**ALEJANDRO CAMINO**

CEO de Parque Arauco División Perú

El administrador por la Universidad del Pacífico y MBA por la Stanford University lidera la división peruana de Parque Arauco, uno de los operadores de centros comerciales más grandes del país, con más de 20 malls, entre los cuales figuran Larcomar y MegaPlaza. Tras adquirir Minka el año pasado –su segundo mayor activo en el país– por unos US\$ 108 millones, su cartera de proyectos incluye el MegaPlaza en San Juan de Lurigancho, el cual se construiría en un terreno de 110.000 m<sup>2</sup>. En entrevista con GESTIÓN, el ejecutivo afirmó que continúan evaluando adquisiciones en el país.



**NATALIA MÁRQUEZ**

Gerente general de Visa Perú

Márquez, economista por la Universidad de Buenos Aires, asumió en diciembre el liderazgo de la multinacional de servicios financieros, que está acelerando su evolución hacia una plataforma de comercio integral. Según aseguró Visa, el liderazgo de la ejecutiva será clave para su nueva etapa en el mercado local, en la que busca elevar el ecosistema de pagos. Antes de asumir su cargo actual, Márquez era vicepresidenta de Productos e Innovación de Visa para la Región Cono Sur.



**GIANFRANCO FERRARI**

CEO de Credicorp

Es el líder de Credicorp, uno de los grupos financieros más grandes de la región, cuyos planes de expansión se vienen acelerando. En diciembre del 2025, la compañía anunció que el Banco de Crédito del Perú (BCP) acordó la compra del *community bank* estadounidense Helm Bank USA por US\$ 180 millones, con el fin de mejorar sus capacidades transfronterizas para atender a sus clientes con actividad internacional. Además, también en el plano internacional, Tempo Bank se convirtió, a inicios del 2026, en el primer neobanco de Chile.



**LUIS SANTIVÁÑEZ**

CEO de Antamina

Desde el 1 de enero de este año, Santiváñez es el gerente general de la minera que se encuentra ejecutando un plan de inversión de US\$ 2.000 millones para extender hasta el 2036 la vida útil de su unidad minera en Áncash, que produce alrededor del 13% del cobre local. El ejecutivo cuenta con más de 25 años de experiencia en la industria minera y antes de asumir el liderazgo de Antamina se desempeñaba como su director de Operaciones.



### CECILIA BEJARANO

Directora general de HP para Perú y Bolivia

Bejarano, con más de dos décadas de experiencia en la industria tecnológica, es la responsable de trasladar a nivel local la estrategia de la multinacional tecnológica, que quiere pisar el acelerador en su innovación a través de la inteligencia artificial (IA). Según aseguró la compañía al diario GESTIÓN, este año buscan que todo su portafolio local incorpore IA generativa.



### ADOLFO VINATEA

Gerente general de Krealo

Vinatea encabeza la firma de *corporate venture capital* del *holding* financiero Credicorp. Esta empresa ha sido muy activa a nivel de inversiones y adquisiciones el año pasado. Solo en ese periodo, invirtió en Remitee (un proveedor de infraestructura de remesas para Latinoamérica, EE. UU. y Europa). Bajo la gestión de Vinatea, Krealo invirtió durante 2025 en la startup colombiana Welli, especializada en financiamiento de tratamientos médicos. Según se pudo conocer, esta fue la quinta inversión del *corporate venture capital* en Colombia y la décimo quinta en la región.



### JOSÉ LUIS MANZANO

Presidente de Integratel Capital

Las inversiones en el Perú del fondo que preside Manzano se han vuelto muy relevantes. En 2024, adquirió el 55% de las acciones Clase A de la minera Volcan, uno de los mayores productores de plata y zinc del país. El año pasado, el grupo de Manzano dio un paso más y compró la operación de Telefónica en el Perú por S/ 3,7 millones (la empresa hoy se llama Integratel Perú). Ambos negocios afrontan desafíos a nivel financiero, a la vez que tendrán una gran importancia en el desempeño de sus sectores en 2026.



### MARIANA ABUGATTÁS

Country manager Perú de Teck Resources Limited Zafranal

El proyecto cuprífero Zafranal, cuyo liderazgo local recae en Abugattás, comenzará a construirse este año en Arequipa y demandará una inversión de alrededor de US\$ 2.000 millones. Pertenece a la canadiense Teck Resources Copper y a la japonesa Mitsubishi Materials Corporation. Se espera que el proyecto Zafranal sea uno de los que dinamicen la inversión minera del país en 2026.



**JULIA TORREBLANCA**

Presidenta de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía

La gestión de Torreblanca está teniendo un rol clave en denunciar los efectos negativos de la minería ilegal en el Perú. La líder gremial también está teniendo un rol importante en promover las inversiones en actividades extractivas para este año y una mayor presencia de las mujeres en sectores como el de hidrocarburos y minero, entre otros.



**ROSANNA ORTIZ**

Gerenta general de Exalmar

En agosto del año pasado, la pesquera que lidera Ortiz adquirió Centinela al Grupo Romero. En 2026, el reto de la gestión de Ortiz es integrar ambas operaciones. Cabe indicar que Exalmar es la principal empresa en procesamiento de harina de aceite de pescado en el Perú. Al cierre del 2024, logró ventas de US\$ 456 millones, un avance de 79% frente al 2023. Para abril del año pasado, la pesquera tenía 22 embarcaciones operativas.



**DIEGO BELLIDO**

Gerente general de Glencore Perú

Recientemente, el *holding* para el cual trabaja Bellido informó que compró el 100% de las acciones de Compañía Minera Quechua S. A., transacción que incluye la propiedad total del proyecto de cobre Quechua en Cusco. De acuerdo con la empresa, Quechua tiene potencial para apoyar a su mina Antapaccay y a su proyecto Coroccohuayco. En conjunto, medios locales han informado que la inversión comprometida por parte de Glencore para estos proyectos es de aproximadamente US\$ 3.000 millones.



**EDUARDO MONTERO**

Gerente general de Pacífico Seguros

Desde enero de este año, Montero asumió la gerencia general de una de las mayores aseguradoras del mercado peruano y la segunda compañía con mayor utilidad reportada del *holding* Credicorp. Previamente, el ejecutivo se desempeñó como gerente general de Credicorp Capital. Montero tiene una trayectoria de más de 25 años en el sector financiero peruano.

# LA HORA DEL BIENESTAR

**EL RANKING “LOS MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR PERÚ 2026”, ELABORADO POR GREAT PLACE TO WORK (GPTW) PERÚ Y PRESENTADO POR “FORBES PERÚ”, TRAE NOVEDADES. EN ESTA EDICIÓN, 16 ORGANIZACIONES FIGURAN POR PRIMERA VEZ Y LAS EMPRESAS PARTICIPANTES HAN PUESTO ESPECIAL ÉNFASIS EN EL CUIDADO DEL BIENESTAR INTEGRAL DE LAS PERSONAS.**

**E**

n una economía que no deja de crecer, como la peruana, la competencia para atraer y retener al mejor talento es intensa. En este contexto, un elemento clave que impulsa a los empleados a optar por una organización, además de la remuneración, son los beneficios y el clima laboral, entre otros atributos. La más reciente edición del ranking “Los Mejores Lugares para Trabajar Perú 2026”, elaborado por Great Place To Work Perú, detalla qué organizaciones sobresalen en esta carrera.

#### **METODOLOGÍA Y NOVEDADES**

Según explica GPTW, el ranking se construye a partir de un análisis profundo y equilibrado, que integra los resultados de la Encuesta de Clima Organizacional (Trust Index) y de una Auditoría de Cultura (Culture Audit), lo que les ha permitido obtener una

visión completa, entre lo que las organizaciones declaran hacer y lo que sus colaboradores realmente viven.

“Nuestra metodología sigue evolucionando, alineada cada vez más a nuestro modelo For All, que pone el foco desde este año en la perspectiva organizacional. Esta perspectiva, como sabemos, es la más exigente, y a la que se debería aspirar, para evitar mucha disparidad entre los diversos microclimas que se suelen generar en las empresas. Asimismo, este año la evaluación considera que las empresas compitan únicamente con organizaciones de su mismo tamaño poblacional, haciendo aún más equitativa la comparación de los resultados”, destaca Milagros Zegarra, CEO de GPTW Perú.

De cara a 2026, uno de los principales desafíos para las empresas de la


lista sigue siendo la innovación, una dimensión que mostró una baja entre 2023 y 2024, y que hoy se mantiene entre las tres con mayor nivel de “dolor” en el mercado peruano. Este desafío está fuertemente influenciado por las nuevas generaciones, que traen expectativas más altas respecto a participación, agilidad y capacidad de impacto real.

Cabe indicar que las empresas del ranking fueron clasificadas en tres categorías: empresas de 10 a 250 colaboradores, empresas de 251 a 1.000 colaboradores y empresas de más de 1.000 colaboradores.

#### MÁS HALLAZGOS

Zegarra también sostiene que, en las organizaciones analizadas para el presente ranking, una de las mejoras más significativas se vio en el énfasis en el cuidado del bienestar integral de las personas. “Las organizaciones han avanzado especialmente en iniciativas vinculadas a la salud emocional, así como al diseño de espacios e infraestructura, que favorecen entornos de trabajo más saludables y flexibles. El tener como prioridad cuidar la salud mental de sus colaboradores mantiene a los Mejores Lugares para Trabajar en el Perú, según GPTW, como empresas a la vanguardia de las tendencias de recursos humanos”, asegura.

La CEO de GPTW Perú también detalla que se ha fortalecido la creación de espacios colaborativos, como ERG (Employee Resource Groups), *squads* y mesas de trabajo multidisciplinarias, que no solo impulsan nuevas formas de colaboración, sino que también contribuyen a la camaradería, el sentido de pertenencia y la construcción de relaciones más cercanas dentro de las organizaciones.

Pueden revisar las tres categorías del ranking “Los Mejores Lugares para Trabajar Perú 2026” en los cuadros adjuntos a este artículo. 



## LOS MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR PERÚ 2026

## PUESTO EMPRESAS ENTRE 10 Y 250 COLABORADORES

1	Cisco Perú
2	Laboratorios Bagó del Perú
3	Hilti Perú S. A.
4	TD Synnex Perú S. A. C.
5	Experian Perú S. A. C.
6	Siemens Healthineers
7	Líder Grupo Constructor
8	DESPRO
9	Jockey Plaza
10	Tranzact Perú
11	Industrias Fibraforte S. A.
12	Mercantil
13	Robert Bosch
14	Puratos
15	Genfar del Perú S. A. C.
16	BIM
17	International Media Group
18	Plasticaucho Perú
19	Recicloplas
20	Belltech Perú

## PUESTO EMPRESAS ENTRE 251 Y 1.000 COLABORADORES

1	Hilton
2	DHL
3	Banco Santander
4	Eurofarma
5	izipay
6	Inteligo Group - subsidiarias Perú
7	Transaltisa S. A.
8	Marriott Perú
9	Bluetab Solutions Perú S. A. C.
10	Profuturo AFP
11	Accor Hotels Perú
12	Protecta S. A. Compañía de Seguros y Reaseguros
13	PedidosYa
14	MAF Perú
15	Grupo Fe

## PUESTO EMPRESAS CON MÁS DE 1.000 COLABORADORES

1	Interbank
2	Compartamos Banco
3	TP
4	PlazaVea & Vivanda
5	NGR
6	Grupo EFE
7	Scotiabank
8	Interseguro Compañía de Seguros
9	Universidad Tecnológica del Perú - UTP
10	Cineplanet
11	Konecta
12	Promart Homecenter
13	Farmacías Peruanas
14	DP World En Perú
15	Pamolsa
16	Atlantic Casino & Sports
17	Textiles Camones S. A. BIC
18	BanBif
19	Caja Huancayo
20	Agrovision Perú

FOTO: KAREN CANDIOTTI

Por **Manuela Zurita**

# UNA REALIDAD SILENCIOSA

**ESTRÉS, ANSIEDAD Y *BURNOUT* SON REALIDADES COTIDIANAS DE LAS EMPRESAS PERUANAS. LOS LÍDERES DE CAPITAL HUMANO LO SABEN Y ESTÁN IMPLEMENTANDO DIVERSAS ESTRATEGIAS PARA PREVENIRLAS Y MITIGARLAS. LOS EXPERTOS DICEN QUE SE PUEDE HACER MÁS.**

**A**

Antes de una carrera, es necesario gestionarse emocionalmente. Esa habilidad no solo la requieren cultivar los propios atletas, sino también cada uno de los miembros del equipo organizador de la competición. Eso lo saben muy bien en la organización Perú Runners, que planifica y ejecuta dichos eventos y cuyo staff se enfrenta a picos de alta exigencia, presión operativa y trabajo bajo estrés, que motivaron a su liderazgo a tomar medidas para paliarlos.

El año pasado la institución decidió invertir en un programa anual para fortalecer el autoconocimiento, la comunicación, la calma y la toma de decisiones de su equipo, que estuvo a cargo de la terapeuta de arte Majia Rodríguez Larraín y en el que identificaron y conversaron sobre problemas y bloqueos que vivían.

“El principal resultado ha sido un cambio profundo en la manera en que el equipo se percibe y se relaciona. Hoy vemos equipos más cohesionados, líderes más conscientes de su impacto, y personas que se sienten escuchadas, valoradas y acompañadas en su desarrollo”, dice Alejandra Rodríguez Larraín, su gerenta general, hermana de Majia.

El esfuerzo de Perú Runners para mejorar el bienestar en sus empleados no es un caso aislado en el sector empresarial peruano. Y es que dentro de las compañías existe una realidad silenciosa y transversal: el estrés, la

ansiedad o la depresión son problemas de salud mental cada vez más recurrentes entre los trabajadores. De acuerdo con el estudio “El desafío invisible: salud mental en el trabajo”, realizado por el portal de empleo Bumeran y Carolina Borrachia, directora fundadora de la consultora Combo Marca Empleadora, en Perú el 40% de las personas trabajadoras en Perú afirma tener un diagnóstico de salud mental. Las patologías más comunes según los talentos son: ansiedad generalizada (así lo indica el 20%), trastorno de ansiedad social (7%), TDHA (6%) y trastorno depresivo mayor (5%). Otro estudio titulado “Burnout 2025” —de Bumeran— reveló que el 78% de las personas trabajadoras en Perú afirma experimentar el síndrome del desgaste profesional o “del trabajador quemado”. En este caso, el 22% atribuyó la patología a la sobrecarga de trabajo; el 17%, al trato de sus superiores; y otro 17%, a la presión laboral.



