

Forbes

PERÚ

LEERLA ES NEGOCIO | JUNIO-JULIO 2025

ISABELA MERCED
ACTRIZ Y CANTANTE



50 MUJERES PODEROSAS



REACH FOR THE CROWN





EL YACHT-MASTER



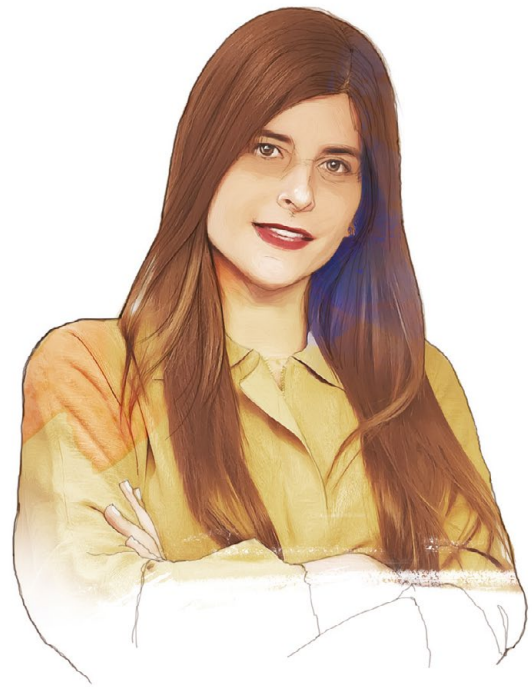
MUJERES QUE INSPIRAN E IMPACTAN

Más de 20 años después de su nacimiento en Estados Unidos, y en un 2025 en el que persiste la brecha de género en muchas industrias, el listado de Mujeres Poderosas sigue siendo un necesario ejercicio de visibilidad de la mujer y se mantiene vigente. En Perú, lanzamos una nueva edición —la cuarta— de nuestro listado, con nuevas integrantes pero la misma misión: identificar y reconocer a las mujeres que tienen un gran impacto a nivel local e internacional en ámbitos como los negocios, el deporte o el arte, y que, sobre todo, inspiran con su trabajo el avance de otras.

En esta ocasión, la actriz Isabela Merced protagoniza nuestra portada. Se trata de la intérprete de ascendencia peruana de mayor trascendencia en Hollywood y que, a sus 23 años, ha participado en más de 20 producciones, entre ellas *TRANSFORMERS: EL ÚLTIMO CABALLERO*, *MADAME WEB*, *ALIEN ROMULUS* y, más recientemente, *THE LAST OF US* y *SUPERMAN: LEGACY*. Para esta edición, hablamos en exclusiva con Merced sobre su trayectoria y próximos proyectos, pero especialmente sobre lo que es ser actriz mujer joven en una industria como la cinematográfica.


De entre los 50 perfiles de Mujeres Poderosas que damos a conocer, presentamos con mayor detalle los de la presidenta de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, Julia Torreblanca; la bióloga química e investigadora Rosa Vásquez Espinoza; y la fundadora de la startup Tumi Robotics, Claudia Akamine. Sin duda, ellas y todas las integrantes del listado están generando un impacto positivo en sus sectores y contribuyendo con su trabajo al cierre de brechas.


Un espacio en el ámbito de los negocios donde la participación de la mujer sigue siendo minoritaria es en los directorios. En nuestro especial DEI de este número, nos adentramos en los espacios de diversidad que todavía falta llenar en estos organismos estratégicos de las empresas.



LAURA VILLAHERMOSA

Editora general de **FORBES**
PERÚ Y CHILE

 lvillahermosa@forbes.pe

En un momento en el que la inteligencia artificial (IA) se abre paso en las empresas y en nuestro día a día, abordamos también el uso que le están dando las compañías en Perú a los agentes de IA y nos adentramos en algunas de las batallas legales por obras digitales creadas con ella. La gestión de los derechos de autor y la propiedad intelectual es uno de los crecientes desafíos que genera hoy el avance de esta tecnología. 

• 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

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 regional de Arte
ABRAHAM SOLÍS

Diseñador
JESÚS CHÁVEZ

Country manager Perú
GABRIELA CUBA BAIOCCHI
gcuba@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

COO
CARLA FERNÁNDEZ REDONDO

CDO
CARLOS VALERIO

Senior Advisor
ENRIQUE CARRASCO

Editor in Chief
GIORGIO ARTURI

Forbes Perú, No. 20, junio-julio 2025

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

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

• CONTENIDO •



LAS 50 MUJERES MÁS PODEROSAS DE PERÚ

“FORBES” PRESENTA UNA NUEVA EDICIÓN DE SU LISTADO QUE DESTACA A LAS MUJERES QUE, CON SU TRABAJO, INSPIRAN Y ELIMINAN ESTEREOTIPOS EN DIFERENTES DISCIPLINAS. EN ESTA OPORTUNIDAD, LA ACTRIZ PERUANOESTADOUNIDENSE ISABELA MERCED, QUIEN INTEGRA EL LISTADO, ES LA PROTAGONISTA DE LA PORTADA. LA ARTISTA SALTÓ A LA FAMA CON PELÍCULAS COMO “TRANSFORMERS: THE LAST KNIGHT” Y “DORA AND THE LOST CITY OF GOLD”. RECIENTEMENTE, HA PARTICIPADO EN ÉXITOS DE TAQUILLA COMO “ALIEN ROMULUS” Y LA SERIE DE HBO “THE LAST OF US”. (PÁGINA 33).

FOTO: ACERVO

FRONTAL

06 • EL PODER DE ELLAS

Las 10 mujeres que lideraron el listado global de las Mujeres más Poderosas de FORBES.

NEGOCIOS

14 • ENTRE LO DIGITAL Y LO PRESENCIAL

La multinacional de origen peruano Aje Group proyecta incrementar sus ventas mediante un mayor número de tiendas descuento y afianzar su fintech de *lending*.

18 • FOCO EN EL CORE

Sura Asset Management quiere traer nuevos productos de inversión al Perú y está invirtiendo en tecnología para elevar sus activos bajo manejo un 12%.

ESPECIALES Y REPORTAJES

22 • MÁS QUE ALIADOS

Los agentes de inteligencia artificial ya interesan a empresas locales que buscan hacer más eficientes sus operaciones. Según los expertos, hay potencial para fortalecer áreas como atención al cliente y desarrollo de software, entre otras.

56 • LIDERAZGO CON RETOS

Los directorios de empresas locales enfrentan varios retos en el frente de la diversidad, además de la incorporación de más mujeres.

60 • DE CLIENTES A CREYENTES

Conoce cómo las marcas están construyendo vínculos que trascienden. La confianza, la validación social, las emociones y el tiempo son clave en este ajedrez del marketing.

LIFE

72 • EN LOS BRAZOS DEL AMAZONAS

Un viaje a través de la sorprendente Amazonía peruana, un lugar especial para conectar con uno mismo.

DP World, el poder de liderar sin límites geográficos

La experiencia de Lissette Morín, vicepresidenta de Recursos Humanos y Salud para Perú, Ecuador y Colombia de DP World, consolida un modelo de liderazgo regional que impulsa la cultura organizacional más allá de las fronteras.



Lissette Morín, vicepresidenta de Recursos Humanos y Salud para Perú, Ecuador y Colombia de DP World

En tiempos donde las organizaciones apuestan por enfoques más humanos, Lissette Morín encarna una nueva forma de liderar que desafía estructuras tradicionales. Como vicepresidenta de Recursos Humanos y Salud de DP World para Perú, Ecuador y Colombia, su gestión demuestra que las posiciones estratégicas ya no están limitadas por coordenadas ni barreras de género.

“El talento y el liderazgo no tienen

código postal”, afirma Morín, quien ha logrado consolidar un espíritu organizacional unificado en tres países con realidades distintas. Su enfoque, basado en la comunicación, ha sido clave para romper sesgos históricos y culturales que existían entre las operaciones de Perú, Ecuador y Colombia.

Cultura sin fronteras

Para Morín, el mayor desafío fue crear una identidad común que trascienda

nacionalidades. “No se trata de que uno absorba al otro, sino de fortalecernos mutuamente para construir algo más potente”, señala.

Implementó estrategias de comunicación interna que destacan lo valioso de cada cultura, intercambios de historias de éxito y experiencias compartidas entre equipos regionales. El resultado es que entre los colaboradores “no hay barreras”, pues los une “una misma cultura organizacional, un mismo propósito”.

También ha sido clave equilibrar la productividad de una industria que opera 24/7 con el bienestar de cada colaborador, teniendo a la salud mental como pilar y propiciando espacios de desconexión.

Liderar con propósito

La convicción que el liderazgo centrado en las personas transforma culturas y genera resultados se ha hecho evidente: el puerto de Posorja pasó de 300,000 TEU a 900,000 y el Callao cerró el año superando los 1.96 millones de TEU.

En 2024, el clúster regional alcanzó hitos significativos: 15 procesos de formación cruzada entre países, 434 promociones internas, 166 líderes desarrollados y más de 30 casos exportados a puestos internacionales.

“Cuando el liderazgo se enfoca en bienestar y confianza, las fronteras se desvanecen y el talento se expande”, concluye Morín.

Su historia refleja que el liderazgo femenino puede emerger desde cualquier punto del mapa y convertirse en motor de transformación cultural y de negocio. Porque cuando se alinean lo humano y lo estratégico, el impacto no solo se mide en cifras, se siente en cada paso del equipo.

EL PODER ES DE ELLAS

LAS MUJERES LIDERAN E INFLUYEN EN INDUSTRIAS CLAVE, ROMPIENDO BARRERAS HISTÓRICAS Y ACUMULANDO UN PODER ECONÓMICO COLECTIVO DE 33.000 MILLONES DE DÓLARES, SEGÚN EL LISTADO DE “FORBES”.

Por Beatriz Gaspar

“Es tiempo de mujeres”, dijo Claudia Sheinbaum el 1 de octubre de 2024, al convertirse en la primera mujer en ocupar la Presidencia de México en más de 200 años de historia y quien se ubica en el cuarto sitio del listado de las “Mujeres poderosas de 2024”, de FORBES.

Las mujeres siguen conquistando lugares que antes habían sido dominados por hombres. No solo eso: están definiendo el rumbo actual de muchas industrias. Este listado, que se determina por cuatro métricas principales: dinero, medios de comunicación, impacto y esferas de influencia, contempla a 100 mujeres que controlan un poder económico colectivo de 33.000 millones de dólares e influyen en más de 1.000 millones de personas, según FORBES.

1. URSULA VON DER LEYEN

Presidenta de la Comisión Europea
Edad: 66 años

En 2019, se convirtió en la primera mujer en asumir la presidencia de la Comisión Europea y es la responsable de la legislación que afecta a más de 450 millones de europeos. En julio de 2024, fue elegida para un segundo mandato y estará al frente de la Comisión hasta las elecciones europeas de 2029.

2. CHRISTINE LAGARDE

Presidenta del Banco Central Europeo
Edad: 68 años

El 1 de noviembre de 2019 asumió como la primera mujer en ocupar esta posición y es la encargada de garantizar el crecimiento económico en un entorno de alta inflación. Asimismo, fue la primera mujer en dirigir el Fondo Monetario Internacional.



3. GIORGIA MELONI

Primera ministra de Italia
Edad: 47 años

En octubre de 2022, fue la primera mujer en ocupar este cargo. Además, preside el partido derechista Hermanos de Italia.

4. CLAUDIA SHEINBAUM

Presidenta de México
Edad: 62 años

La doctora en Ingeniería Energética se convirtió, en octubre de 2024, en la primera mujer presidenta de México. Anteriormente, se desempeñó como jefa de Gobierno de la Ciudad de México.

5. MARY BARRA

CEO de General Motors
Edad: 62 años

Inició su carrera en General Motors en 1980. En 2014, pasó a la historia por convertirse en la primera mujer en dirigir la empresa, desde donde aspira a producir 1 millón de vehículos eléctricos para finales de 2025.

6. ABIGAIL JOHNSON

CEO de Fidelity Investments
Edad: 62 años

Desde 2014, tras reemplazar a su padre, se ha desempeñado como CEO de una de las compañías de fondos mutuos más grandes de Estados Unidos, que ofrece productos y servicios financieros a más de 40 millones de personas, y ha sido su presidenta desde 2016. Johnson incursionó en el ámbito de las criptomonedas y, en 2018, su empresa introdujo una plataforma que facilita a inversores institucionales la custodia y el intercambio de bitcoin, ether y litecoin.

7. JULIE SWEET

Presidenta y CEO de Accenture
Edad: 57 años

Es CEO de Accenture, compañía de prestación de servicios de consultoría de gestión, tecnología y externalización, fundada en 1989, con sede en Dublín, Irlanda, en septiembre de 2019. La preside desde septiembre de 2021.

8. MELINDA FRENCH GATES

Fundadora de Pivotal Ventures
Edad: 60 años

Es una de las figuras femeninas más influyentes en el ámbito de la filantropía. En 2015 fundó la organización Pivotal para acelerar el progreso y promover el poder y la influencia de las mujeres en Estados Unidos y el mundo. Anteriormente, fundó y copresidió la Fundación Gates por más de 20 años.

9. MACKENZIE SCOTT

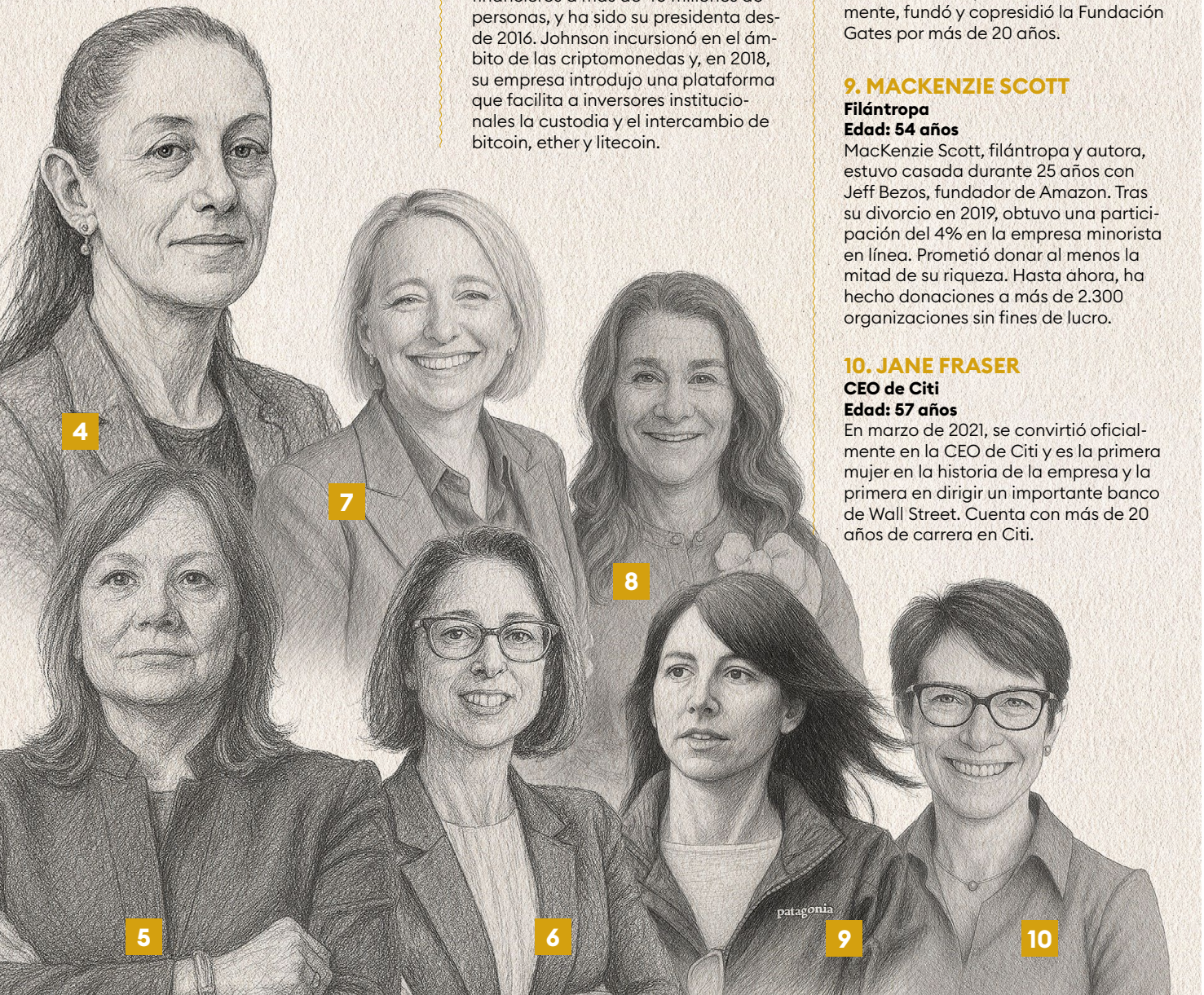
Filántropa
Edad: 54 años

MacKenzie Scott, filántropa y autora, estuvo casada durante 25 años con Jeff Bezos, fundador de Amazon. Tras su divorcio en 2019, obtuvo una participación del 4% en la empresa minorista en línea. Prometió donar al menos la mitad de su riqueza. Hasta ahora, ha hecho donaciones a más de 2.300 organizaciones sin fines de lucro.

10. JANE FRASER

CEO de Citi
Edad: 57 años

En marzo de 2021, se convirtió oficialmente en la CEO de Citi y es la primera mujer en la historia de la empresa y la primera en dirigir un importante banco de Wall Street. Cuenta con más de 20 años de carrera en Citi.



GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ERA DIGITAL: ENTRE LA OPORTUNIDAD Y EL RIESGO

8

Vivimos una época apasionante, marcada por una transición histórica en la forma en que concebimos el trabajo y el talento. Lo que hasta hace poco parecía ciencia ficción (automatización, decisiones basadas en datos, aprendizaje continuo desde cualquier lugar) hoy es parte de nuestra cotidianidad. La transformación digital dejó de ser una promesa para consolidarse como un presente que interpela y empuja a reinventarnos. En este nuevo horizonte, el área de gestión de personas ha pasado a ser protagonista estratégica del cambio, capaz de conectar tecnología, propósito e individuos con una visión transformadora. Es el momento de asumir ese liderazgo con decisión. Quienes dirigen personas deben seguir de cerca el proceso de cambio y moldearlo activamente.

Herramientas como la inteligencia artificial, los macrodatos y los sistemas automatizados están redefiniendo la gestión humana. Más allá de optimizar tareas, urge liberar el potencial humano con decisiones ágiles y personalizadas. Gracias a estas tecnologías, procesos como la selección de candidatos, la detección temprana de deserción o el diseño de experiencias de aprendizaje personalizadas pueden llevarse a cabo con una eficacia y sensibilidad impensables hace solo unos años. Se estima que, durante este año, el 75% de los datos se generará fuera de los centros de datos tradicionales, mayormente desde dispositivos IoT. Esta infraestructura será clave para desplegar soluciones inteligentes a gran escala en ámbitos como el teletrabajo, la formación virtual y la gestión remota del desempeño.

Este cambio no está exento de desafíos. Uno de los

más complejos es el riesgo de que la tecnología avance más rápido que las personas. La alfabetización digital está rezagada: más del 60% de los adultos no posee competencias mínimas para operar con solvencia en entornos digitales, lo que puede derivar en frustración, resistencia y exclusión. Frente a ello, se necesita que el área de gestión de personas lidere los procesos de *reskilling* y *upskilling* con un enfoque estratégico y humano. Otro reto es evitar que la automatización desdibuje la dimensión relacional del trabajo. Una transformación digital mal gestionada puede aumentar el estrés, debilitar la cohesión del equipo y deshumanizar la experiencia laboral. Por eso, la implementación tecnológica debe acompañarse de un liderazgo empático, ética en el uso de datos y espacios de escucha activa.

La pandemia aceleró esta transformación. Hoy, las empresas que lograron integrar tecnología con bienestar y propósito son las que muestran mayor resiliencia. Los escépticos deben saber que no subirse a tiempo a esta ola implica perder competitividad, talento y reputación. No se trata de elegir entre humanos o máquinas, sino de diseñar sistemas donde la tecnología amplifique —y no sustituya— el potencial humano.

Las áreas de gestión de personas tienen la oportunidad única de convertirse en el puente entre la innovación tecnológica y la sostenibilidad humana: en un puente profundamente estratégico. El gran reto es incorporar todas las bondades que el avance tecnológico nos permite a una gestión que no pierda el rostro humano, pues las personas siguen siendo el eje distintivo de una organización. **1**

Rosa María Fuchs

Jefa del Departamento Académico de Administración de la Universidad del Pacífico

Clínica Ricardo Palma celebró sus 50 años y anunció importantes inversiones para mantener su liderazgo

La clínica reveló un ambicioso plan de ampliación y reorganización de la sede de San Isidro, que se efectuará entre el 2026 y el 2030.



Juan Carlos Verme (director presidente y representante del grupo de socios no médicos), Dr. Simón Yriberry (director presidente y representante del grupo de socios médicos), Dr. Jesús Manso (gerente general de la Clínica Ricardo Palma).



Juan Carlos Echeandía (gerente de Gestión Humana), Daniel Grajeda (gerente de Gestión Comercial y Marketing), Dr. Jesús Manso (gerente general de la Clínica Ricardo Palma), Dr. Jaime Moya (gerente de Salud).

En mayo de 2025, la Clínica Ricardo Palma inició las celebraciones por su 50 aniversario, reafirmando su compromiso con la salud y el bienestar de las familias peruanas. La conmemoración se llevó a cabo con un elegante cóctel en el Museo de Arte de Lima (MALI), que reunió a más de 250 invitados, entre autoridades del sector, representantes de instituciones, médicos y socios estratégicos.

Fundada en 1975, la Clínica Ricardo Palma se ha consolidado como una de las

instituciones médicas privadas más reconocidas del Perú. De acuerdo con la institución, su propuesta de valor se basa en la combinación de atención humana cercana con el respaldo de tecnología médica de vanguardia. A lo largo de cinco décadas, ha sido testigo de innumerables historias de vida, acompañando nacimientos, recuperaciones y tratamientos complejos con el profesionalismo y la empatía que la distinguen.

Uno de los pilares de su evolución ha sido su equipo médico altamente capacitado, tanto

a nivel nacional como internacional, así como la modernización constante de sus instalaciones. Este enfoque le ha permitido alcanzar hitos significativos en el sector salud, como la tercera reacreditación consecutiva de la Joint Commission International, certificación que garantiza los más altos estándares de calidad y seguridad a nivel global.

Asimismo, la clínica ha sido reconocida como Centro Avanzado para el Tratamiento del Infarto Cerebral por la World Stroke Organization (WSO) y la Sociedad Iberoamericana de Enfermedad Cerebrovascular (SIECV), siendo la única institución peruana en ostentar esta distinción.

Durante el evento, Jesús Manso Pérez-Cosío, gerente general, anunció importantes inversiones para consolidar su liderazgo. Entre ellas, la adquisición de un cineangiógrafo valorizado en más de un millón de dólares, y un ambicioso plan de ampliación y reorganización de la sede de San Isidro, que se efectuará entre el 2026 y el 2030.

Por su parte, Simón Yriberry y Juan Carlos Verme, directores presidentes de los grupos de socios médicos y no médicos respectivamente, destacaron el valor humano detrás del crecimiento institucional y la importancia de mantener vivas las raíces y principios que han guiado su trayectoria.

Este aniversario no solo celebra el pasado, sino que, según sus voceros, marca el inicio de una nueva etapa enfocada en la excelencia médica, la innovación continua y la vocación de servicio que ha caracterizado a la Clínica Ricardo Palma durante medio siglo.

¿LA IA GENERATIVA PUEDE SER UNA ALIADA EN EL AHORRO DE ENERGÍA?


Según el último reporte del Foro Económico Mundial sobre los riesgos que enfrentarán las empresas en los próximos 10 años, los cuatro principales están directamente conectados con el medio ambiente. Sin embargo, hoy vivimos en una era en la que múltiples tecnologías pueden ayudar a enfrentar el cambio climático y avanzar hacia objetivos de sostenibilidad más ambiciosos, en un contexto donde estos temas ocupan un lugar central en la agenda empresarial.