A propósito, Luis La Madrid, especialista en Gestión de Personas de Pacífico Business School, señala que la pandemia por COVID-19 marcó un antes y un después en la salud mental en Perú, del que no estuvieron excluidos los trabajadores. “Debido al aislamiento laboral producido por la cuarentena, se generó un pico de la problemática de salud mental, que aún no regresa a los niveles anteriores”, anota. Actualmente, según el académico, la presión por lograr resultados económicos retadores agrava la situación.

#### BIENESTAR ESTRATÉGICO

En las empresas están abordando el

problema metódicamente, desde tres frentes. Según fuentes consultadas para este artículo, la mayoría realiza evaluaciones periódicas que le permiten identificar riesgos y detectar alertas tempranas de patologías entre sus colaboradores. Este es el caso de Liderman, el equipo de psicólogos ocupacionales mide —a través de herramientas de diagnóstico— el riesgo psicosocial, además efectuar evaluaciones ocupacionales exigidas por ley, explica su CEO, Claudia Puig. Según señala la ejecutiva, en los últimos tres años no han registrado ningún caso de patologías relacionadas a salud mental ni de enfermedades ocupacionales. En Compartamos Banco Perú, también

monitorean la presencia de patologías como estrés laboral crónico, *burnout*, trastornos del sueño y adaptativos y acoso laboral y sus consecuencias, apunta Lilibiana Hernández, su gerente central de Personas. Según precisa, han detectado dichas patologías en el 3% de sus más de 7.000 colaboradores. El banco cuenta con un abanico de instrumentos para sondearlas: un monitoreo psicosocial anual cada dos años, mediante encuestas anónimas; y evaluaciones de percepción sobre el entorno laboral y el desarrollo integral de los colaboradores a través de seis dimensiones: familiar, intelectual, salud física y mental, social, espiritual y profesional.

En la empresa de tecnología en servicios de *customer experience* (CX) y BPO Konecta, reconocen que, por la naturaleza de su actividad, sus empleados (que son aproximadamente 15.000) están expuestos a estrés, ansiedad y agotamiento emocional. “La operación de *contact center* implica una alta demanda emocional, exposición constante a la interacción con clientes, cumplimiento de indicadores y, en algunos casos, jornadas prolongadas frente a pantallas”, sostiene Leyla Begazo, gerenta de Gestión del Talento de Konecta Perú. En ese sentido, la ejecutiva advierte que, de no gestionarse adecuadamente los riesgos, estos “pueden impactar en la motivación, la concentración y el bienestar general”. Para anticiparse, la compañía evalúa los niveles de riesgo, la percepción de apoyo y los factores de estrés asociados a la operación.

En tanto, en Natura Perú, evalúan a sus 365 empleados desde dos dimensiones: el ámbito organizacional, a través de una encuesta de compromiso, que les brinda tendencias generales sobre clima laboral, felicidad, orgullo, seguridad psicológica e inclusión, entre otros indicadores. También realizan exámenes psicosociales cada dos años para evaluar el ámbito clínico y preventivo. Para ello, emplean un cuestionario que analiza síntomas y posibles riesgos de salud mental. “A través de estas mediciones, hemos identificado que los principales desafíos están asociados a la gestión del tiempo y el equilibrio entre la vida personal y laboral”, dice Constanza Munizaga, gerente de Recursos Humanos de Natura Perú.

En la empresa de servicios de alimentación y *facility management* Sodexo reconocen que el estrés atenta contra el bienestar y la productividad de sus 8.000 trabajadores. “La idea es que la gente se sienta bien trabajando y que no esté estresada para dar lo mejor de sí”, afirma Milagros Villena,



**EXISTE UN AMPLIO DESAFÍO PARA QUE LAS ORGANIZACIONES, INDEPENDIEMENTE DE SU TAMAÑO, INCORPOREN DE MANERA MÁS SÓLIDA ESTRATEGIAS DESTINADAS A PROTEGER Y PROMOVER EL BIENESTAR EMOCIONAL DE SUS TALENTOS”.**

**DIEGO TALA**

DIRECTOR COMERCIAL DE BUMERAN.COM.PE EN JOBINT

directora de Recursos Humanos de la compañía. La ejecutiva asumió la posición desde hace un año y tiene a su cargo un equipo de 70 personas que integran el “Área de Calidad de Vida”. En su caso, también implementan encuestas de pulso en las locaciones donde operan en Lima y provincias. Según indica, sus encuestas anuales superan el 85% de compromiso y satisfacción. Además, la firma cuenta con una “línea activa” que funciona como “canal de ayuda” para los trabajadores a nivel nacional. Allí no solo pueden realizar consultas, sino también expresar de manera anónima eventuales malestares, explica Villena.

Un segundo frente para cuidar la salud mental de los equipos es la promoción de espacios de calma, relajación y desconexión digital en las oficinas y otros lugares de trabajo. Por ejemplo, en Natura Perú cada semana sus 365 colaboradores pueden hacerse masajes y también organizan la llamada “Semana del Bienestar”, en la que no solo participan los empleados, sino también su red más cercana, es decir, sus hijos, parejas, padres y mascotas. En Compartamos Banco Perú y

Sodexo celebran jornadas similares, como la “Semana de la Familia” y “Domingos en Familia”, cuentan.

Las pausas activas o interrupciones durante la jornada laboral para la autorregulación emocional también están entre las soluciones más comunes. Pueden ser presenciales o virtuales, como en el caso de Sodexo y Liderman. En el caso de la empresa de *outsourcing*, dichos momentos están liderados por colaboradores voluntarios capacitados que forman la “Comunidad del Bienestar” y actúan como primeros agentes de contención. En Liderman, Puig comenta que, a través del programa “Lidera tu Mente”, han creado espacios virtuales para conversar con psicólogos, en los que los trabajadores pueden “liberar” las tensiones propias del trabajo y de la vida cotidiana y encontrar soporte emocional. En Natura Perú, ofrecen asimismo sesiones con psicólogos a sus empleados.

De igual manera, en Compartamos Banco Perú se destina presupuesto para la realización de actividades deportivas y voluntariados y se prioriza el desarrollo espiritual. “Más allá de las creencias religiosas, invitamos a los colaboradores a vivir su fe y espiritualidad”, detalla Hernández. El banco cuenta con capillas en sus oficinas administrativas y organiza misas al inicio de cada mes y eventos importantes, retiros y jornadas espirituales.

Finalmente, cuando se detectan en su equipo patologías de salud mental o situaciones que afectan su salud emocional, el abordaje de las compañías parte de la contención. Así lo explican en Konecta, donde, según explica Begazo, brindan acompañamiento psicológico voluntario y personalizado dentro del trabajo. En Liderman, Puig indica que si se advirtiera algún caso, activarían los protocolos de atención personalizada al trabajador. “[Los psicólogos y médicos ocupacionales de la empresa]

deberán evaluar la magnitud de la patología y brindar las recomendaciones correspondientes respecto a su tratamiento médico, así como a la factibilidad de que el trabajador continúe con sus labores de vigilante o, en su defecto, se tome una pausa para tratar su patología”, detalla la ejecutiva. Añade que dicho proceso también incluye a la familia del colaborador.

En el caso de Sodexo, Villena cuenta que ante una alerta (como las detectadas a través de la línea activa) un psicólogo asiste a sus locaciones de trabajo y busca determinar la raíz del problema desde una mirada al contexto y al equipo con el que el colaborador afectado trabaja. En Konecra, desde la pandemia ofrecen atención psicológica personalizada, con la finalidad de desestigmatizarla y promoverla.

### MIRADA EXPERTA

Los analistas aseguran que es posible profundizar el abordaje de los problemas de salud mental y bienestar en las empresas en Perú. Según Diego Tala, director comercial de Bumeran.com.pe en Jobint, “existe un amplio margen de mejora” en lo que refiere a la prevención y acompañamiento, comenta citando el estudio “El desafío invisible”. A propósito, resalta que, de acuerdo con la investigación, el 62% de los trabajadores dijo que en su organización no existe ningún tipo de programa de bienestar y el 35% de las personas que comunicaron su diagnóstico de salud mental afirmó que no se hizo nada para atenderlo.

“Estos datos reflejan que, si bien algunas iniciativas están presentes en ciertos espacios laborales, su aplicación no es generalizada y existe un amplio desafío para que las organizaciones, independientemente de su tamaño, incorporen de manera más sólida estrategias destinadas a proteger y promover el bienestar emocional de sus talentos”, asegura.



### MÁS ALLÁ DE LA VOZ

En Perú, se está usando inteligencia artificial aplicada a la voz para evaluar la salud mental en empresas del sector educación y de salud. El servicio es ofrecido a través de la firma Canary Speech, fundada en Utah, Estados Unidos. “Uno de los sectores donde hay más impacto en temas de salud mental es el sector educativo”, comenta Rolando Rosito, gerente general y fundador de Nuvo-lis, que representa la solución en Latinoamérica desde 2024.

Según el ejecutivo, Canary Speech realiza un tamizaje a partir de la identificación de los biomarcadores vocales que permite emitir alertas tempranas de enfermedades de salud cognitiva (como los males de Parkinson, Alzheimer y Huntington) y mental (depresión y ansiedad), además del nivel de bienestar (de estrés, ánimo y energía vital). Los tamizajes son efectuados por psicólogos escolares o encargados de salud ocupacional a través de entrevistas mediante un consentimiento informado, detalla. La fiabilidad de la solución es, en general, del 90% al 98% y posee la certificación HIPAA (Health Insurance Portability and Accountability Act, en inglés), la cual garantiza la privacidad y seguridad de los datos médicos personales, anota. Actualmente, Nuvo-lis ofrece la tecnología también en Colombia y Ecuador.

Para La Madrid, el principal reto es que las organizaciones “siguen tratando” la salud mental a través de áreas de bienestar y no como parte de la gestión de riesgo psicosocial. “La salud mental suele quedar a cargo de áreas de clima, bienestar o recursos humanos, bajo la lógica de ‘promover el bienestar del trabajador’, en lugar de integrarse como parte de la gestión preventiva de riesgos laborales. No debe ser considerada como una problemática típica de gestión humana, como son la gestión de las compensaciones o de relaciones laborales o de bienestar”, opina el académico.

A ello, suma la existencia de obstáculos para el tratamiento integral, como el subregistro por estigma (y el miedo a sufrir consecuencias laborales), la poca medición y causas asociadas a la propia actividad (como sobrecarga, ambigüedad de rol o jefaturas con baja capacidad de liderazgo). “Suele existir una brecha entre identificar ‘síntomas’ y gestionar ‘detonantes’: se ofrecen charlas o programas aislados, pero sin cambios en el diseño estructural del trabajo”, dice La Madrid. **1**

# CREADORES 'IN HOUSE'

UNA NUEVA FIGURA CLAVE EN EL ECOSISTEMA EMPRESARIAL ES EL COLABORADOR QUE TAMBIÉN ACTÚA COMO CREADOR DE CONTENIDO O ES *INFLUENCER*. ESTE SE HA CONVERTIDO EN EL EMBAJADOR MÁS AUTÉNTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y UN POTENCIADOR DE LA MARCA EMPLEADORA. HOY, ESTOS PERFILES VIENEN SIENDO INCORPORADOS EN LAS EMPRESAS BAJO UNA MIRADA ESTRATÉGICA, Y SE ESTÁN IMPLEMENTANDO LINEAMIENTOS QUE EQUILIBRAN LA AUTENTICIDAD DE SUS MENSAJES CON RESPONSABILIDAD.

Y

Ya sea por una publicación celebrando un logro profesional en la empresa, un *unboxing* del kit de bienvenida o una canasta navideña, un *reel* mostrando la jornada de trabajo en la empresa o un video mostrando lo que almuerza cada colaborador, las redes sociales están inundadas de trabajadores compartiendo su día a día en el trabajo. Esta creciente tendencia

de los trabajadores, que también son creadores de contenido, a compartir su vida laboral en redes sociales ha abierto un nuevo espacio para mostrar la cultura de la compañía. Y si bien antes se veían estas prácticas únicamente como un riesgo, “muchas organizaciones ahora las consideran una valiosa oportunidad para fortalecer su cultura interna y potenciar su marca empleadora”, señala Pilar Quinteros, *associate partner* de Consultoría de EY Perú.

Coincide con ella Paola Chocano, *partner & managing director* de Cornerstone Perú, quien indica que las organizaciones están adoptando una mirada más madura. “En lugar de prohibir, buscan acompañar, están aprendiendo a confiar en que sus profesionales pueden comunicar desde la responsabilidad, con respeto por la confidencialidad y los valores

institucionales. Este cambio tiene que ver con reconocer que las redes ya no son solo externas, también son parte del entorno laboral”, relata.

Lo cierto es que en un entorno laboral cada vez más competitivo, el talento busca organizaciones que no solo ofrezcan un buen ambiente de trabajo, sino que también reflejen valores y prácticas que resuenen con sus propias expectativas y aspiraciones. En ese contexto, Quinteros, de EY Perú, señala que los embajadores de la cultura organizacional —que hoy también son creadores digitales de contenido— juegan un papel crucial en este proceso. “Al ser representantes auténticos de la cultura de la empresa, su voz se convierte en un referente creíble y accesible, especialmente en un mundo donde las plataformas digitales amplifican las opiniones y experiencias de los empleados”.



Chocano, de Cornerstone Perú, también indica que los colaboradores que comparten su experiencia en redes profesionales aportan algo muy poderoso: credibilidad. “No hay vocero más influyente que alguien que habla con convicción sobre su entorno de trabajo. Son embajadores culturales por naturaleza. Sobre todo, en las nuevas generaciones, la creación de contenido se ha convertido en una forma de expresión y conexión con el entorno laboral”, comenta.

### UNA MIRADA ESTRATÉGICA

Cada vez más compañías están fortaleciendo su marca empleadora apoyándose en los colaboradores como creadores de contenido. Quinteros, de EY Perú, precisa que estas prácticas se observan en sectores con alta demanda de talento digital y fuerte demanda por perfiles especializados, como

banca y retail. Precisamente, señala que las áreas de talento reconocen un potencial significativo en contar con creadores de contenido que reflejen y compartan los valores de la empresa en redes sociales, transmitiendo autenticidad y confianza, aspectos que a menudo son difíciles de lograr a través de las comunicaciones corporativas tradicionales.

Es así que en las compañías existe una mirada más estratégica sobre estos perfiles, pero con una distinción muy clara, pues la capacidad de crear contenido o tener presencia en redes sociales no es la razón por la que una persona es elegida para una posición, comenta Jimena de Torres, gerente de Marketing y Comunicaciones de Adecco Perú. “Las decisiones de selección siguen basándose en competencias técnicas y blandas, experiencia, potencial y ajuste cultural. Dicho esto,

cuando un candidato cumple con todos esos criterios y tiene la capacidad de comunicar, influir y representar los valores de la empresa en entornos digitales, se convierte en un plus que suma. Es un aporte adicional que enriquece el ecosistema interno, fortalece la marca empleadora y genera impacto positivo, pero siempre como parte del conjunto de fortalezas que el talento trae a la mesa”, explica.