Una de las acciones que más están implementando las empresas en Latinoamérica para reducir el impacto ambiental de su operación y combatir el cambio climático es el uso de soluciones impulsadas por IA generativa (IAG) en el área de tecnologías de la información (TI). Algunos de los beneficios que han alcanzado incluyen la reducción de la huella de carbono y residuos, pero también la optimización de recursos y una mejor eficiencia energética. De acuerdo con un estudio del IBM Institute for Business Value, 39% de las organizaciones en Latinoamérica ya integran la IA generativa y grandes modelos de lenguaje en sus iniciativas de TI sostenible. Según esa misma investigación, 3 de cada 4 organizaciones en la región reportan un impacto positivo o significativamente positivo en su eficiencia operativa.

Aunque la IA para la sostenibilidad podría presentarse como una contradicción porque requiere un consumo energético considerable, representa

una oportunidad real para que las empresas puedan alcanzar operaciones más sostenibles. La clave está en cómo se implementa la IA. Se requiere un enfoque estratégico y sostenible que sea transversal en toda la organización.

Y es que, en promedio, las organizaciones en la región atribuyen el 15% de sus costos de energía a las operaciones tecnológicas, pero solo el 20% está integrando evaluaciones de sostenibilidad durante el diseño y la planificación de los proyectos de TI, dice el mismo estudio de IBM. Por ende, también se trata de fomentar una cultura interna que valore la sostenibilidad a nivel cotidiano y con acciones concretas. Ello implica desde reducir el tamaño del correo electrónico, hasta promover programas de formación y concientización en torno a la sostenibilidad tecnológica.

Los desafíos de sostenibilidad no van a desaparecer, pero podemos abordarlos con enfoques que sean realmente sostenibles. Para lograrlo, es esencial incorporar tecnologías que permitan tomar decisiones informadas, respaldadas por una IA robusta y confiable. Esto requiere trabajar con socios tecnológicos que cuenten con experiencia comprobada y la capacidad de adaptarse al cambio. Además, las soluciones con IA no deben llegar tarde al proceso. De hecho, deben integrarse desde el inicio del camino hacia la sostenibilidad, no cuando ya se ha alcanzado la meta. Porque el futuro no se improvisa: se diseña hoy, con datos, tecnología, cultura y compromiso. 

Cindy Sandoval

Líder de Software en IBM Perú, Ecuador y Bolivia

LATAM Airlines Perú abrió oficialmente las operaciones del nuevo Aeropuerto Internacional Jorge Chávez

Un vuelo internacional hacia la ciudad de Atlanta de la aerolínea nacional LATAM Airlines Perú fue el que finalmente dio por inaugurado el uso de las instalaciones de la nueva terminal del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez el último domingo 1 de junio.



Un clima de fiesta y gran expectativa se vivió este último domingo 1 de junio cuando un vuelo operado por tripulación 100% peruana de LATAM Airlines Perú inició el proceso de embarque de los 232 pasajeros que volaron en el vuelo LA2482 de placa CC-CXJ con ruta a la ciudad de Atlanta en los Estados Unidos. Este fue oficialmente el primer vuelo que dio por iniciado el uso regular de las instalaciones del nuevo Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

El avión partió a las 13:00 hrs. luego de una ceremonia inaugural en el que participaron el CEO de la aerolínea nacional, Manuel van Oordt quien aseguró: “Estamos muy contentos de poder hacer historia con este vuelo, el LA2482 con destino a la ciudad de Atlanta en el que 232 pasajeros volarán y de los cuales 178 conectarán luego desde Atlanta a diferentes partes de los Estados Unidos. Con esto estamos haciendo historia, conectando

el hub de Lima, el hub más importante de la región, y el aeropuerto más grande del mundo que es Atlanta”.

Entre las autoridades nacionales estuvieron presentes la presidenta ejecutiva de Corpac, Tabata Vivanco; el director general de Aeronáutica Civil, Donald Castillo; la regional manager de Delta Air Lines, Delia Ortega. También asistieron otros funcionarios que formaron parte del proceso de traslado de las operaciones de LATAM Perú a la nueva terminal del aeropuerto de Lima, como Carlos Manzur, gerente de Aeropuertos de LATAM Airlines; Tatiana Pinedo, PMO del Proyecto newLIM; y varios ejecutivos de la aerolínea nacional.

Lima evoluciona. tu experiencia LATAM también.

LATAM Perú pondrá a disposición de sus pasajeros atención preferencial en el nuevo aeropuerto en sus espacios de Signature Check-In (para pasajeros con categoría Black y Black Signature del programa LATAM Pass) y su

Premium Check-In (para clientes con categorías Platinum, Gold, Gold Plus y/o que viajen con boletos aéreos de clase Business y Premium Economy).

Durante el segundo semestre del año, se espera la apertura del Lounge LATAM, un espacio de descanso de 2.750 m² que estará ubicado en el cuarto nivel de la terminal y que contó con una inversión que supera los US\$10,5 millones.

Una propuesta gastronómica de vanguardia a cargo del reconocido chef nacional James Berckemeyer, además de elementos de interiorismo y decoración que rescatan la peruanidad prehispánica y la experiencia de viajar por Perú, son lo que el viajero podrá disfrutar en este primer salón VIP de LATAM en Lima, y en el que han participado reconocidas luminarias del diseño, la arquitectura y el interiorismo como Sandra Barclay, Jean Pierre Crousse, Jordi Puig y Kristie Arias.

CONSTRUIR VA MÁS ALLÁ DE LEVANTAR PAREDES

12

Hace algunos años, me detuve a pensar en el verdadero significado de construir. No fue una reflexión técnica ni sobre un producto o reunión de trabajo. Surgió en un momento de pausa, de esos en los que uno se pregunta si lo que está haciendo realmente deja una huella. Y me di cuenta de algo fundamental: construir no se trata solo de levantar paredes o carreteras. Construir también es dejar cimientos más profundos —valores, conciencia, responsabilidad— que sostengan el país que soñamos.

Cada vez más empresas están integrando la sostenibilidad en su visión a largo plazo y este es un indicador potente que ya empieza a notarse en sectores clave para el desarrollo del país. Ese compromiso, cuando es auténtico, se traduce en avances concretos. En la industria de la construcción, por ejemplo, hemos impulsado la Hoja de Ruta de la Industria del Cemento al 2030. Es un esfuerzo colectivo para descarbonizar nuestro sector, hacer nuestros procesos más eficientes y diseñar soluciones que cuiden el entorno. Pero aunque ese desafío es urgente, hay otro que lo es igual o más: formar una ciudadanía consciente, informada y comprometida con el cambio.

No basta con materiales que reduzcan el impacto ambiental para tener ciudades sostenibles. También necesitamos ciudadanos que entiendan que sus decisiones cotidianas —lo que consumen, cómo se movilizan, qué causas apoyan— también

construyen o destruyen el país que soñamos. Así como la infraestructura es esencial para el desarrollo urbano, también lo es una ciudadanía que actúe con responsabilidad, empatía y visión de futuro.

Llevo más de seis décadas recorriendo el norte del país junto a un equipo que ha crecido conmigo. En ese tiempo he aprendido que el cambio real no empieza solo en una gran política pública, sino en lo cotidiano: en cómo educamos a nuestros hijos, en cómo cuidamos lo que tenemos, en cómo decidimos involucrarnos con nuestra comunidad. Ser un ciudadano responsable va más allá de cumplir la ley; implica actuar con principios sólidos, incluso cuando nadie nos ve.

Creo firmemente que nuestro rol como empresarios debe ir de la mano de una sociedad que se compromete. Si queremos avanzar hacia un futuro más justo y resiliente, tenemos que reconocer que la sostenibilidad no se construye únicamente desde la industria o desde una oficina. Se empieza en los hogares, en las aulas, en nuestras calles. Cada pequeño acto cuenta.

Una ciudadanía responsable no nace de la nada, se cultiva. Se forma con el ejemplo, cuando alguien decide informarse, cuando enseñamos civismo en casa o en el colegio, cuando una comunidad se une por una causa justa, ahí estamos sembrando futuro. Ese es el país que quiero ayudar a construir: uno donde las grandes obras se sostienen sobre valores sólidos. El reto es grande, lo sé. Pero el Perú lo vale y lo podemos construir unidos. **F**



CEO de Cementos Pacasmayo.

JLR apuesta por la disrupción en modo aventura: conoce la nueva Defender County

Para los amantes de la aventura sobre ruedas y que saben que ningún camino es igual, esta edición limitada de Defender ya está en el showroom de JLR.



Con motor híbrido de 400 hp y tecnología de eficiencia energética, la más reciente versión de Defender - County – lo invita a experimentar la esencia histórica del icónico todoterreno.

Desde casi 80 años y relanzada en 2020, esta nueva Defender le hará sentir la adrenalina desde el arranque, con la suavidad de su tracción AWD y la sensación de estar acompañado, gracias a su tecnología de asistencia al conductor.

Defender County llega al Perú para ofrecerle un diseño exclusivo si lo que busca es realizar una aventura off-road de fin de semana con seguridad y comodidad o una excursión en familia o con amigos, a bordo de una nave con tecnología premium de sonido. También es la opción ideal si planea explorar nuevos territorios, pero no desea sacrificar confort ni conectividad.

Es que –además de ser un modelo adaptable para la ciudad y terrenos desafiantes

off-road–, esta versión de Defender posee varios atributos que lo distinguen: una pantalla táctil central de 11.4” con sistema Pivi Pro (compatible con Android Auto y Apple CarPlay); climatización de dos zonas; compartimento central con cooler (ideal para el verano y rutas de larga distancia). Estas funcionalidades –sumadas a su diseño contemporáneo y sobrio– le permitirán disfrutar de su elegancia y robustez no importa el terreno sobre el cual conduzca.

Modelo evolucionado

Si está familiarizado con Defender, observará que Defender County se diferencia del modelo clásico por su paquete exterior con acabados únicos y ganchos de remolque expuestos en color negro. También tiene detalles visuales diferenciadores que refuerzan su identidad nostálgica, pero moderna.

Esta nueva versión ofrece, asimismo, una experiencia de conducción excepcional, gracias a las soluciones holísticas con las que cuenta. Por

ejemplo, Defender County lo asistirá con su “Sistema Terrain Response 2”, que adapta los parámetros del vehículo al tipo de terreno, garantizando un manejo más seguro y controlado; y “Cámara Surround 3D”, que ayuda en maniobras complejas, especialmente en espacios estrechos. Además, de manera autónoma, regulará la velocidad para mantener una distancia segura con el vehículo delantero y frenará en situaciones de emergencia. Estas ventajas llevarán la aventura a otro nivel, previniendo accidentes y, sobre todo, mejorando el confort y creando recuerdos inolvidables.

Aventura garantizada

Defender comenzó a comercializarse en 1948. La nueva generación de Defender fue rediseñada y lanzada al mercado en 2020. Defender County es la última versión y ya está disponible en Perú, en su showroom de La Molina.

Por Manuela Zurita

VELOCIDAD AJE

EL GRUPO GLOBAL DE BEBIDAS AJE PREVÉ CRECER EN VENTAS A DOBLE DÍGITO ESTE AÑO. COMO PARTE DE SU PLAN PARA LOGRARLO, BUSCA DUPLICAR SU NÚMERO DE TIENDAS DE DESCUENTO Y AFIANZAR SU MÁS RECIENTE APUESTA, LA FINTECH DE LENDING PARA BODEGAS TOQUEA.

NEGOCIOS • GRUPO AJE



SI NO VAS A LA VELOCIDAD DE LOS CAMBIOS QUE ESTÁS VIENDO, ES DIFÍCIL QUE LA COMPAÑÍA PUEDA AL FINAL SUBSISTIR POR CINCUENTA AÑOS MÁS”.

AUGUSTO BAUER
CEO ADJUNTO DE
GRUPO AJE

Desde que Augusto Bauer asumió como CEO adjunto del Grupo Aje el 19 de marzo de 2021, la multinacional de bebidas de origen peruano ha dado pasos firmes en nuevos negocios complementarios, marcando

un nuevo capítulo en su historia de expansión.