En esa línea, De Torres subraya que este enfoque que busca atraer a perfiles con presencia digital ya se conversa de manera transversal entre las áreas de Talento, Comunicación Interna y, en muchos casos, Marketing, con el fin de asegurar coherencia, ética y un uso estratégico de estas capacidades sin desvirtuar los procesos de selección ni los roles profesionales. Asimismo, Milton Vela, director general de Café Taipá, cuenta que, en los

procesos de selección, revisar las redes sociales no debe ser solo para descartar riesgos, sino para identificar oportunidades de influencia. Además, dice que gestionar a estos empleados que ya son *influencers* requiere “pinzas”, ya que a menudo no dependen económicamente de la empresa; por tanto, se les debe retener mediante el salario emocional, los retos y el aprendizaje. También indica que el perfil ideal del embajador es aquel colaborador que, además de estar identificado con la cultura de la empresa y sentirse bien en ella, cuenta con una comunidad considerable y genera influencia. “No es necesario que sea una celebridad. Un *nano-influencer* (alguien con 5.000 seguidores en LinkedIn, pero con alto *engagement*, por ejemplo) es muy valioso porque sus testimonios llegan de manera genuina y con mucha credibilidad”, destaca.

Justamente, Mariana Albino, directora de Recursos Humanos de Nestlé Perú, precisa que los colaboradores que son *influencers* o creadores de contenido cumplen un papel estratégico como embajadores internos en la compañía. “Nuestros colaboradores se han convertido en canales clave para fortalecer la reputación y mostrar quiénes somos, desde nuestra cultura y propósito, hasta nuestras marcas y proyectos de creación de valor compartido”, comenta Albino, a la vez que precisa que estos embajadores internos consolidan su presencia en plataformas como TikTok, Instagram y LinkedIn.

Así, actualmente, trabajan con una red estructurada de embajadores que se activa con contenidos alineados a una estrategia de huella digital, con planificación, acompañamiento y seguimiento, relata. “Usamos a estos perfiles como un pilar para potenciar la marca empleadora, dentro y fuera de la empresa, a través de una estrategia estructurada: el Programa de Embajadores Nestlé Perú. Este plan



busca humanizar la narrativa corporativa mostrando el orgullo de pertenecer y las oportunidades que ofrece Nestlé desde la voz auténtica de nuestros colaboradores”, explica Albino. Para ello, cuentan con una red organizada de embajadores internos, seleccionados bajo criterios claros, activan contenidos alineados a temas estratégicos, y definen canales clave (TikTok, Instagram y LinkedIn) para conectar con audiencias jóvenes, donde se concentra su *target* empleador. También implementan un plan de trabajo con acompañamiento y seguimiento. Además, miden el impacto con indicadores, como *engagement*, alcance y frecuencia de publicaciones.

#### DE LA RESTRICCIÓN AL ACOMPAÑAMIENTO

Las empresas líderes están implementando lineamientos claros y simples que equilibran autenticidad con responsabilidad, señala Jimena de Torres, de Adecco Perú. “Esto incluye

políticas de uso de redes sociales, pautas de imagen y confidencialidad, así como capacitaciones sobre marca personal y huella digital”, destaca. Quinteros, de EY Perú, reconoce que para gestionar esta oportunidad de manera efectiva y responsable, es fundamental que las empresas implementen políticas claras y bien definidas. Estas políticas deben incluir tanto lineamientos específicos sobre qué espacios, información y personas pueden ser compartidos en redes sociales, como una capacitación en uso responsable de los medios digitales y la protección de datos.

No obstante, es importante que estos lineamientos no afecten la autenticidad y espontaneidad del trabajador. Así, Milton Vela, director general de Café Taipá sugiere establecer “*red flags*” o límites claros para dar libertad al colaborador. En caso cometiera un error por exceso de entusiasmo, explica que se debe corregir con *feedback* sin restringir el deseo de hablar bien de la compañía. “Las empresas deberían tener reglas de comunidad con algunas restricciones. Hay que tener normas, pero también flexibilidad natural de lo que significa las redes sociales, porque siempre va a haber situaciones nuevas que no se han contemplado y que hay que aprender junto con el trabajador para no ahorrarlo”, precisa.

En ese sentido, Vela señala que para que un embajador tenga valor real, no puede limitarse a replicar logros de la empresa como si fuera un “mural digital” o un robot. El profesional debe aportar valor por sí mismo, demostrando su *expertise*, liderazgo o ética, opina el director general de Café Taipá. “Esta persona debe hablar de sus destrezas profesionales, analizar algún caso siempre que no choque con la empresa”, explica, de modo que este trabajador crezca como referente y su validación a la compañía en la que trabaja tenga mucho mayor peso. **F**

Por Manuela Zurita

# OPERACIÓN 'GELATO'

**LAS HELADERÍAS ARTESANALES ESTÁN EN PLENA EXPANSIÓN EN LIMA Y PRONTO EN PROVINCIAS. CREATIVIDAD, AUDACIA COMERCIAL Y EXPERIENCIAS MEMORABLES DEFINEN SU ESTRATEGIA.**

Uno de los recuerdos más bonitos que atesora Laura Lucangeli de su infancia son los momentos que pasaba en compañía de su madre frente al lago de Bracciano, a una hora de Roma. “Mi mamá me llevaba todos los viernes a comer un helado en una pequeña heladería, cerca de casa”, dice la gerenta general de la heladería artesanal Blu a FORBES. Ubicada en Barranco desde hace once años, Blu nació inspirada en ese recuerdo. “Era como un momento que compartíamos, un engreimiento muy especial, una memoria linda, como un ritual, comer helado con alguien o hasta solos, y con el tiempo se convirtió en el sueño de tener mi propia heladería”, confiesa Lucangeli, quien fundó la compañía junto a Nicolás Palma.

Dicho sueño, hecho realidad, el año pasado creció en ventas en 15% y este año proyecta facturar entre 15% y

20% más, prevé la gerenta. La expansión —explica Lucangeli— será el resultado de varias apuestas: la ampliación de su local matriz (además de los tres módulos de venta que operan en San Isidro, La Molina y Surco), nuevas presentaciones y ocasiones de consumo (buscan posicionarse en eventos familiares y corporativos) y, no menos importante, el impulso de la venta por aplicativos.

La historia de Blu no es aislada. Aunque no hay cifras precisas de cuántas empresas y locales existen en el país, ni del tamaño en ventas del mercado, el negocio de las heladerías artesanales está en pleno auge en Perú. Así lo evidencian el desempeño y las proyecciones de ingresos e inversión de las *gelaterias* consultadas para este reportaje.

¿Qué elementos están dinamizando este negocio? El más relevante tiene que ver con los atributos de la

demanda de sus clientes, de todas las edades. “El consumidor peruano es mucho más exigente con lo que consume; ya no basta con un nombre conocido, ahora miran los ingredientes”, comenta Stefania Cereghino, gerenta general de Heladería Speciale, fundada en 1942. Esa presión ha llevado al sector a profesionalizarse, acceder a certificaciones y demostrar que lo que se vende es “100% real”, añade la ejecutiva, miembro de la familia fundadora. Actualmente, Speciale cuenta con locales en Magdalena y Barranco, donde ofrece 19 sabores de forma permanente. Este año planean abrir tres locales más y crecer en ventas entre 10% y 15%, informa.

Jorge Luna, representante de la marca de helados argentina Freddo, coincide con Cereghino. “El paladar peruano es muy exigente con los sabores, sobre todo con los sabores extranjeros”, afirma. La marca aterrizó



en Perú en junio de 2024 con un local en Larcomar (Miraflores) y 24 sabores. Ese año facturó US\$ 168.600 y, al cierre del 2025, US\$ 874.400 (cuatro veces más). Según Luna, el posicionamiento de la marca en Perú tiene que ver con el uso de leche fresca en la formulación de los *gelatos* (que en su caso evocan los insumos de diferentes orígenes). En efecto, según repara, los sabores Freddo son importados de la fábrica de la empresa en la ciudad de Rosario (a cuatro horas al norte de Buenos Aires). Desde allí la compañía envía su *gelato* al resto de los 10 países donde está presente en el mundo, dice Luna. “Un punto importante que ha hecho que Freddo se posicione muy bien y rápidamente en estos 15 meses

que tenemos en Perú es que en Argentina, a diferencia de Perú, cuentan con mucho ganado y mucha leche fresca. En Perú, no hay leche fresca en cantidad”, indica.

La frescura es otro diferencial para el consumidor. Así lo cuenta Matthew Smith-Talbot, gerente general y creativo de la heladería Crem de la Crem, inaugurada en 2013 al costado de la Biblioteca Municipal de Barranco. Actualmente, operan tres locales más (en Punta Hermosa, Miraflores y un módulo en San Isidro). “Hago helado todos los días y el helado que tú comes en heladería máximo tiene ahorita en temporada alta como 24 horas”, señala y comenta que dicha velocidad de reposición es lo que crea cada vez más

distancia con el canal moderno.

El chef estadounidense criado en Oxapampa fundó la heladería en 2013 junto a dos colegas, Patricia Nagamine y David Fernández. Informa que, el año pasado, la empresa terminó de pagar un crédito Reactiva, que tomaron durante la pandemia, y en 2026 esperan crecer en ventas entre 5% y 15%. La marca no prevé abrir nuevos locales este año, pero tampoco lo descarta si encuentran ubicaciones estratégicas de alrededor de 40 metros cuadrados, dice Smith-Talbot, quien confiesa que como zona le gusta el Centro de Lima.

En Anacapri Gelateria Artigianale también ponen en valor la frescura de sus insumos. “Hacemos nuestros propios helados, picamos la fruta el

mismo día que se hace el producto”, comenta Renzo Martoreli, gerente general de la compañía que abrió sus puertas en la Casa Inclán, en Miraflores, en 2022. La heladería —que lidera con sus dos hermanas, Melissa y Chiara— hoy posee un local en La Molina y otro en Punta Hermosa y recientemente inauguró el cuarto, en San Isidro, con una inversión de US\$ 100.000. De forma permanente ofrecen 40 sabores, a los que suman unos 40 estacionales. Este año, estiman crecer en ingresos un 30%.

En Blu, Lucangeli explica que también optan por hacer su gelato todos los días, para evitar el uso de aditivos. Además, usan fruta de temporada “para respetar lo que nos ofrece la Pachamama”. “También tenemos un laboratorio a la vista del cliente, donde puede ver cómo se pela la fruta, cómo se procesa [...] para justamente transmitir transparencia”, apunta Laura Lucangeli.

### LA CREATIVIDAD MANDA

Detrás de las proyecciones de crecimiento de las heladerías hay un modelo de negocio rentable basado en complementariedades y audacia comercial. Para empezar, la mayoría de los empresarios no concibe la apertura de locales sin una cafetería, otro negocio que ha ganado terreno por sí solo en el país y está dando que hablar alrededor del mundo. “Nuestra heladería está complementada por una muy buena cafetería premium”, dice Luna. Cuenta que la bebida, ya sea un capuchino o un latte, es servida con una bolita de helado de cortesía. En Anacapri también partieron con el café desde un inicio. “Siempre lo hemos tenido como complemento”, dice Martoreli y añade que el grano es empleado en postres, como affogatos. En Blue, el año pasado lanzaron su café de especialidad y creen que incluso podrían sumar otros productos a la oferta “sin perder el foco” en su helado.

### CONSUMO PER CÁPITA

Según Luna, el mercado de las *gelaterias* peruanas seguirá creciendo en número de marcas. Mientras algunas se consolidarán, otras nacerán, asegura. Dicho dinamismo refleja el potencial de mercado, que según un estudio de consumo realizado por Fredo Argentina es relevante. “Perú es uno de los países de la región que tiene uno de los menores consumos per cápita de helado”, dice. Y detalla que mientras en Argentina se come entre 7 y 8 kilos de helado al año, en Perú el promedio es de 2 kilos.

### OPCIONES LIGHT

Las opciones para personas con restricciones alimenticias, como el azúcar o el gluten, aún son limitadas en el mercado local de *gelatos* artesanales. La opción alternativa más común en la mayoría de los locales son los *sorbetos* hechos con agua y frutas.

### E-COMMERCE

Otra palanca del negocio son las ventas por aplicativos, que, según cuenta Smith-Talbot, ganaron tracción durante la pandemia. En Fredo detallan que representan entre el 10% y 12% de los ingresos anuales y este año prevén que crezcan hasta un rango de 14%-15%. En Speciale, equivalen al 20% de su facturación. “Es un canal que proyectamos potenciar este año con presentaciones de vasito, vaso grande, medio litro y litro”, informa Cereghino. En supermercados, las ventas de helados vía comercio electrónico crecieron 17,6% durante el bimestre noviembre-diciembre de 2025, según NielsenIQ.

### VENTA DE HELADOS EN LIMA Y PROVINCIAS

Nov. - dic. 25 vs. temporada pasada

	IMPULSO	TAKE HOME
Total Perú	51%	16%
Lima + Callao (69%)	50%	14%
Provincias (31%)	63%	21%

Fuente: Tendencia Helados Temporada 2026, NielsenIQ (con información censal del canal moderno hasta el 21/12/25)

Más allá de la diversificación de los productos, el café desempeñó un papel importante en la generación de ingresos. En Freddo, representa entre el 35% y 40% de las ventas (el resto es de gelato) durante el año. En invierno se mantiene en ese nivel. Se trata de un dato que revela una tendencia imparabla: que el helado ya no solo atrae en verano. “[El helado] está empezando a dejar de ser un producto estrictamente estacional y está siendo ahora un consumo un poco más emocional, para disfrutar todo el año”, dice Lucangeli. Para Luna, el fenómeno es tal que en años venideros espera que el helado llegue incluso a representar el 80% durante todo el año. Ya alcanzan este nivel en la tienda de Larcomar, gracias a la presencia de público extranjero, explica.

En el canal moderno, la venta de helados también está creciendo. Según un estudio de NielsenIQ, la comercialización de helados creció de manera interanual en 18% durante los “meses fríos” del 2025.

Otro pilar esencial del negocio es la innovación, que incluye desde el lanzamiento de sabores, hasta la inversión en maquinaria importada (la mayoría de las fuentes la ha traído de Italia). Sobre los sabores, en Crem de la Crem, Smith-Talbot —que es quien formula la mayoría de sus recetas— informa que los crea inspirándose en recuerdos o momentos de la vida cotidiana suya o de amigos. “Peanut butter & jelly es un sabor basado en un sándwich que me hacía mi mamá cuando me mandaba al colegio”, cuenta y añade que por semana tiene al menos dos gelatos “especiales”.