A fines de junio del año pasado, la firma —fabricante de Big cola, Cielo, Pulp y Volt, entre otras marcas— anunció su ingreso al rubro de tiendas de descuento, con el primer local de la

ahora cadena 3A en el distrito limeño de San Juan de Lurigancho. A principios de este año, ya contaba con 100 locales en la capital peruana y, hacia fines, proyecta duplicar esa cantidad. “Esperaríamos estar con unas doscientas este año”, informa Bauer, en

FOTO: ELÍAS ALFAGEME

UNA PLANTA DE RECICLAJE POR PAÍS

Uno de los retos en agenda del grupo es la recuperación del material de los envases de sus bebidas. Bauer informa que actualmente en Perú acopian el 30% del plástico de los envases que comercializan. Al respecto, el ejecutivo cuenta que desde este año operan en el norte de la ciudad de Lima una planta de reciclaje de PET en la que invirtieron entre 5 y 6 millones de dólares, cuya capacidad de procesamiento es de 900 toneladas al mes. “Deberíamos tener una planta de reciclaje en todos los países donde operamos. Esa es un poco la visión de largo plazo”, sostiene el CEO adjunto de Aje Group.

HACIA EL CONSUMO MASIVO

En 2021, Grupo Aje anunció su ingreso a la categoría de consumo masivo y cuidado del hogar, que actualmente comercializa las marcas D’Gussto y Dest. Esta unidad de negocio cuenta con 25 SKU o productos, informa Bauer. “Eso todavía está en desarrollo”, dice y explica que para la creación de nuevos productos trabajan con proveedores.

NO MÁS FRANQUICIAS

Aje Group partió en Nigeria bajo el modelo de franquicias en 2015. Actualmente, sin embargo, operan el negocio por cuenta propia. “Las franquicias es un modelo que no nos funcionó”, afirma Bauer.

PATROCINADORES

En 2021, el grupo comenzó a anunciar alianzas y patrocinios con clubes y eventos deportivos de renombre internacional. Partieron con Volt como patrocinador oficial regional del Paris Saint Germain; y Sporade, de la Copa Davis. Además, en 2023, anunciaron el patrocinio de la Federación Peruana de Fútbol junto a sus marcas Big Cola y Sporade, con las que también patrocinan a las selecciones de Ecuador y Panamá. El año pasado, Volt se convirtió en la bebida energizante oficial del Real Madrid en Latinoamérica y África. Y este año, Big Cola se convirtió en socio regional oficial del Manchester City en Tailandia. “La liga inglesa se sigue mucho en Asia. Por eso es que decidimos que se dé ahí el apoyo con el Manchester City”, comenta Bauer.

entrevista con FORBES PERÚ. Por el momento, según el ejecutivo, la estrategia de Grupo Aje es desarrollar el negocio de *hard discount* solo en Lima, donde compiten con otras marcas, principalmente Mass, de InRetail, que al cierre del primer trimestre de este año contaba con 1.345 locales, según el grupo retailer.

En efecto, la decisión de poner foco en dicho eslabón de la cadena de suministro devino de la siempre necesaria mirada de águila que exige el vertiginoso y volátil mercado de consumo. “Si nosotros no estamos ahí,

otros van a estar”, afirma el CEO, sobre su apuesta en el mundo del *hard discount*. Y amplía: “Uno tiene que estar mirando lo que está pasando a nivel de mercados; qué está pasando no solo a nivel de categoría, sino a nivel de canales”. Es que, según Bauer, “está habiendo un crecimiento muy acelerado del *hard discount* en varios países de Latinoamérica”. Destaca su dinamismo en Colombia, donde —anota— ya existen 2.500 tiendas *hard discount*. ¿Planean llevar 3A allí? Bauer lo descarta. Por ahora, solo consideran expandir 3A en Perú,

donde las aperturas de nuevos locales se autofinancian gracias al “buen” desempeño del negocio, que permite alcanzar el punto de equilibrio —según la zona— en unos seis meses, dice el ejecutivo.

La segunda novedad del grupo que osó desde un inicio enfrentar a los gigantes de las gaseosas se llama Toquea, una fintech de *lending* creada a la medida de sus clientes bodegueros. “Está recién naciendo. Está nuevo-cito”, dice Bauer, con un entusiasmo evidente, que no le impide mantener bajo cuatro llaves el plan de negocio tras bambalinas. El ejecutivo no puede comentar sobre el universo de bodegueros que atiende el grupo ni más detalles del anuncio. “La idea primaria es poder ofrecer financiamiento a nuestras propias bodegas [...] para que ellos puedan financiarse también y hacer crecer su negocio”, explica Bauer y repara que se trata de una app desarrollada *inhouse* y que ya cuenta con la autorización del regulador, la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). ¿Planean ampliar el servicio más allá de las bodegas? El CEO adjunto comenta que “en esta etapa” solo apostarán por ese segmento. “Tenemos un plan muy integral que vamos a desarrollar”, agrega e insiste que no puede dar mayores detalles. No duda en referirse al impacto que esperan que la herramienta tenga en la compañía. En ese sentido, Bauer reconoce que Toquea les aporta información comercial estratégica, que sumada al uso de la inteligencia artificial ya integrada al negocio, les permite tomar decisiones oportunas, por ejemplo, para la definición de precios.

MENTALIDAD DE STARTUP

En su *core* histórico, la fabricación y comercialización de bebidas, la innovación también es una preocupación constante. Esto implica desarrollar proyectos pilotos de nuevos productos a pequeña escala —en territorios

CIFRAS DEL NEGOCIO

US\$ 200 MILLONES

ha invertido Grupo Aje en la modernización de fábricas en todo el mundo en los últimos tres años.

35

son las plantas de producción que posee el grupo a nivel global.

250.000

hectáreas protegidas tiene el Grupo Aje en la Amazonía peruana, de las cuales extrae, junto a 40 comunidades locales, aguaje para elaborar la línea Bio Amayu Aguaje. La estrategia de sostenibilidad del grupo contempla proteger 6 millones de hectáreas de bosque primario amazónico, una meta que busca alcanzar en alianza con empresas brasileñas que tengan propósitos similares al suyo. “Estamos explorando [alianzas] con empresas que ya están en el sector y que han visto el modelo que estamos implementando y les ha interesado”, explica Bauer.

50

personas integran el departamento de I+D de Aje Group para el lanzamiento de productos y tecnología.

535.000

bodegas operan en Perú, según la Asociación de Bodegueros del Perú.

delimitados— y evaluar su impacto en el mercado. “Sobre la base de eso, apagas la iniciativa o la aceleras”, comenta Bauer. “Para nosotros, los lanzamientos son [como] startups”, dice. [Estos últimos alcanzan los 100 por año en los países en los que operan, dijo Bauer en una entrevista anterior con un medio peruano]. “Aje tiene el portaviones, que es el mundo de bebidas. Ese portaviones tiene que seguir siendo ágil también, y flexible, y lo tenemos que seguir evolucionando con muchos cambios y tendencias que están viniendo”, refuerza.

De todas las tendencias, Bauer se refiere a una: los “usuarios conscientes”. “Hay una tendencia mundial de las nuevas generaciones, que ya no se llaman consumidores, porque ya no quieren consumir; quieren probar y usar, y los llamamos usuarios conscientes”, define y detalla que se trata de personas que buscan productos con buen sabor y menos calorías, que sean funcionales, con vitaminas o antioxidantes, cuyo envase sea reciclado o reciclable. “Eso es a lo que estamos yendo con el mundo de bebidas”, acota y revela que en este momento, en Perú, exploran el potencial de unas 180 superfrutas para integrar a su portafolio.

Menciona puntualmente al unguurahui (*Oenocarpus batana*), un fruto amazónico usado comúnmente para elaborar refrescos, pero también valioso por su contenido de omega. “Tenemos que ir evolucionando las bebidas tradicionales, que siempre se han consumido, hacia unas bebidas más funcionales y saludables”, comenta Bauer, quien destaca el papel protagónico de Latinoamérica como proveedor global de insumos saludables.

La mirada de Bauer es amplia. Cuando habla del negocio y las oportunidades, se refiere a los más de 26 países de América Latina, África, Asia, y Europa en los que Grupo Aje opera. Este 2025 lo anticipa como “un buen año”. “Vamos a mantener ese doble dígito seguro de crecimiento”, sostiene, en relación al resultado del 2024 (cuando también reportaron un crecimiento de las ventas de doble dígito). Se excusa de no dar cifras. Eso sí, saluda la diversificación geográfica del grupo, que les permite sortear con distancia las diversas realidades sociopolíticas y económicas de sus mercados. Desde la escasez de dólares en Bolivia, la inseguridad en Ecuador y una Venezuela “en modo de supervivencia”. [En este país es donde paradójicamente iniciaron su proceso

CRECIMIENTO AÑO CONTRA AÑO DEL VOLUMEN DE VENTAS MINORISTAS DE BEBIDA 2023-2024 (%)

Categoría	Latinoamérica	Perú
Bebidas energizantes	9,7	11,6
Bebidas deportivas	7,0	2,0
Tés RTD	4,7	3,1
Jugos	1,8	3,5
Bebidas carbonatadas	1,6	3,1
Aguas	1,3	13,3
Néctares	-1,5	2,4

Fuente: Euromonitor



CREO TENER ESA VISIÓN DE QUE TENEMOS QUE MIGRAR HACIA UN MUNDO QUE SEA MÁS CONSCIENTE. EN LATINOAMÉRICA, EN PERÚ, EN LOS PAÍSES DONDE ESTAMOS, [EXISTE] TODA LA OPORTUNIDAD PARA OFRECERLE AL MUNDO ESTE TIPO DE PRODUCTOS, SUPERFRUTOS”.

AUGUSTO BAUER
CEO ADJUNTO DE
GRUPO AJE

de internacionalización, en 1999].

Por otro lado, destaca el avance en África, donde ingresaron hace diez años, con Big Cola en Nigeria y Egipto y, recientemente, en Camerún. “En Egipto nos está yendo muy bien. Tenemos la marca Volt, que es una marca estrella allá. Está yendo bien con Big Cola y estamos viendo también de sacar nuevas categorías”, adelanta. En Asia, cuenta que están consolidando su presencia en Indonesia y Tailandia. En este último país, indica que venden todas sus marcas de bebidas, salvo Pulp. Y, en Europa —donde el grupo se ha establecido con un holding en España—, están “empezando” el desarrollo comercial del negocio, a la espera de resolver asuntos regulatorios para pasar a una “siguiente fase”. “Por ejemplo, para poder vender

<p>MARCAS DEL GRUPO AJE</p>	<p>CIÉLO Aguas: Cielo</p>
<p>Pulp AMAYU Néctares y jugos: Pulp / Amayu</p>	<p>FREE TEA Tés: Free Tea</p>
<p>SPORADE DILYTE Sports drinks: Sporades Dilate</p>	<p>Cifrut Bebidas ligeras: Cifrut</p>
<p>VOLT Energizantes: Volt</p>	<p>BIG COLA oro Carbonatadas: Big Cola / Sabor de Oro</p>

nuestro aguaje allá, el problema es que el aguaje es un producto que no existe [en Europa]. Entonces, las autoridades españolas te dicen: ‘Dame una prueba de que yo puedo vender esto acá’. Tienes que hacer estudios científicos. Se tarda una eternidad el poder introducir los famosos *novelty foods* en los países europeos, donde el tema regulatorio es muy exigente. No es porque el producto no sea bueno, sino porque no tienen historia”, precisa. El ejecutivo confía en que se trata de un tema subsanable. ¿Será este el próximo campanazo de la gigante peruana de bebidas? Bauer tiene claro que no hay que perder ritmo. “Si no vas a la velocidad de los cambios que estás viendo, es difícil que la compañía pueda al final subsistir por cincuenta años más”. **FB**

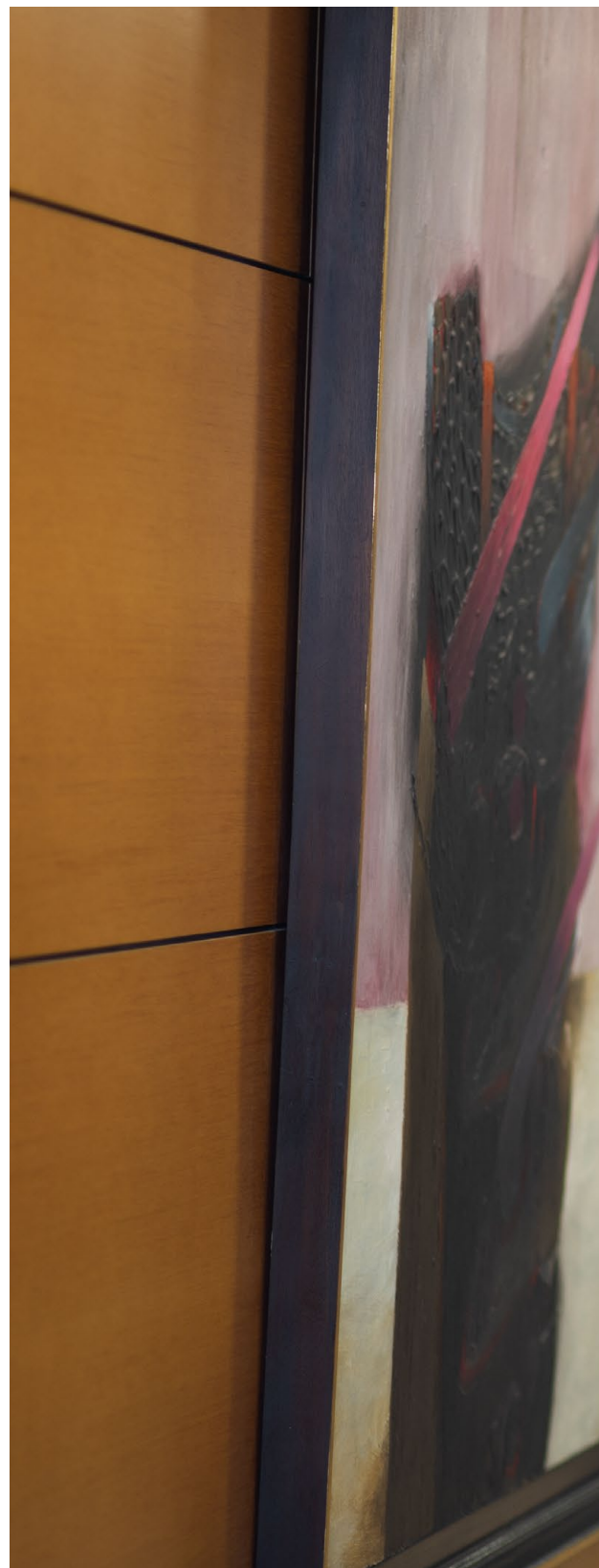
EN FASE DE CRECIMIENTO

CON UNA INVERSIÓN DE US\$ 10 MILLONES EN TECNOLOGÍA PARA FORTALECER SUS CORES DE NEGOCIO EN PERÚ, SURA ASSET MANAGEMENT PLANEA ELEVAR SUS ACTIVOS BAJO MANEJO EN HASTA 12% Y TRAER NUEVOS PRODUCTOS DE INVERSIÓN, DETALLA IGNACIO CALLE, CEO DE LA COMPAÑÍA.

Luego de un 2024 con resultados positivos en la operación local de Sura Asset Management —filial del grupo Sura, holding especializado en las industrias de pensiones, ahorro e inversión—, la multinacional tiene el foco puesto en el Perú para seguir expandiéndose y cuenta con planes de inversión enfocados en fortalecer sus capacidades.

Ignacio Calle, CEO de Sura Asset

Management, indica que el crecimiento que ha tenido la compañía en el país ha sido relevante el año pasado, tanto para su negocio de administración de fondos previsionales (AFP Integra), como el de *wealth* y *asset management* (Sura Investments). “Perú tuvo muy buen crecimiento de clientes, porque todavía gozamos de la licitación de afiliados [al sistema privado de pensiones]. Entonces, hemos venido creciendo de una forma muy relevante en el país. Ya estamos llegando en Perú a casi 5 millones de clientes”, comenta sobre la operación de AFP Integra. En cuanto al negocio de Sura Investments, indica que ya cuentan con más de 10.000 clientes (personas) y realizan procesos de *cash management* (gestión de efectivo) a más de 400 compañías en el país.





En línea con esos resultados, Calle indica que la filial peruana está en una “fase de crecimiento de clientes”, por lo que estima que elevará el valor de los activos manejados en alrededor de 10% a 12% al cierre de este 2025. Y específicamente, en cuanto a los negocios de *wealth management*, el ejecutivo espera que el valor de sus activos manejados aumente en 18% este año.

INVERSIONES Y NUEVOS PRODUCTOS EN PERÚ

Posicionándose como el cuarto país más grande para Sura Asset Management (la empresa opera en seis mercados de la región), el CEO reitera la relevancia de la operación peruana para la compañía. Por ello, decidieron realizar inversiones de US\$ 10 millones destinados exclusivamente a fortalecer la compañía en el ámbito de tecnología y mejorar los *cores* del negocio. Ello, detalla, ha implicado el uso de inteligencia artificial y analítica avanzada.

“Hemos tomado la decisión de hacer un *location* de *capex* muy relevante para Perú, porque para nosotros es un país muy importante dentro de toda la región. Vamos a fortalecer toda la parte de las plataformas de atención al cliente. [...] Ahí vamos a tener mucha información de la analítica de los clientes: su composición familiar, las composiciones de sus portafolios, los sueños a los que aspiran los peruanos. [La idea es] tener esa información y desarrollar productos adecuados”, explica Calle.

Además de ello, las nuevas inversiones se enfocarán en fortalecer y hacer más eficientes los procesos en el *middle* y *back office*; así como las operaciones de inversiones y las plataformas tecnológicas que se realizan para ello, relata el ejecutivo.

Por otro lado, Calle indica que Sura Investments pasó por una reestructuración significativa con un

NUEVO RETIRO DE AFP

El ejecutivo muestra su preocupación por la posibilidad de que se apruebe un octavo retiro de AFP, iniciativa que se viene discutiendo desde hace meses en el Congreso. “Para nosotros, un nuevo retiro definitivamente afecta el desarrollo económico del Perú y a la pensión de los peruanos. En nuestro caso, con los siete retiros extraordinarios, 1,7 millones de afiliados de AFP Integra se quedaron con un saldo de 100 soles o menos”, alerta.

OPORTUNIDADES EN LA VOLATILIDAD

Los anuncios arancelarios de Donald Trump, sin duda, han generado volatilidad en los mercados, siendo América Latina la región con mejor comportamiento frente a otros mercados desarrollados, como Estados Unidos, Europa o Asia emergente, sostiene Calle. “En el caso de América Latina, [está] muy sólida en la parte de tasas de interés y tasas de cambio”, añade.

Así, en el entorno actual de incertidumbre en los mercados mundiales, existen algunas oportunidades de inversión a la vista; entre ellas, enumera el ejecutivo, la renta fija, las monedas y algunas acciones con fundamentales que están cayendo por arrastre de otras acciones impactadas por los aranceles. El especialista también menciona que en *commodities* como el oro, el cobre y el petróleo todavía se ve un *upside* de crecimiento hacia adelante. Asimismo, en cuanto a activos alternativos, añade, pueden haber buenas oportunidades de ingreso en *private equity* y deuda privada.

“Vemos todavía muy buenas perspectivas de crecimiento [para la deuda privada en América Latina] porque es un espacio que en cierta forma los *asset managers* han venido tomando para ofrecer productos de crédito a muchas compañías en el mercado latinoamericano, especialmente a las pymes. Ahí también puede haber oportunidades de crecimiento”, explica. Otra clase de activo en donde ven oportunidad de inversión es en infraestructura en América Latina, finaliza.

modelo de arquitectura abierta, la cual hoy le permite manejar una estructura transversal regional para todos los negocios de *wealth* y *asset management*. Esto ha resultado en una plataforma de distribución que posibilita traer productos a Perú que se ofrecen en otros mercados. “En arquitectura abierta, podemos ofrecer productos de lo que está listándose a través de lo que se conoce como ETF. También [podemos ofrecer] productos alternativos, principalmente en cuatro *asset classes*, que son *private equity*, deuda privada, inmobiliario y de infraestructura”, explica Calle.

Justamente, este año la filial peruana de Sura Asset Management ha lanzado cuatro fondos multiactivos, diseñados para alinearse con los objetivos de los inversionistas y con flexibilidad, pues brindan exposición a diferentes clases de activos y adaptación rápida a eventos de los mercados. Actualmente, cuenta con dos fondos en soles (uno conservador y otro moderado) y en junio se sumarán dos fondos en dólares (uno conservador y otro moderado).

NEGOCIO EN LATINOAMÉRICA

El 2024 fue un periodo de grandes resultados para Sura Asset Management en toda la región y la empresa espera mantener el mismo nivel de crecimiento este 2025, afirma Calle. El año pasado, la compañía vio crecer los activos bajo manejo —todo el ahorro que manejan para más de 23 millones de clientes— en un 12%, alcanzando los US\$ 165.000 millones. Asimismo, incorporó 1,1 millones de clientes a su cartera.

“En el caso de la región, [vemos los] activos bajo manejo creciendo alrededor de un 11 o 12% [este 2025]. Y estamos esperando también superar los 24,5 millones de clientes para este año. Vamos a fortalecer mucho también los productos, los negocios de *wealth management* y de *asset*



management; y [tenemos] también una inversión en tecnología muy importante en los otros países”, relata el CEO.

Calle indica también que, a través de sus centros de excelencia, están trabajando en proyectos transversales de inteligencia artificial, analítica avanzada y robótica para fortalecer las “tecnologías exponenciales”. El foco de ello es lograr mejoras en el servicio al cliente, aumentar las eficiencias en los procesos de *middle* y *back office*, y fortalecer los procesos de inversiones que se tiene en las 45 compañías que posee Sura Asset Management en América Latina. **IF**

RIESGOS A LA VISTA

Algunos de los principales riesgos de este 2025 para las inversiones en el mundo son los posibles efectos geopolíticos que puedan afectar los mercados, relata Calle. Por ello, la guerra entre Rusia y Ucrania, la situación entre China y Taiwán, o la tensión de Medio Oriente pueden llegar a generar fluctuaciones.

Otro suceso que tendrá un efecto en América Latina es lo que suceda con la política monetaria de los principales bancos centrales del planeta. En ese sentido, el ejecutivo resalta que las decisiones del Open Market Committee de la Reserva Federal de Estados Unidos (FED) con respecto al movimiento de tasas de interés van a tener un impacto en el mercado. “Cómo maneje la política monetaria los bancos centrales de Inglaterra, Europa y Japón es importantísimo para un efecto dominó en el resto de la política monetaria del planeta”, agrega.

En el caso específico de Perú, indica que un buen manejo de la inflación y de la política monetaria por parte del Banco Central de Reserva darán luces de la predictibilidad financiera del país. Así, ven una mirada de posible crecimiento por encima de las expectativas que tenían del PBI peruano, comenta Calle.

Por Lucero Chávez Quispe

LA HORA DE LOS AGENTES DE IA

POR SU CAPACIDAD DE COMPLETAR TAREAS DE FORMA INTELIGENTE, LOS AGENTES DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL ESTÁN ATRAYENDO EL INTERÉS DE LAS COMPAÑÍAS EN PERÚ PARA HACER MÁS EFICIENTES SUS OPERACIONES. EN LA ACTUALIDAD, LAS EMPRESAS AÚN SE ENCUENTRAN EN PROCESO DE ORDENAR SUS DATOS, LOS CUALES SERÁN LA BASE DE LOS AGENTES INTELIGENTES, PERO YA SE DIVISAN CASOS DE USO EN DIVERSAS ÁREAS COMO SERVICIO AL CLIENTE, VENTA O DESARROLLO DE SOFTWARE.