En Freddo, Luna cuenta que están por introducir los helados de lúcuma y *crostata al limone* (que sabe a pie de lemon). En Anacapri lanzan sabores alusivos a los diferentes momentos del año (Navidad, San Valentín, Pascuas y Fiestas Patrias) y han realizado ‘colaboraciones’ con marcas como

## TAMBIÉN CRECE EL CANAL MODERNO

En el canal moderno, la venta de helado creció 23% durante noviembre y diciembre pasados (considerados los primeros meses del verano), en comparación con el mismo período en 2025, según información de la consultora de inteligencia comercial NielsenIQ. Dicho aumento se debe a la recuperación local del consumo, indica Romina Lucanera, *customer success manager* de la firma. “Esta situación de mejora económica hace que el consumidor esté dispuesto a gastar en categorías que quizá no son tan básicas, a darse esos gustos de indulgencia”, anota.

Según el estudio, las tiendas de conveniencia lideran el aumento, con un crecimiento de venta de helados de 46,7%, seguidas de los supermercados de descuento (con 40,8%). Por segmentos, el que más crece es el *take-home* (tamaños grandes para compartir), con un peso del 77% del total, mientras que el de impulso (paletas y conos) supone el 23%. “Claramente, no hay tantos sabores en canal moderno como puede tener una heladería artesanal, pero sí hubo bastantes lanzamientos de sabores nuevos asociados a productos de confiterías”, analiza la ejecutiva sobre las compras de impulso. Explica que los sabores son elementos que dinamizan el consumo.


Giorgio Armani, Riccadonna y Buttrich. “Me junté con su *brand manager* [de Riccadonna] y le dimos vuelta a los sabores. Me explicaron cuál eran las notas de cata de los espumantes. Luego hicimos un *tasting* y a la semana siguiente saqué tres opciones [de *gelato*]”, detalla Martoreli. Pero eso no es todo. También han creado *gelatos* de agua para perros, sabor arándanos con zanahoria, agrega. En Speciale la apuesta este año será por los postres helados, cuenta Cereghino. “Estamos lanzando productos como el pionono relleno de helado y tortas heladas, que son ideales para las celebraciones de

verano”, amplía la ejecutiva. Como en Blu, en Speciale buscan captar nuevas ocasiones de consumo. “Entendemos que el helado es un indispensable en la refrigeradora, ya sea para reuniones familiares o simplemente para disfrutar en el día a día”, afirma.

## HELADO SIN FRONTERAS

Si bien el negocio está creciendo sobre todo en Lima, los *gelateros* artesanales no descartan expandirse a provincia, donde el negocio está en pañales. Al respecto, Lucangeli comenta que sus opciones son Cusco o Arequipa, debido a que “existe un mix importante de consumidores locales y extranjeros”. En Anacapri también tienen en el radar a la Ciudad Blanca o a Tacna, revela Martoreli. “Si todo va como queremos que vaya este año, abriremos en Arequipa o en Tacna”, anota. Explica que están evaluando las facilidades logísticas (como la cadena de frío) para avanzar con el plan.

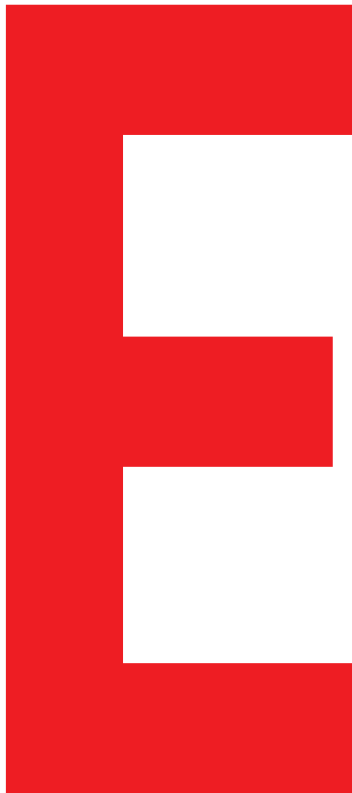
De su lado, Cereghino, de Heladería Speciale, cuenta que a mediano plazo buscan “descentralizar la marca y llegar a otras ciudades como Piura e Ica”, mientras que, para Freddo, el avance en regiones es parte de una segunda etapa de expansión de la marca. En su caso, abrirían tiendas puerta a calle y no en centros comerciales como lo han hecho hasta ahora. “Posiblemente una de ellas [de las tiendas en provincia] sea al norte del país, que podría ser Piura o Trujillo. Arequipa es otro punto importante donde nos piden mucho. Serían los puntos que están ahora mapeados”, dice Luna.

En Blu y Anacapri ven potencial asimismo para que el helado peruano se expanda fuera del país. De hecho, Martoreli indica que tienen a Brasil en su radar, debido a la cercanía con clientes de ese mercado. “La gastronomía peruana es tan bien vista a nivel internacional que creo que también se apreciaría tener una *gelateria* con insumos peruanos”, remata. 

# HABLEMOS DE RIESGO

MÁS QUE LETRAS Y NÚMEROS, ANALIZAMOS LA RELEVANCIA DE LAS CALIFICACIONES DE CRÉDITO, QUE RADICA EN CONECTAR LOS MERCADOS FINANCIEROS CON LAS REALIDADES SOCIALES, TRADUCIENDO EXPECTATIVAS EN MÉTRICAS.

POR ALFREDO CALVO



**n América Latina**, hablar de riesgo no es solo una cuestión de números: es hablar de historia, de decisiones y resiliencia. En cada país, detrás de cada emisión de deuda hay una narrativa que combina aspiraciones de desarrollo con los desafíos de gobernanza, estabilidad y confianza.

Las agencias calificadoras de riesgo (esas compañías que muchos conocen por sus letras y escalas), conectan los mercados financieros con las realidades sociales, traducen las expectativas en métricas e influyen silenciosamente en cuánto le puede costar a un gobierno construir obra pública, financiar una universidad o expandir el crédito a las familias.

A nivel mundial, tres agencias lideran el mercado de calificación de riesgos: S&P Global Ratings, Moody's Investors Service y Fitch Ratings. Estas entidades iniciaron operaciones hace más de un siglo y, desde entonces, se han dedicado a evaluar la capacidad

de pago de los agentes económicos (gobiernos, instituciones financieras, empresas) que recurren al endeudamiento para financiar sus actividades.

Por ejemplo, un gobierno puede emitir deuda para construir infraestructura; un banco, para apalancar su crecimiento mediante fusiones y adquisiciones; y una compañía, para adquirir maquinaria o expandir sus operaciones. Estas agencias asignan calificaciones de crédito (o "ratings") mediante escalas alfabéticas (desde AAA, el nivel más alto, hasta D, que indica impago), acompañadas de signos (+/-). Estas calificaciones son opiniones de crédito, no recomendaciones de compra o venta.

Mientras mejor sea la calificación de un emisor, mejores serán sus condiciones de financiamiento: acceso a mayores montos, tasas de interés más competitivas y plazos más largos. Los inversionistas institucionales suelen dividir a los emisores en dos grupos:

Principales desafíos globales para 2026		
#	Riesgo	Descripción
1	Fragmentación geopolítica y tensiones comerciales	Conflictos (Rusia/Ucrania y Medio Oriente), aranceles y la reconfiguración de cadenas de suministro globales siguen transformando el comercio internacional y los flujos de inversión.
2	Transición energética y riesgos climáticos	La demanda eléctrica va en aumento (IA/centros de datos), la transición energética enfrenta obstáculos y persisten los eventos climáticos que afectan la economía y la infraestructura de los países.
3	Desaceleración del crecimiento económico global y persistencia inflacionaria	La combinación de vulnerabilidades internas en Estados Unidos y China, junto con conflictos comerciales y geopolíticos, puede convertirse en un detonante de riesgos globales. Presiones inflacionarias limitan la flexibilidad de los bancos centrales.
4	Niveles de deuda elevados y vulnerabilidades del sector financiero	Déficits fiscales elevados, riesgos de refinanciamiento y sistemas bancarios frágiles expuestos a la volatilidad cambiaria y al aumento de incumplimientos.
5	Volatilidad de flujos de capitales y riesgos tecnológicos	Reversiones súbitas de flujos de inversión, combinadas con amenazas cibernéticas y tecnologías disruptivas, añaden incertidumbre sistémica.

**NOTA:** De acuerdo con los análisis realizados por organismos internacionales, bancos de inversión y agencias calificadoras de riesgos, estos representan los principales riesgos globales identificados para 2026.

aquellos con calificaciones en el rango de las BBB o superiores, considerados de grado de inversión, y los que se ubican por debajo, clasificados como grado especulativo.

### ¿Por qué son relevantes estas calificaciones para las personas y los hogares?

**Es fundamental** que los países fortalezcan su perfil crediticio. Además de acceder a mejores condiciones de financiamiento, la calificación soberana suele actuar como techo para las calificaciones de bancos y empresas locales. Este efecto cascada implica que, si el gobierno mejora su calificación, el sistema financiero puede canalizar recursos en mejores condiciones hacia empresas y hogares. Como individuos, esto se traduce en créditos para consumo, adquisición de vivienda o automóviles, a tasas de interés más accesibles. Entonces, una

**“Además de acceder a mejores condiciones de financiamiento, la calificación soberana suele actuar como techo para las calificaciones de bancos y empresas locales.”**

menor proporción del ingreso familiar se destina al pago de deudas.

A pesar de su larga historia, es probable que muchos hayan escuchado más sobre estas agencias calificadoras a raíz de la crisis financiera global de 2008-2009, que marcó un antes y un después en su reputación. Las

controversias sobre transparencia y conflictos de interés pusieron en tela de juicio su credibilidad. Sin embargo, desde entonces han fortalecido sus metodologías, incorporado nuevos escenarios y realidades, y se han visto sujetas a reformas regulatorias que exigen mayor supervisión, transparencia y responsabilidad.

Hoy, el rol de las calificadoras sigue siendo crucial: promueven disciplina financiera, fomentan la transparencia, identifican riesgos sistémicos y elevan los estándares de gestión y control de riesgos en los mercados.

Las calificadoras no construyen los puentes del desarrollo, pero sí evalúan su resistencia. En América Latina, donde cada decisión financiera puede tener implicaciones sociales profundas, entender cómo se mide el riesgo forma parte de construir un futuro más justo y consciente. **F**



# CALIFICADORAS FRENTE A LA INVERSIÓN PRIVADA EN AMÉRICA LATINA

**L**a inversión privada es un motor esencial para el desarrollo económico de América Latina. Impulsa el crecimiento, genera empleo, fortalece la competitividad y complementa la inversión pública en proyectos de infraestructura, innovación y desarrollo productivo.

En la región, la inversión (privada y pública) durante 2026-2027 representará, en promedio, entre el 15 y el 23% del producto interno bruto (PIB), mientras que, en economías emergentes asiáticas, la inversión total excederá el 30% del PIB. En América Latina, la inversión privada suele representar dos tercios o más de la inversión total, mientras que el resto corresponde a inversión pública.

Los países latinoamericanos con mayor inversión privada en relación con su PIB en los próximos dos años serán Panamá, República Dominicana y Chile, donde se espera que esta exceda el 20% del PIB, impulsada por proyectos de minería e infraestructura, y turismo. En un segundo grupo se ubican México, Perú y Colombia, con una inversión privada estimada entre 16 y 18% del PIB.

En México, el dinamismo provenirá de los sectores de manufactura, automotriz y servicios; en Perú, de proyectos de minería e infraestructura; y en Colombia, de iniciativas de energía y agroindustria. Finalmente, en Centroamérica se proyecta que la inversión privada represente entre 13 y 15% del PIB, reflejando un nivel un poco más moderado.



© ANNA NEKRASHEVICH / PEXELS

En este sentido, América Latina encara el reto de consolidar la estabilidad política e institucional como condición indispensable para atraer inversión. La región deberá demostrar capacidad de generar marcos regulatorios previsibles y transparentes, en un contexto marcado por ciclos electorales frecuentes y tensiones sociales. A ello se suma la necesidad de cerrar brechas de infraestructura: carreteras, puertos, energía y conectividad digital, que siguen siendo insuficientes en muchos países, lo que limita la competitividad.

Un reto clave, dado este escenario, será potenciar el capital humano y aprovechar la dinámica demográfica. Aunque la expansión de la clase media y la juventud ofrecen oportunidades, persisten algunos rezagos en educación y capacitación, los cuales limitarán la productividad. La región deberá atraer inversión extranjera en sectores de alto valor agregado e impulsar innovación y digitalización para abrir nuevos mercados. Todo ello exige fundamentos macroeconómicos sólidos (inflación controlada, deuda sostenible y políticas monetarias creíbles), junto con estabilidad cambiaria para sostener el flujo de inversión.

### ¿Cómo contribuyen las agencias calificadoras en la dinámica inversionista?

**Ahora y siempre,** los inversionistas han buscado certeza para que los proyectos de largo plazo en los que participan sean financieramente viables y rentables, cuenten con una adecuada gobernanza y demuestren resiliencia frente al riesgo. En este contexto, las agencias calificadoras desempeñan un papel clave, al ofrecer análisis y opiniones independientes que fortalecen la confianza y permiten tomar decisiones de inversión más informadas.

## En definitiva, las condiciones de financiamiento en América Latina parecen favorables en este nuevo año, apoyadas por la debilidad del dólar y los recortes de tasas de la Reserva Federal.




**ALFREDO CALVO**

Especialista en calificaciones crediticias y sector financiero en América Latina. Ex Managing Director y líder del sector de instituciones financieras en la región en S&P Global Ratings por 18 años. También es conferencista internacional en foros especializados exponiendo tendencias económicas y crediticias. En su día a día, busca aportar visión estratégica a diferentes consejos de administración.

En esta línea, las metodologías de las calificadoras reconocen y premian a las entidades con mayor transparencia, disciplina financiera y políticas de riesgo conservadoras. Un aspecto decisivo es que, a mejor calificación de crédito, más favorables serán las condiciones de financiamiento, pues los inversionistas perciben menor riesgo y los costos

se reducen. Así, las calificadoras no solo reflejan la salud financiera de emisores y proyectos, sino que incentivan prácticas responsables para atraer capital en mercados exigentes.