FOTO: ENVATO

Desde el lanzamiento y masificación de la inteligencia artificial (IA) generativa —como ChatGPT— en todo el mundo, se ha acelerado la implementación de soluciones potentes con este tipo de tecnología. El Perú no es la excepción. De hecho, al cierre de 2023, el 34% de las empresas en Perú había implementado inteligencia artificial y automatización en sus operaciones diarias, según el estudio *Latam AI & Automation 2023*, de *Automation Anywhere*. Y el siguiente paso han sido los agentes de IA, herramientas tecnológicas que pueden tomar decisiones, pensar y sugerir diversas acciones. Gracias a su nivel de autonomía —dan sugerencias proactivamente—, generan información inteligente y también hacen más eficientes los procesos. Y no es para menos. Un estudio de Gartner de este año señala que las organizaciones que utilizan agentes de IA han experimentado un aumento del 74% en productividad, una mejora del 49% en la experiencia del cliente y un incremento del 31% en la transformación digital.

En ese sentido, Gabriel Antelo, VP de Tecnología de Globant, señala que desde su compañía ven cada vez una mayor cantidad de consultas y proyectos relativos a la agentización de tareas tanto administrativas y productivas como de atención a clientes. “El mundo y el Perú han puesto en marcha la adopción [de agentes de IA], mostrando una aceleración durante los últimos meses”, reconoce Antelo.

Por su parte, Carlos Castillo, gerente de Marketing y Comunicaciones de NTT DATA para Perú y Ecuador, destaca que el interés de las empresas en Perú por los agentes de IA —que inició hace un par de años— es también consecuencia de las experiencias que ya han tenido con la automatización robótica de procesos (RPA, por sus siglas en inglés) o los chatbots. Con este entendimiento y la mayor información

LOS SIGUIENTES PASOS DE RIMAC

La compañía de seguros RIMAC actualmente se encuentra en una segunda etapa enfocada en escalar el uso de agentes de IA mediante una arquitectura más robusta y responsable. Juan Pablo Quiñones, líder del Centro de Excelencia (CoE) de Gen AI de RIMAC, señala que el objetivo es desarrollar agentes autónomos que puedan gestionar la atención de principio a fin directamente con el cliente y automatizar procesos *core* del negocio.

“Esto implica una integración profunda con nuestros sistemas principales para orquestar servicios de manera automatizada y eficiente. Esta evolución marcará un hito en nuestra ambición de ofrecer experiencias más ágiles, personalizadas y sostenibles en el tiempo”, explica.



sobre la disrupción que implican los agentes de IA —sobre todo los autónomos, como Manus, de origen chino, y Operator, de OpenAI, ambos lanzados este año—, muchas empresas en Perú se encuentran en la etapa de ordenar y curar sus datos, relata, pues la IA trabaja en función a los datos estructurados. “Los datos deben estar limpios y curados, porque si no, puede haber sesgos y una serie de peligros, que

generan que el agente dé información que no necesariamente es tan precisa”, advierte Juan Carlos Saravia, director de IA en NTT DATA Perú. Para el ejecutivo, el crecimiento en la demanda de agentes de IA en las empresas en Perú “va a ser enorme”, pues su aplicación se da transversalmente en los diversos equipos de las empresas y no se limita a solo las personas que escriben código. De esta manera, un estudio de Gartner estima que, para el 2028, el 33% de las aplicaciones de software empresarial incluirán agentes de IA.

USOS EN PERÚ

Los agentes de IA son altamente versátiles y tienen un impacto transversal en las organizaciones, por lo que estos pueden integrarse en toda la cadena de valor: desde tareas administrativas hasta la experiencia del cliente, pasando por el abastecimiento, la producción y la distribución, relata Antelo, de Globant. “Cualquier área puede potenciarse o transformarse con agéntica. Lo importante, y en lo que estamos haciendo hincapié de cara a nuestros actuales o potenciales clientes, es que entiendan correctamente cómo iniciar y transitar”, comenta.

En el Perú ya hay implementaciones tangibles y efectivas de agentes de IA, señala Katherine Prendice, *digital offer manager* en Softtek. Por ejemplo, explica que en el sector financiero, varios bancos han desplegado asistentes virtuales para atención al cliente y *onboarding* digital. En consumo masivo, asimismo, se están utilizando agentes de IA para gestionar cadenas de suministro en tiempo real y personalizar campañas de marketing. “También hemos visto desarrollos locales interesantes, como asistentes de IA para soporte en recursos humanos y visión artificial aplicada al control de calidad en líneas de producción. Estos no son pilotos, son casos reales con impacto medido”, comenta Prendice. Juan Carlos Saravia, de NTT DATA Perú,

también dice que en el mercado local se ven casos como la modernización de aplicaciones completas o la construcción de agentes para solucionar procesos internos de las compañías. Asimismo, según Saravia, se están aplicando en las respuestas a reclamos, mejorando el ratio de respuestas y los tiempos. “Ya no es que una persona tenga que leer reclamo por reclamo, sino que lo procesa un agente y velozmente le puede dar recomendaciones [a un asesor] para responder a esos reclamos y los tiempos son espectaculares”, cuenta.

Son pocos los casos públicos de aplicación de agentes de IA en el país. Sin embargo, uno de ellos es la aseguradora RIMAC, que, a mediados de 2024, inició con la implementación de agentes de IA generativa como parte de su estrategia de transformación digital y como respuesta a la necesidad de optimizar procesos clave en áreas críticas como el servicio al cliente, la venta y el desarrollo de software. Así lo señala Juan Pablo Quiñones, líder del Centro de Excelencia (CoE) de Gen AI de RIMAC. Así, en atención al cliente, crearon AIDA, un asistente virtual entrenado con más de 200 procedimientos internos y capaz de responder cualquier consulta sobre pólizas individuales. “Esta herramienta ha reducido en 25% el tiempo de búsqueda de información y se ha convertido en un aliado esencial para el *onboarding* de nuevos colaboradores, centralizando el conocimiento operativo”, indica. En ventas, añade, adoptaron la arquitectura de AIDA para brindar soporte en tiempo real a sus ejecutivos comerciales. “Este asistente responde preguntas sobre productos, gestiona objeciones y genera discursos de venta personalizados, reduciendo el tiempo de respuesta al cliente en aproximadamente un 50%”, explica. Además, en desarrollo de TI, integraron Github Copilot como herramienta de soporte para sus programadores,

quienes representan el 50% del equipo de tecnología. Esta solución ha incrementado su productividad, permitiendo una reducción del 30% en el tiempo de desarrollo, explica.

EL SIGUIENTE PASO

La orquestación inteligente —entre dos o más agentes de IA— es el siguiente paso en el mundo de la IA, mientras las compañías buscan ser cada vez más autónomas, adaptables y centradas en el valor, relata Katherine Prendice, *digital offer manager* en Softtek. Esto implica pasar de automatizaciones puntuales a ecosistemas conectados donde múltiples agentes de IA colaboren entre sí, integrados con sistemas empresariales y potenciados por analítica predictiva y generativa. Algunos ejemplos de uso incluyen la integración de sistemas; es decir, la unificación de diferentes plataformas y aplicaciones mediante API para facilitar la interoperabilidad y el flujo de datos; o el análisis predictivo, pues usando la IA se pueden anticipar tendencias del mercado, comportamientos de clientes y necesidades operativas futuras.

La evolución de los agentes de IA también se está encaminando a las estructuras de multiagentes, siendo un ejemplo de ello los *machine costumers*, máquinas o dispositivos inteligentes que compran y venden productos sin intervención humana y usando la IA, indica Juan Carlos Saravia, director de IA en NTT DATA Perú. “Puedes tener un dispositivo que revise tu refrigerador y vea que ya no hay una caja de leche que tú siempre tienes. Entonces, te puede avisar al WhatsApp o puede —lo cual es más interesante, dependiendo de cómo lo configures— entrar a cualquier *retailer* y comprar la caja de leche. Y te avisa que lo está comprando. Esto es un agente que está haciendo el trabajo por ti, pero luego, cuando se conecta con el *retailer*, ya no te contesta otra persona, sino que te contesta otro agente. Entonces conversan entre agentes: uno hace el pedido y el otro, la recepción”, cuenta. Y recalca que estos casos de uso “no son necesariamente futuristas”, sino “que ya tocan la puerta y se van a desarrollar más” en el corto plazo. **1**



FOTO: ENVATO

Esta es la fórmula de la firma peruana dueña de Piscano para conquistar la industria *ready to drink*

La compañía Bebidas RTD lanzará dos nuevas marcas este año, mientras busca triplicar la capacidad actual de su planta de producción propia y elevar sus servicios de maquila integrales para terceros, apoyados por su área de I+D interna.



María Arregui, Gerente General de Bebidas RTD

La practicidad y conveniencia al momento de disfrutar de un trago bien preparado en cualquier momento del día es una tendencia que se ha venido fortaleciendo en el Perú en los últimos años. Justamente, los productos listos para tomar (ready to drink o RTD) han ganado popularidad en el público joven. Así lo indica María Arregui, gerente general de Bebidas RTD, empresa peruana dedicada a la elaboración y comercialización de productos listos para tomar, y cuya marca Piscano es pionera en el mercado local con su línea de chilcanos y pisco sours listos para consumir.

Aunque se trata de una industria dinámica, con constantes innovaciones y nuevos competidores, Arregui señala que mantienen una posición sólida frente a marcas internacionales. “Si bien el crecimiento del mercado ha traído más competencia, la demanda general ha aumentado, lo que ha sostenido un crecimiento continuo en nuestras ventas”, explica la ejecutiva. Aunque se trató de un año desafiante, el 2024 fue año en el que la empresa se adaptó y amplió su portafolio

con nuevos sabores y formatos: lanzaron dos nuevas presentaciones en lata. Además, Arregui explica que están trabajando en el desarrollo del canal Horeca (hoteles, restaurantes y casinos), con nuevas líneas diseñadas especialmente para este segmento. Añade que la exportación de sus productos es un foco para la compañía a corto plazo, negocio para el que ya tienen acuerdos avanzados.

Con 14 años de experiencia desarrollando recetas de alta calidad, la compañía cuenta desde el 2018 con una planta propia de producción, lo que ha sido clave para escalar sus operaciones, ampliar el portafolio con nuevos formatos (como la línea de latas) y ofrecer servicios de maquila a terceros. “Hoy, hemos alcanzado una producción de 250.000 litros por mes, y contamos con una capacidad instalada de hasta 500.000 litros mensuales. Este crecimiento ha sido posible gracias a una estrategia continua de inversión en maquinaria, tanques, ampliación de espacios en planta y mejoras en nuestros procesos operativos”, dice Arregui. Y agregó que el plan es triplicar su capacidad actual.