En definitiva, las condiciones de financiamiento en América Latina parecen favorables en este nuevo año, apoyadas por la debilidad del dólar y los recortes de tasas de la Reserva Federal. Este entorno podría convertir a la región en una opción atractiva para los inversionistas, incluso en medio de la incertidumbre global. Sin embargo, la política comercial impredecible de Estados Unidos, la posibilidad de una desaceleración mundial y los focos de tensión geopolítica (desde Venezuela hasta Taiwán) amenazan este escenario: si el panorama se deteriora, el financiamiento podría endurecerse y limitar el flujo de inversión hacia el territorio.

En este escenario, los países latinoamericanos enfrentan un entorno desafiante, pero también una oportunidad: transformar la incertidumbre en resiliencia y atraer inversión con visión estratégica. El reto para líderes e inversionistas será mirar más allá de los riesgos inmediatos y apostar por el potencial estructural del continente. **A. C. **



# TENDENCIAS CRIPTO PARA NO IGNORAR ESTE AÑO

DESPUÉS DE UN 2025 DE  
DESCONGELAMIENTO  
REGULATORIO Y ACEPTACIÓN  
INSTITUCIONAL, LAS  
CRIPTOMONEDAS SE ESTÁN  
ASENTANDO EN EL NÚCLEO  
DEL SISTEMA FINANCIERO.

Por **NINA BAMBY SHEVA**

**L**as criptomonedas no solo tuvieron un buen año en 2025, sino que prosperaron de maneras que habrían parecido ilusorias hace apenas un par de años, cuando los bancos las rechazaban como un pasivo y la Comisión de Bolsa y Valores de Gary Gensler emprendió lo que parecía una campaña de tierra arrasada.

La industria obtuvo prácticamente todo por lo que había presionando durante años: el fin de la regulación por aplicación; la promulgación de la primera ley importante de criptomonedas a nivel federal (la Ley GENIUS centrada en las monedas estables); una Reserva Estratégica de Bitcoin, que comprometía al Gobierno de Estados Unidos a mantener el activo; y un liderazgo abiertamente pro-crypto instalado tanto en la SEC como en la CFTC.

En una de las señales más claras del cambio de rumbo, el director ejecutivo de J. P. Morgan, Jamie Dimon, quien durante años desestimó el bitcoin como un “fraude”, “estúpido” e “inútil”, cambió su discurso, comparando su posesión con “el derecho a fumar”. Es más, el banco global de 4,5 billones de dólares de Dimon podría incluso ofrecerles pronto a sus clientes institucionales la posibilidad de operar con criptomonedas.

Sobre todo, los activos digitales encontraron a su presidente más comprensivo hasta la fecha (quien, además, se beneficia de sus nuevos intereses). No es de extrañar que la capitalización total del mercado de criptomonedas superara los 4 billones de dólares por primera vez en julio.

En este sentido, Bitcoin alcanzó un récord de 126.080 dólares en octubre pasado, antes de que la presión macroeconómica, la reducción del apalancamiento y la toma de ganancias anticipada de los inversores arrastraran los precios a la baja hacia finales de año.

Presentamos aquí cinco tendencias a tener en cuenta, a medida que las criptomonedas se desenvuelvan en 2026.

## 1. MAYOR INSTITUCIONALIZACIÓN

**El auge de los ETF**, que comenzó con la aprobación de los fondos spot de bitcoin por parte de la SEC en enero de 2024, fue solamente el comienzo. Hoy, se estima que los activos globales en ETF y ETP de criptomonedas, de los cuales existen más de 100, superan los 200.000 millones de dólares.

“Seguiremos viendo esta institucionalización gradual a través de los ETF durante el próximo año: la inclusión de ETF de bitcoin en carteras modelo, en planes 401K, en mandatos dirigidos, en lugar de solo inversiones autodirigidas, y una adopción más amplia por parte de algunas de estas instituciones extremadamente grandes”, afirma Ophelia Snyder, cofundadora del proveedor de ETP 21Shares (adquirido por FalconX en octubre pasado). “Lo que la gente suele pasar por alto es que aquí es donde se concentra la mayor parte del dinero real, y algunos ni siquiera han comenzado a asignarlo [de ese modo, es decir,] realmente”.

Ese cambio modifica la base de compradores y, en última instancia, el comportamiento del propio bitcoin. “Comenzaremos a ver que el sentimiento macroeconómico global de un grupo altamente diversificado de inversores impulsa el precio del bitcoin mucho más que una especie de grupo de inversores nativos de las criptomonedas”, afirma Snyder, y añade que la coincidencia entre los inversores de bitcoin y la renta variable en general está creciendo.

Hoolie Tejwani, director de Coinbase Ventures, coincide: “El año 2026 se sentirá menos como una moda y más como un momento de madurez para este sector”.

## 2. TOKENIZACIÓN ACELERADA

**Los activos tokenizados** (representaciones digitales de activos, como acciones, bonos y bienes raíces en cadenas de bloques) aún abarcan aproximadamente el 0,01% de los mercados



Comenzaremos a ver que el sentimiento macroeconómico global de un grupo altamente diversificado de inversores impulsa el precio del bitcoin mucho más que una especie de grupo de inversores nativos de las criptomonedas”.

**OPHELIA SNYDER**  
COFUNDADORA DEL  
PROVEEDOR DE ETP

globales de acciones y bonos. Sin embargo, el impulso está cobrando fuerza. La aprobación de la SEC, en diciembre, para que Depository Trust & Clearing Corp. (DTCC), que gestiona más de 3.500 billones de dólares en transacciones de valores al año, preste servicios de tokenización “nos encamina a que las finanzas tradicionales se integren a las criptomonedas, que es precisamente donde está el futuro”, afirma Snyder.

Es probable que la agencia también ofrezca exenciones (quizá mediante una carta de no acción o el marco de “exención por innovación” propuesto por el presidente de la SEC, Paul Atkins) para expandir el uso de valores tokenizados en las finanzas descentralizadas, predice Alex Thorn, jefe de Investigación de Galaxy Digital. Thorn prevé que las primeras etapas de elaboración formal de normas comiencen en el segundo semestre del año.

Thad Pinakiewicz, de Galaxy, cree que es probable que veamos un banco o una casa de bolsa importante comenzar a aceptar depósitos de acciones tokenizadas y tratarlas como totalmente equivalentes a los valores tradicionales.

## 3. DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA DE MONEDAS ESTABLES

**El mercado de las stablecoins** creció de 206.000 millones de dólares a más de 300.000 millones en 2025 gracias, en gran parte, a la aprobación de la Ley GENIUS, y atrajo a importantes participantes nuevos, por ejemplo, fintechs como Stripe, Fiserv y Klarna. En la actualidad, más de una docena de entidades emiten ya stablecoins denominadas en dólares.

“Todos quieren emitir [stablecoins] porque todos desean gestionar el flujo e innovar. Y todos quieren recibir porque quieren aceptar lo que sus clientes quieran pagar y, lo que es más importante, porque así se gana dinero”, afirma Juan López, socio

general de VanEck Ventures.

El siguiente obstáculo es “el desafío de la orquestación”, señala: enrutar los pagos sin problemas entre diferentes plataformas y cadenas de bloques. “La innovación más importante aquí es eliminar el riesgo de contraparte”, añade López. “Es necesario que exista un espacio común donde, sin riesgo de contraparte, todos los participantes (el distribuidor, el emisor, el consumidor) acuerden que, si desean canjear su dinero, o sus dólares digitales por dólares fiduciarios reales, [el movimiento] está garantizado, o casi garantizado, porque no hay riesgo de contraparte en el proceso”.

Esto requiere establecer reglas operativas estandarizadas análogas a las de los sistemas de pago existentes, explica López. “Visa tiene un reglamento, ACH tiene un reglamento y SWIFT tiene otro reglamento. Esto significa que, si quieres conectarte a la red, debes cumplir ciertos criterios que reducen y eliminan el riesgo de contraparte. Debes filtrar las transacciones de cierta manera y alinearte a estándares específicos para cada tipo de transacción”.

#### 4. MERCADOS PARA TODO

**Una de las ventajas** más duraderas de las criptomonedas es su capacidad para soportar mercados siempre activos sin restricciones geográficas ni temporales. En 2026, es probable que esta característica se extienda mucho más allá de los tokens.

“Ya sea que hablemos de mercados de predicción, futuros perpetuos, activos tokenizados del mundo real, atención, cultura... si se puede negociar, se convertirá en un mercado en cadena”, afirma Tejwani de Coinbase Ventures. “La especulación es inherente al comportamiento humano”, después de todo.

Por ejemplo, los futuros perpetuos están ganando popularidad gracias a plataformas como Hyperliquid,



**Ya sea que hablemos de mercados de predicción, futuros perpetuos, activos tokenizados del mundo real, atención, cultura... si se puede negociar, se convertirá en un mercado en cadena”.**

**HOOLIE TEJWANI**  
DIRECTOR DE COINBASE VENTURES


que negoció casi 3 billones de dólares en 2025. Estos derivados, que nunca vencen y siguen los precios a través de las tasas de financiación, ahora se extienden a activos no criptográficos: petróleo, tasas de interés e, incluso, decisiones sobre las tasas de la Reserva Federal.

A medida que las criptomonedas se van entrelazando cada vez más con las finanzas tradicionales, los comerciantes utilizan un mayor número de instrumentos basados en *blockchain*, no únicamente para apostar en activos digitales, sino también para cubrirse, especular y expresar visiones macroeconómicas más amplias.

#### 5. CRIPTOMONEDAS E IA

**A medida que el software** se vuelve más autónomo, no solo generará decisiones, sino que también necesitará gestionar dinero por sí mismo. Es el llamado “comercio agente”.

“Ahora contamos con agentes de IA que pueden crear contratos inteligentes y generar tokens con los que interactuar. Esa es probablemente la versión más simple”, afirma Tejwani. El cambio más significativo se producirá cuando esos agentes comiencen a realizar transacciones entre sí. “Se producirá una economía masiva de máquina a máquina”, añade. “Realizar gran parte de esa actividad en cadenas de bloques es muy lógico. Hoy no se puede permitir económicamente una transacción de menos de 30 centavos con los ferrocarriles tradicionales, y estos agentes van a generar miles y miles de millones de transacciones de este tipo”.

Galaxy Digital destaca las cadenas de bloques Base y Solana de Coinbase como los líderes potenciales que respaldan los pagos agentes debido a sus grandes bases de desarrolladores y usuarios, así como también nuevas cadenas enfocadas en pagos, como Tempo (de Stripe y Paradigm) y Arc, de Circle. 

FEDERICO SANDLER: UNA HISTORIA DE RESILIENCIA

# EL IRO QUE DOMINÓ EL POWERPOINT Y AHORA TOKENIZÓ A MESSI

EL FINANCIERO MEXICANO-ARGENTINO PARTICIPÓ EN LA CONSTRUCCIÓN DE NARRATIVAS ESTRATÉGICAS PARA DOS DE LAS COMPAÑÍAS TECNOLÓGICAS MÁS RELEVANTES DE LATINOAMÉRICA: MERCADO LIBRE Y NUBANK. DOMINA EXCEL, POWERPOINT... Y EL AGOTAMIENTO, E INCLUSO DIRIGIÓ UNA OFERTA PÚBLICA INICIAL, PERO, AL DAR LAS CAMPANADAS EN EL PISO DEL NYSE, DESCUBRIÓ EN SÍ MISMO ALGO QUE ANDABA PROFUNDAMENTE MAL. ESTE ES SU RELATO.

Por **GIORGIO ARTURI**

**D**urante casi dos décadas, el profesional de las finanzas corporativas, el mexicano-argentino Federico Sandler, ascendió por la escalera de ese sector de forma impecable. Participó en la construcción de narrativas estratégicas para dos de las compañías tecnológicas más relevantes de Latinoamérica: Mercado Libre y Nubank. Vio de cerca cómo se levantaban miles de millones de

dólares en bonos, emisiones, rondas y deuda convertible; fue testigo del nacimiento de ecosistemas financieros y del salto histórico de ambas en los mercados globales. Y, sin embargo, en el momento más esperado (de pie, en el piso del New York Stock Exchange, en plena salida a bolsa de Nubank), descubrió que algo estaba profundamente mal y, sobre esto, dialogó, en exclusiva, con FORBES.

“

**Dominé Excel, PowerPoint... y el agotamiento”.**





Momento tope en la vida de "Fede" Sandler: en el mostrador del NYSE, mientras su "procesión" iba por dentro.

CORTESÍA

No era el *deal*, ni la presión, ni la adrenalina. Era él.

"Dominé Excel, PowerPoint... y el agotamiento. Incluso dirigí una oferta pública inicial", dice, con ironía, Sandler, que hoy acumula más de 15 años de experiencia en sectores como e-commerce, fintech, energía y renovables, análisis crediticio, fusiones y adquisiciones, *private equity* y muchos más. "Pero, cuando finalmente llegué a ese momento exacto... me di cuenta de que no estaba disfrutando nada".

En ese instante, sintió que podía seguir escalando, pero que ya no quería continuar siendo la persona que ese ascenso le exigía ser.

Esa frase resume el giro cardinal de su vida. Él no renunció a un trabajo: le dijo que no a un paradigma y, con ello, descubrió un concepto que hoy guía cada decisión profesional que toma: explorar el fracaso con propósito, un territorio más profundo que los KPI, más humano que los OKR y mucho más real que el prestigio corporativo.

Educado en colegios de élite, para lo cual su familia hizo un gran esfuerzo económico (y, además, inculcándole la importancia del trabajo duro), Sandler desarrolló una profunda pasión por la aviación militar (influencia de la guerra de las Islas Malvinas y el filme *TOP GUN*), ámbito en el que no pudo seguir por temas de nacionalidad, y un interés paralelo por la economía y las finanzas, inspirado por su abuelo y el atractivo de Wall Street en los años 90 (prestigio y dinero).



CORTESÍA

El día de la IPO de NU en Wall Street: Federico Sandler dice que trabajó 20 años para llegar a ese momento.

Tras descartar la aviación, su único objetivo fue llegar a Wall Street. “Yo romantizaba el proceso. Era algo que, para alcanzarlo, había trabajado casi 20 años, después de graduarme: la adrenalina del *roadshow*, la precisión narrativa, la máquina perfecta de sincronizar bancos, abogados y mercados”, recuerda. Pero, entre felicitaciones y

cámaras, sintió algo muy diferente al éxito: un vacío profundo.

#### CUANDO EL ÉXITO TE VACÍA POR DENTRO

La escena era perfecta para cualquier aspirante o avanzado en la carrera financiera: campana del NYSE, miles de inversores siguiendo la transmisión,

bancos globales celebrando el logro. Pero, por dentro, Sandler no tenía nada que celebrar. “Había alcanzado un nivel de responsabilidad y visibilidad enorme [su nombre salía en las carteleras de Wall Street como “el IRO a conocer”], más del que jamás soñé, pero internamente estaba vacío. No veía a mis amigos. No veía a mi familia. Todo se

medía en KPI y reuniones de Zoom”. Y, en ese mismo momento, la señal llegó como un ladrillo silencioso. Poco después, el golpe final vino de algo que ningún ejecutivo puede postergar en un *spreadsheet*.

La enfermedad de su madre fue la que lo obligó a frenar. “Estuve seis meses al lado de ella, en terapia intensiva, en 2015, justo antes de entrar en Mercado Libre. Ese golpe me hizo renegociar mis decisiones más importantes”. Años más tarde, cuando dejó Meli para entrar a Nubank, tomó la decisión de no irse del país: sabía que el tiempo familiar era finito. “Así fue como entendí que el camino corporativo podía seguir sin mí, pero yo no quería seguir sin mi vida”.

Cuando habla de ese período, no lo hace con épica, sino con honestidad brutal: “Suenan a cliché, pero el activo más grande en la vida no es el dinero: es la salud y el tiempo”.

Su frase más repetida (a veces en conferencias, otras en conversaciones privadas) no se refiere a tasas, mercados, rondas ni valuaciones. Es una advertencia: “Si no haces espacio para tu salud, vas a terminar haciendo espacio para tu enfermedad”.

El *burnout* no le llegó como un muro: le llegó en “pagos”, lo alcanzó poco a poco. Primero, en forma de hábitos sutiles, casi celebrados por el entorno corporativo: “Dormir cada vez menos y creer que [eso] era normal, sentir culpa al descansar, confundir productividad con valor personal y justificar jornadas interminables como ‘parte del juego’”, confiesa.

Luego, señales tardías: “Perder momentos familiares que no vuelven, como el cumpleaños de mi abuela [hoy ya fallecida], al que no fui porque tenía una reunión con inversores importantes. Mirar un ‘bonus’ y no sentir absolutamente nada. Estar rodeado de gente brillante y, aun así, sentirme totalmente vacío. Sentía [una gran] necesidad de estar cerca de mi familia”.



Una de las grandes satisfacciones de Sandler ocurrió en el momento en que su nombre apareció destacado en la pantalla de Nasdaq, como #INTROTOANIRO.

**El *burnout* lo alcanzó poco a poco. Primero le llegó en forma de hábitos sutiles, casi celebrados por el entorno corporativo: “Dormir cada vez menos y creer que [eso] era normal, sentir culpa al descansar...”.**

De la vorágine de *investors calls*, bancos globales, presentaciones y la cultura de “todo para ayer”, extrajo una brújula que hoy lo guía con una claridad distinta. “Ser Investor Relations Officer [IRO] te enseña a ver lo que pocos ven: la cultura detrás de los números, los incentivos detrás de las decisiones, la coherencia o incoherencia entre el discurso y la ejecución. La narrativa sin fundamentos es humo, aunque venga en 50 diapositivas perfectamente hechas”.

Hoy, antes de involucrarse con una startup, se hace preguntas que no aparecen en ninguna presentación institucional: ¿El *founder* tiene propósito o solo quiere levantar capital? ¿Me da energía o me la quita? O, si no me pagaran, ¿me interesaría de todos modos?

“Cuando respondes sin mentirte, la mayoría de las oportunidades desaparecen y las pocas que quedan son las correctas”.

### EL PROPÓSITO COMO NUEVO SISTEMA OPERATIVO

Cualquiera podría decir que Sandler abandonó su carrera: no fue así; solo la resignificó. Hoy asesora compañías con propósito y trabaja en productos que no buscan fama ni valuaciones rápidas, sino impacto real. “Pasé años tomando decisiones racionales, impecables en Excel... pero desconectadas de mí. Esos eran los KPI incorrectos de la vida”.

Lo que más valora de su pasado no son los *deals*, sino la perspectiva que obtuvo. “La cultura es destino. Los incentivos predicen más que las palabras. La calidad del *founder* se ve antes que el *deck*. Si no hay datos, problema real o clientes... no hay negocio. Punto”, afirma.

También se prometió no replicar entornos corporativos que destruyen la identidad. “Me juré evitar la meritocracia vacía que premia horas y castiga humanidad, el culto al sacrificio permanente, la captura de

## El nacimiento de un nuevo *asset class*

Para una personalidad del mundo corporativo como Federico Sandler, Win no es simplemente una plataforma tecnológica ni un experimento más de tokenización. Se trata del surgimiento de un nuevo *asset class* con fundamentos reales, impacto social directo y la capacidad de abrir un mercado históricamente inaccesible: la inversión en talento deportivo desde el origen.

Lo que Win tokeniza no es una apuesta emocional ni un activo volátil desvinculado del mundo físico. “Tokeniza flujos financieros reales, basados en los mecanismos de formación y transferencia de jugadores respaldados por el sistema FIFA [Federación Internacional de Fútbol Asociación] desde hace tres décadas. En otras palabras, Win no depende de la volatilidad del mercado cripto ni de tasas, inflación o ciclos macroeconómicos. Depende de algo mucho más concreto: el movimiento histórico del fútbol global, su mercado de transferencias y las reglas ya establecidas por la entidad que gobierna el deporte más popular del planeta”, explica.

Sandler agrega: “A diferencia del *real estate*, el *venture capital* o los bonos corporativos, donde la intermediación, la burocracia o los requerimientos de capital excluyen a millones de personas, Win democratiza el acceso a un activo reservado históricamente a fondos, representantes o inversores con contactos privilegiados dentro del ecosistema del fútbol”.

Para él, el potencial de Win no se limita a su modelo inicial. Lo que se está construyendo es la puerta de entrada a una categoría más amplia: “Sports Cashflow Investing”. Comenta: “Si este modelo se desarrolla con regulación, *pricing* transparente y un mercado secundario líquido, podría transformarse en una nueva categoría de inversión global, tan comprensible en el futuro como lo son hoy el *venture capital* o los fondos inmobiliarios”.

Así, los inversores sofisticados accederán a una fuente de diversificación real, mientras que los usuarios comunes participarán (por primera vez en la historia) en el ascenso de un talento deportivo, sin intermediarios.



CORTESÍA

De izquierda a derecha: Con el equipo de NU. Cristina Junqueira, *cofounder*; el entrevistado; Guilherme Lago, CFO; Guilherme Vieira y David Vélez, el fundador.

identidad. Lo que sí quiero replicar es la obsesión por el cliente, decisiones basadas en datos, autonomía real y culturas que ejecutan sin épica”.

Ese mismo marco lo llevó a elegir proyectos enfocados en agricultura, impacto social y deporte. El último de ellos se llama Win: una

plataforma que tokeniza jugadores de fútbol a través de los mecanismos de solidaridad de FIFA. Sandler no se involucró por moda, sino por propósito. “No era tokenizar por tokenizar. Era resolver un problema real del fútbol global: cómo financiar el talento donde nace, no donde llega”.

Así, su análisis se vuelve casi técnico, pero parte de una premisa humana: democratizar el acceso al deporte como activo financiero y, al mismo tiempo, alinear los incentivos entre club, jugador, academia, plataforma e inversor. “Esa combinación es rarísima”, enfatiza.

Sandler cree que el mercado subestima el concepto porque todavía piensa en tokens como especulación. “Esto no es un token, es un mercado nuevo, con reglas nuevas y un tamaño potencial enorme”. **F**



# *ENTRE* PLANES Y REALIDAD

LA ESTRATEGIA NO ES UN DOCUMENTO, SINO UNA CONVERSACIÓN CONSTANTE CON LA INCERTIDUMBRE. ESTE TEXTO DESMONTA CINCO MITOS QUE FRENAN LA AGILIDAD Y PROPONE UNA GESTIÓN MÁS HUMANA Y LÚCIDA.

POR GIUSEPPE STIGLIANO Y PAOLO TATICCHI

**C**uando enseñamos a nuestros estudiantes de Entrepreneurship and Innovation en la UCL School of Management en Londres a diseñar sus *value propositions*, *customer personas*, *business models* y a planificar con eficacia las etapas para lanzar una nueva empresa o un nuevo producto, siempre les recordamos algo fundamental: los planes rara vez sobreviven al primer contacto con la realidad, especialmente en un contexto como el actual, donde las dinámicas de mercado cambian a la velocidad de un algoritmo.

Nosotros mismos lo aprendimos en carne propia. En nuestros primeros emprendimientos, elaboramos planes meticulosos de 40 páginas, con proyecciones a cinco años, análisis de mercado y diagramas de Gantt. Todo muy ordenado... Pero, a las pocas semanas, tuvimos que tomar decisiones bajo una incertidumbre caótica que poco tenía que ver con ese plan perfecto.

“Nuestra primera confrontación con uno de los grandes mitos corporativos: hay que entender que la estrategia no es un plan”.

La realidad es que la estrategia no es un documento estático, sino un sistema vivo de elecciones bajo incertidumbre. Nuestro plan era limpio; el mundo, no.

Y, paradójicamente, esto no resta valor a la planificación: la refuerza. Porque la fase de *planning* no consiste en escribir un guion rígido, sino en imaginar diferentes escenarios y preparar respuestas alternativas, de modo que cuando (inevitablemente) las cosas no salgan como estaba previsto, la organización esté lista para adaptarse sin perder el rumbo. A continuación, exploramos cinco mitos que sabotean silenciosamente la gestión moderna y cómo sustituirlos por prácticas que ayudan a las organizaciones a pasar de la intención al impacto.

### MITO 1: LA ESTRATEGIA ES UN PLAN

Los planes son útiles, pero no son



### PAOLO TATICCHI

Es profesor de Estrategia y Sostenibilidad en la UCL School of Management, donde codirige el Centre for Sustainable Business. Reconocido como uno de los principales expertos globales en transformación sostenible, es emprendedor, consultor y conferencista, además de autor de varios libros, incluido *How to Be Sustainable* (2025). Ha formado directivos en más de 20 países y colabora con empresas y gobiernos a nivel internacional. Integrante de la lista “Thinkers50 Radar”, es Caballero de la República Italiana y ha recibido premios en Europa y Estados Unidos por su contribución a la sostenibilidad y la estrategia empresarial.



Los planes no son nada; la planificación lo es todo”.

### DWIGHT D. EISENHOWER

estrategia. La estrategia es dirección bajo incertidumbre: un conjunto coherente de elecciones sobre dónde jugar y cómo ganar, que alinean decisiones y comportamientos. Por naturaleza, es dinámica, y hoy debe ser más ágil que nunca. En un contexto tan cambiante, los planes puramente deliberados

tienen muchos límites; la verdadera ventaja ahora surge de la capacidad de adaptar la estrategia conforme aparezcan nuevas evidencias.

El cambio necesario: pasar de una gobernanza centrada en planes a una centrada en decisiones, así como marcar cadencias claras (semanales para lo operativo, mensuales para portafolios, trimestrales para apuestas estratégicas), definir hipótesis, indicadores tempranos y criterios de descarte, y revisar las decisiones para aprender. El artefacto importa menos que la capacidad de decidir, adaptarse y mantener rumbo.

### MITO 2: MÁS DATOS SIGNIFICAN MEJORES DECISIONES

En la era de los tableros infinitos y los resúmenes generados por IA, muchos líderes confunden volumen con señal. Demasiados datos pueden retrasar, generar correlaciones falsas y fomentar una confianza ilusoria. Los equipos de alto desempeño parten de la decisión, no del *dataset*: ¿Qué decisión hay que tomar? ¿Qué nos haría cambiar de opinión? ¿Cuál es la mínima evidencia de calidad que necesitamos en el tiempo disponible? La práctica efectiva: definir un conjunto mínimo-suficiente de datos para cada tipo de decisión y apegarse a él. Usar la IA para ganar velocidad en el *insight*, no para delegar el juicio. Siempre, es preciso considerar escenarios alternativos y evidencias que contradigan la hipótesis. El objetivo no es el análisis exhaustivo, sino acción decisiva con incertidumbre explícita.

### MITO 3: LO QUE SE MIDE SE GESTIONA

Medir es necesario, pero, en exceso, distorsiona. Como advierte la Ley de Goodhart: “Cuando una métrica se convierte en objetivo, deja de ser una buena métrica”. El resultado es el “teatro de KPI”: mucha actividad que sustituye a los resultados y equipos que manipulan números para lucir bien.

La alternativa: abandonar la

monocultura de métricas y adoptar sistemas balanceados. Para cada objetivo, definir un indicador de resultado, un indicador líder y uno de comportamiento. Complementar los tableros con reportes narrativos breves: qué cambió, qué probamos, qué aprendimos y qué vamos a dejar de hacer. La atención directiva debe enfocarse en anomalías y aprendizajes, no solo en luces verdes y rojas.

#### MITO 4: EL CLIENTE SIEMPRE TIENE LA RAZÓN

**Los clientes son diversos**, a veces contradictorios, y no siempre correctos para tu estrategia. Las empresas ganadoras deciden qué clientes son los adecuados y cuándo decir no. Eso implica segmentar no nada más por demografía, sino también por *jobs-to-be-done*, economía de ciclo de vida y compatibilidad de valores. Incluso conviene crear antipersonas: perfiles explícitos de “a quién no se servirá”.

La clave: dotar a los equipos de primera línea con una prueba simple: ¿Esta solicitud fortalece nuestro posicionamiento, lo debilita o nos distrae? Decir “no” puede incomodar a corto plazo, pero genera propuestas más claras, hojas de ruta más rápidas y márgenes más sanos. La estrategia es tanto restar como sumar.

#### MITO 5: CRECIMIENTO A TODA COSTA

**Perseguir ingresos** sin disciplina multiplica riesgos y destruye opciones. Existe un camino alternativo: un crecimiento dosificado, paciente y consciente, anclado en la integridad de la propuesta de valor, la disciplina en la asignación de recursos y la construcción gradual de capacidades. El crecimiento sostenible no se trata de correr más rápido, sino de proteger la cultura, garantizar la calidad y reforzar los fundamentos del negocio antes de expandirse. Eso significa invertir en profundizar el saber hacer, consolidar relaciones con los distintos



### GIUSEPPE STIGLIANO

Ha sido CEO de tres firmas internacionales de marketing y ha colaborado con más de 300 firmas 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.

*stakeholders* y ampliar el significado de la marca con coherencia.

La lección es clara: El crecimiento sólido es fruto de la coherencia; requiere economía unitaria, saludable, sin subsidios, cadenas de suministro resilientes y una licencia social para operar basada en valor genuino para todos los actores involucrados. En mercados volátiles, la lógica de “despacio es suave, suave es rápido” supera al *blitzscaling*, que deja tras de sí deudas culturales y operativas.