Además, en 2023, la empresa creó un área de

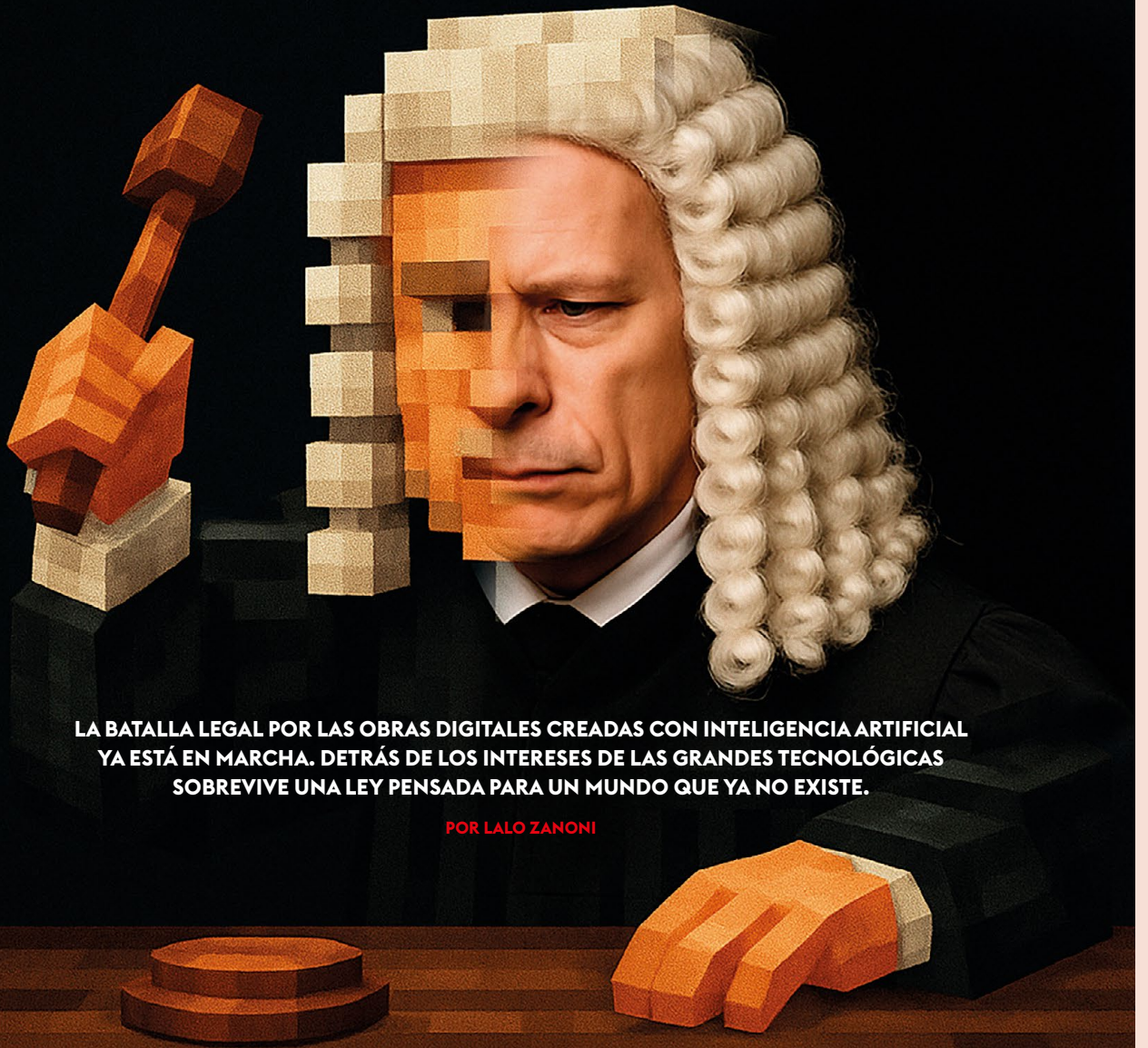
I+D (innovación y desarrollo) que le permite formular sus recetas internamente y ofrecer un servicio integral a clientes que buscan desarrollar sus propias bebidas. “Nuestro equipo puede crear y escalar fórmulas personalizadas en tan solo dos a tres semanas, lo que nos posiciona como un socio estratégico en este rubro”, indica la gerente general.

Los planes de Bebidas RTD este año son ambiciosos: planean lanzar dos nuevas marcas. La primera será un ready to drink con una base alcohólica distinta, sabores novedosos y un precio más accesible. En cuanto a la segunda, esta da paso a su primera incursión en la categoría de bebidas no alcohólicas enfocadas en el bienestar: será una línea funcional, con beneficios para la salud y presentada en envases prácticos y económicos. Así, la empresa busca expandir su portafolio y retomar el sentido más amplio del nombre de la organización, apuntando a la innovación y desarrollo de bebidas funcionales, energizantes y otras alternativas que respondan a las nuevas necesidades del consumidor.

Forbes IA

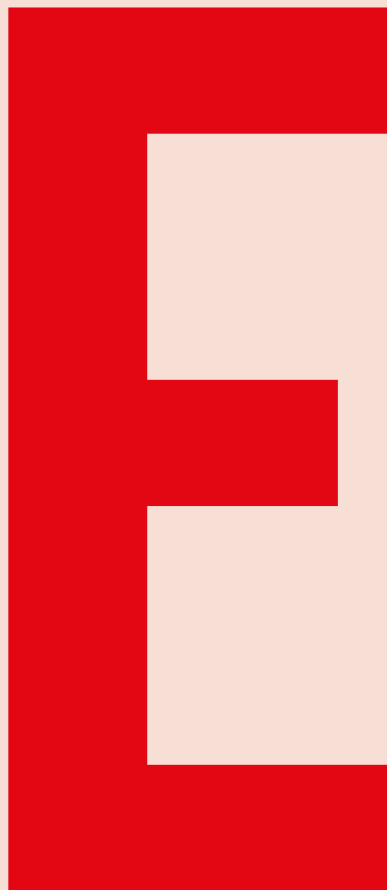
QUIÉN ES EL DUEÑO DE LO QUE CREA LA IA

CUANDO LA IA COPIÓ TU ESTILO (Y NO PAGÓ POR ESO)



LA BATALLA LEGAL POR LAS OBRAS DIGITALES CREADAS CON INTELIGENCIA ARTIFICIAL YA ESTÁ EN MARCHA. DETRÁS DE LOS INTERESES DE LAS GRANDES TECNOLÓGICAS SOBREVIVE UNA LEY PENSADA PARA UN MUNDO QUE YA NO EXISTE.

POR LALO ZANONI



s una de las tantas preguntas que aparecen desde que, hace dos años, la inteligencia artificial generativa (IA Gen) se metió de lleno en nuestra rutina diaria: ¿quién es el dueño de la enorme cantidad de contenido que millones de personas crean a cada minuto en ChatGPT, Gemini, Copilot, Perplexity, Claude, Meta, DeepSeek y tantas otras plataformas que permiten generar textos, imágenes, videos y audios mediante un simple *prompt*?

Los derechos de autor y la propiedad intelectual son, tal vez, uno de los principales desafíos que enfrenta la pujante y creciente industria de la IA. Para entrenar una plataforma de IA generativa se necesitan cantidades ingentes de contenido: millones de textos, imágenes, canciones, sonidos, videos, voces humanas, noticias, artículos y obras de arte, entre otros. Sin ese insumo, la IA Gen no puede funcionar.

Es crucial. Los datos digitales son para la IA lo que la gasolina es para un auto: el combustible que la hace andar.

Ahora, gran parte de esos contenidos ya están publicados en la web, en bibliotecas digitales, portales de noticias, sitios, blogs, bases de datos, bancos de imágenes, redes sociales, Wikipedia, etcétera. La mayoría de ese material está protegido por derechos de autor. Sin embargo, las grandes empresas tecnológicas lo usaron (y lo siguen usando) para entrenar sus algoritmos sin pagar un solo dólar. Ese es uno de los puntos más conflictivos del debate actual.

Así fue que, en muy poco tiempo, surgieron los primeros enfrentamientos por derechos de autor. Uno de los casos más relevantes se produjo a fines de 2023, cuando *The New York Times* se convirtió en el primer medio del mundo en demandar a OpenAI y Microsoft (propietarios de ChatGPT y Copilot, respectivamente) por utilizar, sin permiso, millones de textos de su propiedad para entrenar modelos de lenguaje. El *Times* sostuvo que esos artículos le pertenecen y están protegidos por copyright. “Los demandados buscan aprovecharse de la enorme inversión que ha hecho el *Times* en su periodismo”, afirma el texto de la demanda, que ya se perfila como histórica.

Algunos la comparan con la que enfrentó Napster a comienzos de los 2000, por permitir la descarga masiva de archivos MP3 protegidos por derechos de autor. En este caso, el diario exige que OpenAI (valuada en unos 300.000 millones de dólares) pague

por el uso de ese contenido. Pero hubo respuesta. La empresa de IA argumentó que sus modelos de lenguaje necesitan aprender del texto disponible en la web. Sostiene que no copian ni repiten artículos, sino que simplemente los “leen” para luego generar contenido nuevo, sin reproducirlos de forma textual. Y que, como una persona que escribe sobre algo que leyó sin infringir derechos de autor, la IA actúa de la misma manera.

Según su postura, para funcionar, la IA necesita acceso libre a toda la información disponible *online*. De lo contrario, no podría existir. OpenAI enmarca su accionar dentro de lo que en el ámbito legal se conoce como “uso razonable o justo” (*fair use*), una doctrina que permite reutilizar material protegido sin autorización previa en ciertos contextos, como la enseñanza, la crítica o la investigación.

Pero hay otros casos en conflicto. A fines de febrero de este año, distintos actores de la industria creativa y tecnológica del Reino Unido (medios de comunicación, editoriales, agencias de publicidad y relaciones públicas, ilustradores, diseñadores y varias asociaciones profesionales) formaron la Creative Rights in AI Coalition, una agrupación que impulsa la campaña “Make it fair”. ¿Qué le exigen al Gobierno británico? Que reconsidere las modificaciones a la ley de derechos de autor y proteja el trabajo del sector ante el riesgo de ser entregado de forma gratuita a las empresas de IA para alimentar sus modelos.

Como parte del lanzamiento, los principales diarios del Reino Unido publicaron, el mismo día, una tapa idéntica con la leyenda “Make it fair”. En el texto de la página solicitada advirtieron: “La industria creativa aporta 120.000 millones de libras por año a la economía, recursos que estarían en peligro si el Gobierno legitima el robo de contenido”.



EL CASO GHIBLI

Durante abril pasado, las redes sociales se inundaron con miles de imágenes generadas por IA que imitaban a la perfección el estilo de Ghibli, el famoso estudio de animación japonés fundado por Hayao Miyazaki e Isao Takahata, creador de clásicos como *Mi vecino Totoro*, *La princesa Mononoke* y *El viaje de Chihiro*. Estas imágenes estilo Ghibli fueron creadas por millones de usuarios gracias al nuevo motor de generación visual de ChatGPT.

Todo empezó con un estímulo directo del propio Sam Altman, CEO de OpenAI, quien el 22 de marzo publicó en la red X (donde tiene 3,5 millones de seguidores) una imagen Ghibli con el provocador texto “Feel the AGI” (“Siente la AGI”). Su posteo se viralizó de inmediato y, como parte de una jugada estratégica, OpenAI habilitó el acceso gratuito a su generador de imágenes. A partir de ahí, millones de personas empezaron a crear versiones “ghiblificadas” de retratos, memes y fotos famosas (Altman incluso llegó a anunciar 1 millón de nuevos usuarios por hora).

Los fans de Miyazaki alzaron la voz. Incluso él mismo lo hizo, aunque hace casi una década: en 2016. Muchos medios y usuarios compartieron un video donde el cineasta japonés criticaba duramente a la IA. “Es un insulto a la vida misma”, dijo. Aunque en ese momento no se refería concretamente a lo que hoy puede hacer ChatGPT con su estilo tan característico, es muy probable que su opinión no haya cambiado. Tal vez incluso haya empeorado. No lo sabemos.

Lo que sí está claro es que su marca autoral y el legado de Studio Ghibli son, en teoría, los más perjudicados por esta nueva función de generación visual de OpenAI. Millones de imágenes creadas



LALO ZANONI

Es periodista y consultor de tecnología y comunicación. Se dedica a analizar los nuevos medios y redes sociales desde hace 25 años. Ha publicado cinco libros sobre medios y tecnología. El último es *Las máquinas no pueden soñar*, sobre IA (2018). Fue editor general de FORBES ARGENTINA. Es columnista permanente en *Clarín*, la revista *VIVA*, *Newsweek*, *Infobae* y *Reporte Publicidad*, entre otros medios. Es *speaker* en eventos locales e internacionales.

Millones de personas empezaron a crear versiones “ghiblificadas” de retratos, memes y fotos famosas (Altman incluso llegó a anunciar 1 millón de nuevos usuarios por hora)

con su trazo distintivo, sin que nadie haya pagado un solo dólar por ello.

Lo que empezó como un juego viral terminó por dejar al descubierto los límites (o la ausencia total de ellos) en el uso de la IA generativa. Porque, detrás

de cada imagen simpática que circula por la web, hay decisiones tecnológicas, legales y éticas que impactan en millones de personas.

Sin embargo, esto abre otra discusión: ¿es posible proteger legalmente una expresión humana? ¿Hasta dónde llega la ley y dónde empieza la creatividad?

Porque un estilo, en sí mismo, no se puede proteger. Y este punto es clave: no se puede registrar ni reclamar legalmente por un “estilo”, ya sea el trazo de un ilustrador, la paleta de colores de una obra o el encuadre característico de una fotografía. La ley solo ampara la obra puntual, no el “cómo” fue hecha. En el mundo digital, eso deja a muchos artistas expuestos: sus estilos pueden ser imitados sin consecuencias legales. ¿Cuántos videos vimos ya en “modo Wes Anderson”?