Claro que este último principio se aplica, sobre todo, en compañías con un horizonte de crecimiento de largo plazo. Para una startup que necesita escalar rápidamente a fin de atraer inversión o para una empresa que busca crecer velozmente antes de una venta, las dinámicas son distintas. Pero, incluso en esos casos, la falta de coherencia suele pasar factura tarde o temprano.

#### CÓMO LLEVARLO A LA PRÁCTICA: CINCO CAMBIOS DE MENTALIDAD

1. De calendarios a cadencias. Sustituir planeación anual por cadencias

continuas de decisión. Debatir en tiempos acotados, asignar “dueño” a cada decisión y acordar la fecha de revisión con nueva evidencia.

2. De Big Data a preguntas agudas. Redactar primero la pregunta estratégica. Identificar dos o tres supuestos críticos y recopilar solo la evidencia que aumente la confianza en el tiempo disponible.
3. De “teatro de KPI” a bucles de aprendizaje. A cada métrica, vincular un comportamiento y una narrativa. Valorar los fracasos rápidos y los aprendizajes, no solo los objetivos cumplidos.
4. De “servir a todos” a decir los “no” estratégicos. Publicar internamente las antipersonas y no negociables. Facilitar a Ventas y Producto el rechazo de peticiones que erosionen el posicionamiento, incluso si traen ingresos inmediatos.
5. De velocidad a coherencia. Antes de financiar crecimiento, verificar economía unitaria, preparación de capacidades y efectos en *stakeholders*. ¿Podemos crecer sin subsidios, sin quemar a nuestra gente ni degradar la esencia del producto?

No se trata de rechazar planeación, datos, métricas, orientación al cliente o crecimiento: se trata de cuestionar los mitos no examinados que convierten buenas herramientas en malos hábitos. Cuando la estrategia se entiende como dirección más adaptación disciplinada, deja de ser teatro y se convierte en una práctica viva que, semana a semana, se traduce en resultados tangibles.

Los planes deben guiar, no encadenar. Los datos deben aclarar, no retrasar. Las métricas deben informar, no manipularse. A los clientes se les debe elegir, no obedecer ciegamente. El crecimiento debe ganarse, no perseguirse sin control. **IP**

\* Una versión de este artículo fue publicada en la sección News de UCL School of Management.

Forbes  
*life*

# *Escalas sensoriales*

Un cálido destino en México, otro en la Costa Amalfitana y una escena gastronómica clave en Ámsterdam definen la ruta de esta edición.

Por Forbes Staff

# EQUILIBRIO PERFECTO

**APERTURA E INTIMIDAD CONVERGEN EN TOPPU, EL DESTINO CULINARIO DE ROSEWOOD MANDARINA DONDE LA TRADICIÓN JAPONESA SE REINTERPRETA BAJO UNA MIRADA PERUANA.**

**L**as vistas al Pacífico mexicano enmarcan una refinada propuesta gastronómica, fruto de la consultoría creativa de Diego Muñoz, quien ha forjado su oficio en la cocina como un navegante que visita múltiples puertos y recoge en cada uno saberes, técnicas y memorias.

El nombre del reconocido chef peruano destaca por haber liderado el restaurante Astrid & Gastón en Lima. En la actualidad, figura detrás de grandes propuestas culinarias lo mismo en Madrid, España, que en Cap Cana, República Dominicana, y más recientemente en Toppu, el nuevo destino de Rosewood en la Riviera Nayarit, ubicada en la costa oeste de México.

Ahí, inmersa en los enigmas de la selva, emerge la experiencia japonesa que nació de la visión del cocinero limeño y la dirección ejecutiva del chef del hotel, José Vicente Mascarós.

El resultado es un refugio de marcado carácter intimista, concebido para sostener un delicado equilibrio entre serenidad y apertura. El espacio se articula a través de una parrilla Ironi, una estación de yakitori, una sala de sushi y un comedor Itanoma, además de un privado de estilo horigotatsu, donde se despliega una expresión genuina de la cultura asiática. En consonancia, el menú entrelaza técnicas japonesas con ingredientes locales —pescados blancos, pulpo, camarón, chiles, vegetales frescos y cítricos— y se abre a la intensidad de sabores latinoamericanos de acento audaz.

Sushi, sashimi y nigiris dialogan con gyozas de langosta y cerdo, karaage y tempuras de camarón local, en una convivencia armónica con la parrilla Ironi. Desde allí emergen preparaciones como berenjena al miso, pulpo, camarones jumbo, salmón glaseado y chuletas de cordero o wagyu, todas ejecutadas con la precisión contenida y el respeto por el detalle propios de la técnica japonesa.

El bar de Toppu redondea la propuesta para sake, shochu y whisky japonés, además de cocteles inspirados en los ecosistemas del resort: notas de sal del océano, botánicos terrosos de la selva y matices florales de las planicies. Así, en lo alto de la montaña Mandarin, este restaurante resguarda lo mejor del espíritu latinoamericano. **F**



# ÁMSTERDAM

## El bastión culinario de Joris Bijdendijk

EL CHEF EJECUTIVO DE LOS RESTAURANTES RIJKS®, WILS Y WILS BAKERY CAFÉ NOS GUÍA EN UN RECORRIDO QUE REFLEJA SU MISIÓN DE AMPLIAR LA NARRATIVA DE LA COCINA NEERLANDESA CON UNA MIRADA SOSTENIBLE.

Una peculiar untuosidad acaricia el paladar: la sutileza de una mantequilla artesanal elaborada por una madre de familia en la región de Groene Hart. A su textura se suma el umami de un queso de Leiden, cuyas semillas de comino, “además de aportar su carácter especiado, conservan la humedad interior”, explica Joris Bijdendijk, quien fue nombrado chef del año por Gault & Millau Países Bajos 2025, mientras corta el trozo que corona el aperitivo montado sobre un pan de corteza crujiente recién horneado. La fiesta de sabores se completa con un sorbo de *karnemelk* hecho en Strijen.

Hay algo profundamente simbólico en ese gesto: una síntesis entre la sencillez y la excelencia, entre el origen y la reinención. En cada producto, Joris parece buscar el alma de su país, ese hilo invisible que une la mesa familiar con la alta cocina global y consciente. Ese afán de descubrimiento, reflexión y evolución permea en conceptos radicales: RIJKS®, Wils y Wils Bakery Café.

En el tercer piso del edificio ubicado en el barrio donde creció Joris, justo frente al histórico estadio diseñado

por el arquitecto Jan Wils (donde se encendió la primera llama olímpica, en 1928), el Wils rinde tributo a la fuerza originaria del fuego en la cocina.

El aroma de la madera encendida se intensifica mientras el chef nos conduce al comedor, abierto al resplandor de una parrilla y un horno de leña forjados a la medida. Aquí, Thomas Val, jefe de cocina, encarna un diálogo primitivo entre el calor y la materia: la técnica se vuelve instinto, la precisión vuelve al origen.

La carta del Wils traduce ese impulso al lenguaje del refinamiento. Platos que se inspiran en la leña, el carbón y la parrilla, pero que conversan con los ingredientes de temporada, las raíces locales y el eco de sabores internacionales que confluyen en Ámsterdam. Las flores y hierbas aromáticas de su jardín, ubicado en el mismo piso del comedor, sellan la experiencia con una nota viva.

El recorrido se completa con los vinos seleccionados por la sommelier Barbora Peterikova y las creaciones de la chef pastelera mexicana Tania Yabra, que aportan un contrapunto de frescura y emoción.



© J.L. MARSHALL, © CHANTAL ARNTS



***“El Rijksmuseum es una fuente inagotable de inspiración porque captura quiénes somos como nación”.***

---

**JORIS BIJDENDIJK**

Fue en 2019 cuando el restaurante abrió sus puertas y, apenas un año después, recibió la estrella Michelin que conserva hasta hoy, en un momento en que la gastronomía mundial se veía sacudida por la pandemia. Para Joris, aquel reconocimiento simbolizó más que un logro profesional: representó un testimonio de la capacidad de adaptación del equipo, resiliencia, lealtad y unión.

Luego, en 2022, Wils Bakery Café ubicado en la planta baja del edificio completó la oferta con un concepto que fusiona la artesanía de una panadería con el encanto de un bistró francés, que ha sido galardonado con un Bib Gourmand de la Guía Michelin.

### ESTRATEGIA NATURAL

Joris Bijdendijk creció combinando entornos urbanos y rurales: ciudad y huerto. Aunque nació y se formó en la ciudad de Ámsterdam, los fines de semana viajaba con su familia a una granja autosuficiente en las Ardenas belgas, con jardín de verduras, hortaliza y río. “Me gustaba ver la llama arder en el horno de leña donde se cocinaba lo que había pescado y cosechado junto con mi padre”.

Esa conexión renace en los terrenos de Lindenhoff, el proveedor que abastece a sus restaurantes y donde vemos a Joris participar en la siembra, la cosecha y el diálogo con quienes cultivan la tierra. Así, deja todavía más claro que su cometido consiste en crear un puente entre productores y comensales, sostenido por un principio ético, de respeto y compromiso.

Con esa convicción, cofundó Low Food, un movimiento con una misión contundente: “Revolucionar la gastronomía neerlandesa y situar la cultura alimentaria a la vanguardia de la sostenibilidad y la inclusión”.

Con esa misma seguridad de quien conoce su propósito, Joris comparte: “Espero que dejemos atrás una renovada confianza en nuestra propia identidad culinaria. Durante demasiado tiempo, la cocina holandesa buscó validación hacia afuera. Nuestra generación ha demostrado que las Tierras Bajas tienen todo lo que necesitas para

una cocina de clase mundial: agricultores excepcionales, liderazgo en sostenibilidad, artesanía y sentido del lugar. Si los futuros chefs heredan un ecosistema orgulloso, sostenible y con visión de futuro, entonces hemos hecho algo significativo”.

Reconoce que convertir la sostenibilidad en una realidad tangible en el plato sigue siendo un reto complejo. Sin embargo, a través de la fundación, la cual tiene como aliado a Deloitte, ha podido investigar el potencial vegetal y reducir el impacto ambiental de sus menús. Los resultados, compartidos abiertamente, buscan inspirar a otros profesionales y demostrar que la cooperación entre ciencia, campo y cocina puede impulsar un verdadero cambio.

### DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS

Al cruzar las puertas de Rijksmuseum, el itinerario se torna contemplativo. En los pasillos, el silencio empieza a ocupar el lugar del público. La experimentada guía nos lleva por salas con lienzos que muestran mercados, paisajes y escenas domésticas que, sin proponérselo, narran la historia del alimento. Esa mirada artística se convierte en un estrecho conceptual entre el pasado y las nuevas prácticas culinarias; cada obra es una lección sobre consumo, abundancia y escasez.

En el ala del museo, RIJKS® abre la tercera escena de este recorrido. El restaurante, inaugurado en 2014 bajo la batuta de Bijdendijk, ilustra, con honestidad, la *Keuken van de Lage Landen* (la cocina de las Tierras Bajas), basada en ingredientes neerlandeses puros, respetuosa de la tradición y reinterpretada con rigor contemporáneo. Tras una renovación integral, en 2023 el restaurante



#### Fuego consciente

En Wils, Bijdendijk cultiva, junto con su equipo, una creatividad cercana y consciente, donde el fuego acompaña la experiencia desde su origen.


**“Low Food nació del deseo de unir a cocineros, científicos y artesanos en una misma misión: hacer de la gastronomía neerlandesa un ejemplo de sostenibilidad y comunidad”.**

reabrió con una nueva carta, un interior más abierto y un enfoque replanteado a partir de un análisis profundo de la trazabilidad, destinado a medir el impacto real de cada decisión gastronómica.

En la mesa, esta dirección se traduce en sensibilidad. Los platos actúan como síntesis de una conversación entre laboratorio, museo y despensa local: verduras rescatadas (como el betabel rojo), fermentos reinterpretados e ingredientes esenciales tratados con la precisión de una obra de arte. Las narrativas del menú explican su procedencia y cierran el circuito que une investigación, cultura y placer, y se redondea con una excepcional carta de vinos seleccionados por el sommelier Robin Toen.

Joris Bijdendijk ve hacia el futuro con la paciencia de quien cocina a fuego lento. Su ambición no es solo mantener el prestigio actual de RIJKS®, sino asegurar que el restaurante siga siendo referente dentro de medio siglo.

“Soy y siempre seré amsterdams”, afirma, y con ese orgullo camina por el mercado Albert Cuyp. En esos recorridos cotidianos, dice, encuentra la inspiración que da sustancia a su cocina: la vitalidad de los vendedores, la diversidad de acentos, el pulso de una comunidad que le recuerda por qué el producto es fundamental.

Esa misma curiosidad lo lleva a mirar más allá de su ciudad. Bijdendijk ha invitado a chefs de Latinoamérica, con quienes comparte una visión de raíz y territorio. Ha cocinado junto a Virgilio Martínez y Jorge Vallejo, explorando paralelos entre los Países Bajos y otras latitudes. En cada encuentro, confiesa, se renueva su convicción: “La mayor lección es que la identidad se fortalece a través del intercambio. Cada chef invitado aporta una perspectiva diferente: una especia, una técnica, una forma de ver las verduras, el fuego o la fermentación. Nos obliga a reexaminar nuestros propios ingredientes holandeses con ojos frescos”. Sueña con colaborar con Janaina Torres, Marsia Taha, Rodolfo Guzmán y Pía León, cuya gracia expresa identidad y terruño, valores que dialogan íntimamente con los principios de RIJKS®. 



**Arte sobre la mesa**

Arriba: El *millefeuille* de betabel, tratado con paciencia (en capas, prensado y caramelizado), de equilibrio y untuosidad asombrosos. Abajo: Frutos de la Tierra. Con ambos platos, RIJKS® compone un retrato entrañable y exquisito de la cocina neerlandesa.

Por Manuel Grajales

# Testigo de la realidad

UNA MIRADA INTROSPECTIVA AL TEATRO SOCIAL CARACTERIZA A “IVÁN FERNÁNDEZ-DÁVILA. OBRAS EN LA COLECCIÓN LAVALLE”, MUESTRA INÉDITA QUE INDUCE UNA PROFUNDA REFLEXIÓN SOBRE EL PAPEL DE LAS COLECCIONES PRIVADAS EN EL ARTE CONTEMPORÁNEO PERUANO.

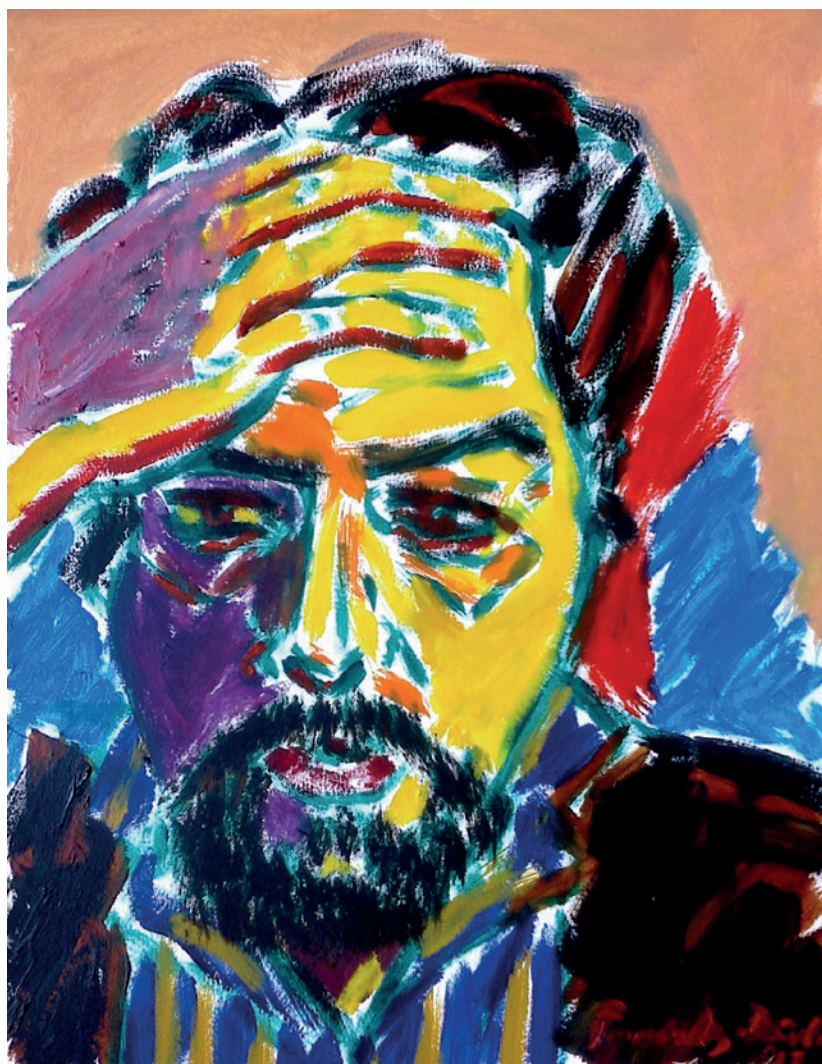
# U

Una visita a Arequipa, cuando apenas tenía 20 años, reveló a Iván Fernández-Dávila el pulso verdadero de su vocación. La luz particular de la ciudad —distinta, casi reveladora frente a la de Lima— actuó como un llamado silencioso que lo condujo al dibujo y, con el tiempo, a convertirse en artista visual.

Ese descubrimiento marcó el inicio de una trayectoria que en la actualidad suma más de veinte exposiciones individuales, además de numerosas muestras colectivas en distintas partes del mundo. Su obra forma parte de colecciones públicas y privadas en América, Europa y Asia, consolidando una presencia sostenida en el panorama internacional.

Sin embargo, la muestra *Iván Fernández-Dávila. Obras en la Colección Lavalle* representa un auténtico punto de inflexión en su carrera. No se trata de una retrospectiva, sino de un recorrido por su producción, filtrado a través de la mirada y las decisiones del coleccionista Fernando Lavalle, quien ha constituido uno de los acervos más significativos de arte peruano contemporáneo del siglo XX y XXI.

Esa particularidad es, en gran medida, lo que vuelve tan atractiva la exposición. Reúne una selección de



AUTORRETRATO A LOS 30 AÑOS. PARA MI PADRE. IVÁN FERNÁNDEZ DÁVILA



***“La muestra no es una retrospectiva ni un proyecto de taller, sino una exhibición individual construida desde una colección privada”.***

La curaduría, a cargo del historiador de arte Diego Paitán Leonardo, parte de la idea de una madurez técnica y lingüística que “recobra y amplifica la luz, el color y el espacio tras el despojo físico, mental y espiritual”. De este proceso emergen nuevos planos compositivos que revelan un “saber ver” adquirido con el tiempo.

Cada pintura despliega escenas urbanas, tipos sociales y referencias históricas que conviven en composiciones donde la luz, el color y el espacio se expanden con un marcado sentido narrativo. La mirada de Fernández-Dávila se desplaza así desde la introspección hacia el teatro social contemporáneo, oscilando entre lo festivo, lo melancólico y lo lúdico, e invita al visitante a recorrer una muestra que dialoga activamente con la vida urbana actual.

De este modo, el público se acerca a la obra de un creador que alguna vez creyó que su camino estaba en la palabra escrita, tras haber estudiado Letras. Sin embargo, dos décadas después, su recorrido incansable por el mundo se ha traducido en imágenes que reflejan la realidad que nos rodea, al tiempo que ha impartido conferencias sobre pintura peruana en París y Lima, y entiende el arte como una toma de conciencia capaz de transformar a quien lo experimenta. **LF**

obras del artista limeño (1983) que se exhiben en el Centro Cultural El Olivar, en Lima, hasta el 20 de marzo de 2026. Para ello, Lavalle ha prestado íntegramente su colección; un gesto poco frecuente en el circuito local que abre una reflexión necesaria sobre el rol de las colecciones privadas en la preservación, circulación y lectura del arte contemporáneo peruano.

Las piezas expuestas corresponden al tránsito entre la pre y la postpandemia, periodo en el cual el artista depura su experimentación expresionista e ingresa en el territorio que define como metapintura o pintura de historias, en donde el arte reflexiona sobre sí mismo y sobre quienes lo ejercen.



# LEGADO VIVO

ESCULPIDO EN UN PROMONTORIO ROCOSO DE POSITANO, EL SAN PIETRO ES UNA EXPRESIÓN NATURAL DE LA *BELLA VITA*. A 55 AÑOS DE SU APERTURA, EL PRESTIGIOSO HOTEL TRANSFORMA SU FILOSOFÍA EN UNA PROMESA PERDURABLE.

**L**a arquitectura de Il San Pietro se mantiene fiel a la geografía que la sostiene, los jardines dialogan con las estaciones y la hospitalidad conserva su ritmo humano, atento y discreto. El hotel, inaugurado el 29 de junio de 1970, continúa siendo una parada imprescindible en la Costa de Amalfi y uno de los establecimientos más atesorados de Positano, Italia.

Ante ello, surge una pregunta esencial: ¿Cuáles fueron esas decisiones tempranas que resultaron decisivas para que el hotel preservara su carácter y lograra sostenerlo, con coherencia, a lo largo de 55 años?

“Una de las decisiones más categóricas en los primeros años fue resistir la tentación de la estandarización. Il San Pietro no fue concebido como un hotel convencional, sino como una casa privada, generosamente abierta a los huéspedes. Preservar su arquitectura original, colaborar con artesanos locales y crecer de forma orgánica en lugar de expandirse han permitido que la propiedad evolucione sin perder nunca su alma”, responden Vito y Carlo Cinque, la tercera generación al frente de la propiedad.

La presencia duradera de la familia Cinque ha salvaguardado una continuidad de valores, mientras que un equipo moldeado por décadas de experiencia compartida transmite un enfoque casi instintivo y discretamente refinado de la hospitalidad. Más allá de las paredes del hotel, la comunidad local ha sido durante mucho tiempo una extensión esencial de su vida, imprimiendo una identidad que sigue profundamente arraigada en Positano.



## Espacios evocadores

Il San Pietro, un refugio donde la arquitectura se abre al paisaje: 56 habitaciones y suites que diluyen interior y exterior, marcadas por la serenidad del entorno y el cuidado artesanal.



La espontaneidad está en el corazón de la experiencia, aseguran los hermanos Cinque. “Muchas de las impresiones más duraderas surgen de encuentros inesperados: una conversación junto a la piscina o un encuentro con Andrea, el director general, cuya cálida bienvenida desde el momento de la llegada y su presencia atenta, junto con su equipo, crean una auténtica sensación de cuidado. Il San Pietro deja espacio para que esos momentos se desarrollen de forma orgánica, permitiendo que la autenticidad prevalezca sobre la orquestación”.

La experiencia del huésped se nutre de flores y verduras cultivadas en la propia tierra del hotel, integradas a terrazas que superan los 6.000 metros cuadrados. Esta cercanía con lo natural se acompaña de prácticas sostenibles (técnicas agrícolas tradicionales e iniciativas ecológicas) que reafirman un compromiso ambiental profundo y constante. “Creemos que la excelencia es inseparable de la responsabilidad. Este equilibrio se logra mediante decisiones deliberadas y meditadas, como minimizar el desperdicio, privilegiar la obtención local, reducir el consumo energético y perfeccionar continuamente nuestros procesos, todo ello manteniendo los más altos estándares de calidad”. Así, el hotel encarna un movimiento evolutivo sereno: una forma de lujo contemporáneo que encuentra en la conciencia ambiental una elegancia duradera.

### HOMENAJE IDÍLICO

Como quien se detiene a contemplar el horizonte después de un largo camino, Vito y Carlo Cinque (sobrinos

## “Creemos que la excelencia es inseparable de la responsabilidad”.

VITO Y CARLO CINQUE  
PROPIETARIOS DE IL SAN PIETRO DI POSITANO

nietos del fundador del hotel, Carlino Cinque) miran hacia adelante con la misma atención con la que honran su historia. “El futuro se concibe como una continuación natural más que como una ruptura. Como la propia Costa Amalfitana, moldeada pacientemente por el tiempo, la luz y el mar, el cambio se aborda con contención e intención”. La innovación, explican, se introduce de forma sutil y en constante diálogo con el pasado, guiada por un profundo respeto por los orígenes de la propiedad y su inalterable sentido de lugar.

Hoy, la propiedad reúne experiencias que se enlazan con armonía: playa privada, tenis frente al mar, un spa pensado como refugio íntimo y un restaurante con estrella Michelin, donde la cocina mediterránea del chef belga Alois Vanlangenaeker conversa con el paisaje marino. A ellas se ha sumado una nueva *boutique* que celebra la herencia y la imaginación italianas con una colección exclusiva donde tradición, color y una mirada actual se conjugan como expresión viva de identidad y estilo. **15**

Por Manuel Grajales

# ESTILO ATEMPORAL

ELEVAR EL LUJO HACIA UNA EXPRESIÓN CONSCIENTE Y ARTESANAL INSPIRA A UNA GENERACIÓN DE CREATIVOS NACIONALES QUE DAN VIDA A PROPUESTAS CON IDENTIDAD PROPIA. LA MISIÓN: FORTALECER LA ESCENA DEL DISEÑO PERUANO DE CALZADO. LA MISIÓN: FORTALECER LA ESCENA DEL DISEÑO PERUANO DE CALZADO.

LIFE • MODA | 80



## Diseño aterrizado

Las manos expertas de maestros zapateros dan forma a los diseños de CLUTCH, firma peruana fundada en 2013 con el anhelo de elevar los looks cotidianos mediante piezas versátiles que fusionan con maestría las tendencias actuales y la elegancia atemporal. “Cada colección parte de una mirada muy curada, donde priorizamos materiales innovadores, acabados impecables y un diseño cercano a la vida real”, comparte Fiorella Rivero, fundadora de la marca, quien dejó atrás el diseño editorial para aventurarse en el universo de la moda. Su propuesta busca crear piezas auténticas con historia, más allá de simples objetos personales. Con esta visión, la firma ha trascendido fronteras y hoy tiene presencia en Estados Unidos, manteniendo siempre el compromiso de diseñar artículos versátiles, vigentes y funcionales.



## Técnicas heredadas

Ángel Chumino hizo realidad su sueño de fundar el atelier Coco Chumino en Trujillo en 2018, cuando encontró en el calzado un mundo por descubrir. Desde entonces su idea sobre lujo y tradición se ha impregnado en su visión de la moda, la cual refleja la cultura peruana. “Mi propuesta nace desde el arte y la emoción”, revela el diseñador, quien concibe cada creación como un relato personal teñido por la identidad peruana. Más que accesorios, busca dar vida a fragmentos de su historia: “Me inspira crear arte que se pueda usar, piezas capaces de transmitir energía y alegría”.

Con diseños excepcionales, ha logrado consolidar un lenguaje propio capaz de competir en cualquier parte del mundo. “No busco seguir tendencias, quiero crear belleza con propósito, con alma y una identidad fiel a quien soy”, asegura.



## Componente emocional

Con presencia en Chile, Ecuador, México y Estados Unidos, Miloli se ha consolidado como una firma de calzado de autor fabricado íntegramente en Perú. Así lo define su fundadora, Milagros Olivares, quien hace una década transformó su pasión en una marca sostenible. Su modelo de negocio, basado en stock reducido o bajo pedido, garantiza un cuidado minucioso en cada pieza y minimiza el desperdicio. Cada par de zapatos es concebido como un “universo distinto” inspirado en la naturaleza peruana, la arquitectura y las vivencias personales.

Así, lo que empezó como un pequeño taller se convirtió en un proyecto que evolucionó hasta posicionarse como un sello reconocido dentro y fuera del país. Incluso ha vestido a distintas personalidades del espectáculo en Latinoamérica.

CLUTCH, COCO CHUMINO, MILOLI

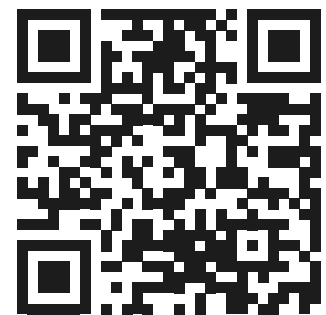
# *Compensa tu huella de carbono y forma mejores peruanos*

Para la  
naturaleza

Carbono por Educación, un servicio de la Asociación para la Niñez y su Ambiente (ANIA), reduce tu huella ambiental negativa y multiplica tu impacto positivo, habilitando espacios biodiversos donde niñas y niños desarrollan empatía y aprenden a regenerar la vida a través de la metodología TiNi.

Nuestros créditos de carbono están certificados internacionalmente por VCS y CCB y registrados en Verra, garantizando transparencia e impacto.

Compensa tu huella aquí



[www.aniaorg.pe](http://www.aniaorg.pe)

  
ania

# IT'S A **LEXUS** SUMMER

IT'S A GX LIFE



Conoce más aquí



VISÍTANOS EN:

LEXUS STORE  
**MIRAFLORES**

Av. Comandante Espinar 428

LEXUS STORE  
**LA MOLINA**

Av. Javier Prado Este 6038

**BOULEVARD  
DE ASIA**

con estacionamiento VIP

[www.lexusperu.com.pe](http://www.lexusperu.com.pe)

 **LEXUS**  
EXPERIENCE AMAZING