El nudo del problema legal es claro: si los algoritmos de OpenAI (o de cualquier otra plataforma de IA) ya pueden replicar con precisión casi cualquier estilo, eso implica que fueron entrenados con cientos, o miles, de obras originales que sí están protegidas por la ley de copyright. Y, hasta ahora, las empresas de IA no pagaron por usar ese material para alimentar sus modelos. Se trata de fotos, libros, canciones, voces, cuadros y más.

Ahora bien, la inspiración no se puede regular ni encerrar en una ley. Cuando alguien crea una obra original (escribe, pinta, compone una canción o filma una película, por ejemplo), es evidente que está influenciado por todo lo que consumió a lo largo de su vida: obras que, en su mayoría, están protegidas por derechos de autor. Pero eso no implica que haya que pagar por cada influencia presente. La inspiración es intangible. ¿Cómo se cuantifica o se monetiza la huella que dejaron las grandes obras? ¿Cuántas películas se hicieron bajo la influencia de Spielberg, Tarantino o Scorsese? ¿Cuántos libros nacieron de la lectura de Stephen King, Borges o Asimov?

• QUIÉN ES EL DUEÑO DE LO QUE CREA LA IA •

Forbes



JEFF BEZOS
THE WORLD'S RICHEST PERSON

De todos modos, la pregunta de fondo persiste: ¿es justo que una empresa se apropie del trabajo de artistas sin pagarles o ni siquiera avisarles? ¿Dónde queda la autoría en un mundo donde la tecnología ya permite copiar todo, al instante y sin costo?

La base legal que sostienen quienes defienden la propiedad intelectual se apoya en tres pilares fundamentales:

El primero es el valor del trabajo creativo. Una obra artística implica elaboración, ideas propias, mirada personal, subjetividad. No es solo una enumeración de hechos u objetos. Por eso, debe estar protegida legalmente, y su uso para entrenar redes neuronales (como las de ChatGPT) debería ser remunerado.

El segundo argumento es de carácter económico: empresas como OpenAI y Microsoft les cobran a los usuarios por el uso de sus plataformas. Es decir, obtienen beneficios directos a partir de modelos entrenados con contenido que no les pertenece.

Y el tercer pilar es reputacional, ya que los resultados generados por la IA pueden dañar la marca, la imagen o la credibilidad de los autores, al replicar, sin autorización, su estilo, voz o ideas, como ocurre, por ejemplo, cuando se pide una imagen “estilo Ghibli” o cuando la IA cita mal un texto de un medio o atribuye frases de forma errónea.

Del otro lado del mostrador, las empresas de tecnología responden: “Si no podemos usar las obras que el mundo generó, no hay manera de entrenar y avanzar con la IA”. Las respuestas, por ahora, no son definitivas, pero la discusión ya está instalada.

Lo que sí parece fuera de toda duda es que el mundo necesita repensar (con urgencia) una nueva ley de derechos de autor que contemple los desafíos que trajo la IA. Muchos de los marcos legales que organizaban todas estas cuestiones en el siglo XX ya quedaron obsoletos. Y la tecnología, ya se sabe, corre mucho más rápido que los tiempos de la justicia.

Pero el caso de la IA es aun más complejo: todavía no existe una regulación global unificada. Europa sancionó su ley en agosto de 2024, pero todavía no ha entrado en plena vigencia. Estados Unidos y buena parte del mundo siguen expectantes. Las grandes empresas (y también la administración Trump) saben que, si

regulan demasiado, corren el riesgo de quedarse atrás frente al avance de China. El final, por ahora, está abierto, y lo que ocurra en los tribunales con estos casos sentará las bases de una relación futura inevitable: la que une a la industria de la IA generativa con los creadores de contenido, una relación que todavía busca sus propias reglas. **F**

¿Es justo que una empresa se apropie del trabajo de artistas sin pagarles o ni siquiera avisarles? ¿Dónde queda la autoría en un mundo en el que la tecnología permite copiar todo, al instante y sin costo?

LA IA PODRÍA AGRAVAR LA DESIGUALDAD GLOBAL



Un nuevo informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) encendió las alarmas: el mundo atraviesa una desaceleración histórica en su desarrollo humano, alcanzando su punto más bajo en 35 años. Conflictos armados, crisis económicas, tensiones geopolíticas y el retroceso en indicadores clave, como la esperanza de vida, empujaron a buena parte del planeta hacia un escenario de estancamiento. La brecha entre los países ricos y pobres no solo persiste, sino que se ensancha.


El informe destaca que nueve de los 10 países con menor índice de

desarrollo humano (IDH) se encuentran en África, incluyendo Sudán del Sur, Somalia y República Centroafricana. Mientras tanto, las naciones con mayores ingresos aceleran su avance, impulsadas, en parte, por la adopción de nuevas tecnologías como la IA.

Y es precisamente la IA uno de los ejes centrales del estudio. Si bien esta puede ser una herramienta poderosa para mejorar la educación, la salud y la productividad, también representa un riesgo, si su implementación se da de forma desigual. La advertencia es clara: si no se garantiza un acceso equitativo a estas tecnologías, la IA puede profundizar la desigualdad

global, dejando atrás a millones de personas que hoy carecen de infraestructura básica, conexión a Internet o formación digital.

El PNUD señala que las decisiones que se tomen en los próximos años serán clave. En definitiva, urge una respuesta global coordinada para garantizar que los beneficios de la IA estén centrados en las personas y que promuevan un desarrollo más justo y sostenible.

Lo que debe entenderse es que la tecnología, por sí sola, no es capaz de resolver problemas: solamente lo hace si está al servicio de todos, y no de unos cuantos. L. Z. 

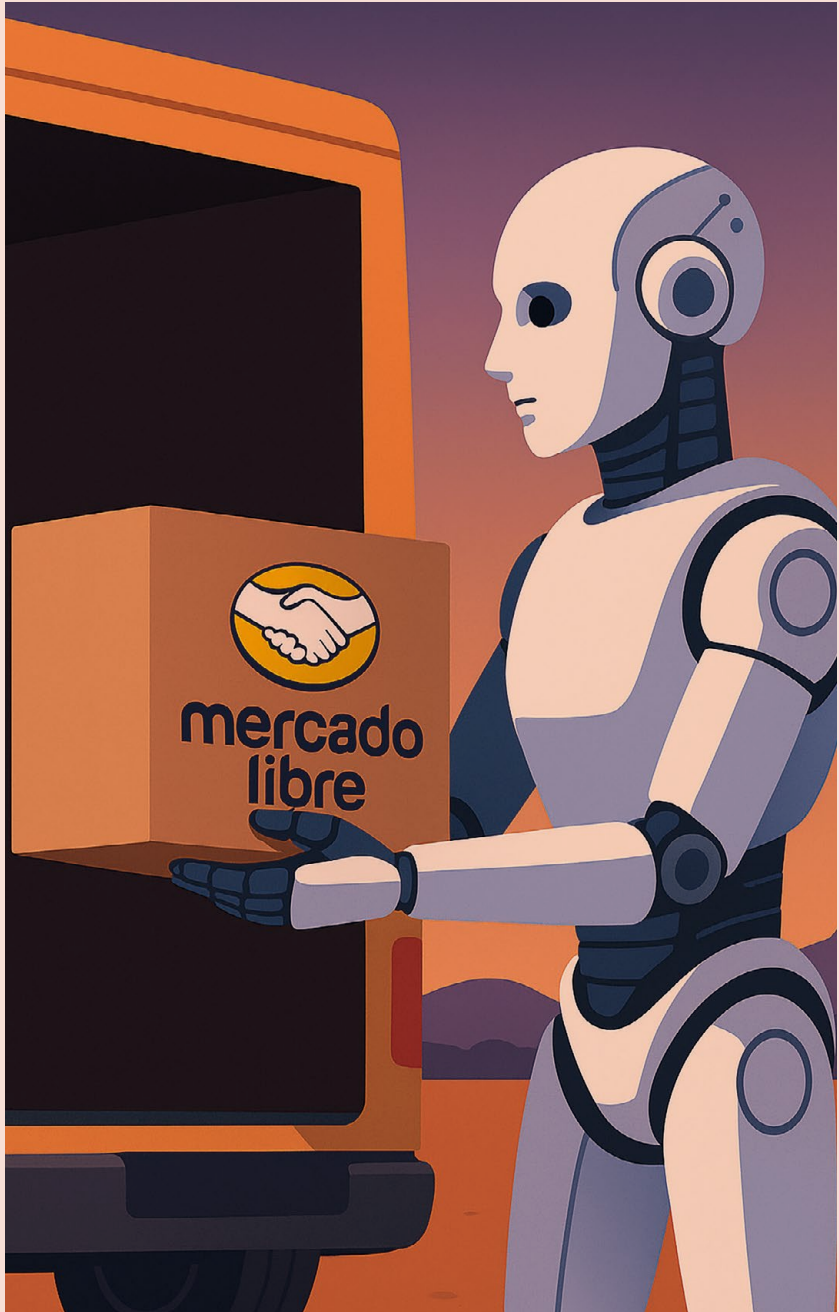
MERCADOLIBRE APUESTA FUERTE POR MÉXICO: INVIERTE 3.400 MILLONES DE DÓLARES EN IA

El gigante argentino del comercio electrónico, Mercado Libre, anunció una inversión récord de 3.400 millones de dólares en México para este 2025. La cifra representa un incremento del 40% respecto al año anterior y consolida al país como uno de los pilares estratégicos de su expansión regional. El foco está puesto en dos ejes clave: tecnología e IA, junto con la ampliación de su red logística.

El desembolso forma parte de un ambicioso plan que aspira no solo a fortalecer su ecosistema de productos y servicios, sino también generar más de 10.000 nuevos empleos en territorio mexicano, una apuesta concreta por el desarrollo económico y tecnológico local. En palabras de David Geisen, director general de MercadoLibre México, se trata de “una inversión para seguir innovando en tecnología, fortalecer nuestra infraestructura y mejorar la experiencia de millones de usuarios”.

Buena parte de ese capital estará destinado a robustecer las soluciones de IA que la compañía ya viene integrando en distintas áreas de su operación: desde la atención al cliente con chatbots avanzados hasta algoritmos de detección de fraude, recomendaciones personalizadas y automatización de procesos logísticos. Esta apuesta por la IA forma parte de una visión más amplia, que incluye la modernización de centros de distribución, la expansión de su red de envíos y el crecimiento de Mercado Pago como plataforma fintech.

Es preciso agregar que México representa en la actualidad el segundo mercado más importante para MercadoLibre, únicamente detrás de Brasil. Con más de 50 millones de usuarios activos en el país, la empresa está intentando posicionarse como líder



absoluto en *e-commerce* y servicios financieros digitales, en un entorno que resulta cada vez más competitivo y tecnológicamente sofisticado. Esta inversión, que ocurre en plena

aceleración regional del uso de IA en los negocios, marca un nuevo capítulo en la estrategia de crecimiento de MercadoLibre, una de las empresas más influyentes de América Latina. L. Z. **15**

Forbes^{PERÚ}

LAS 50 MUJERES
MÁS PODEROSAS
DE PERÚ

Por cuarto año consecutivo, FORBES PERÚ presenta su listado “Las 50 mujeres más poderosas de Perú”. En esta oportunidad, la revista destaca a 50 peruanas que, con su trabajo y liderazgo, están eliminando prejuicios, generando disrupción en diversas disciplinas y visibilizando el talento nacional femenino tanto dentro como fuera del país. En 2025, FORBES PERÚ ha resaltado a mujeres que sobresalen en áreas como el deporte, la ciencia, el arte, el *management* y la academia, entre otras.

METODOLOGÍA

FORBES PERÚ replicó el esquema de su casa matriz en Estados Unidos para seleccionar a las mujeres más poderosas, con la diferencia de que este listado no es un ranking y que los personajes que figuran en él están ubicados de forma aleatoria. El equipo editorial de FORBES PERÚ, asesorado por expertos en diversas áreas, determinó quiénes forman parte del grupo de mujeres destacadas. Los criterios para seleccionar a los personajes fueron: poder duro (los recursos que administran, como ingresos o patrimonio neto), impacto (número de colaboradores que tienen sus organizaciones o el tamaño de la población que lideran), poder dinámico (audiencias, comunidades en las que impactan e influencia creativa) y poder blando (aquello que hacen con su influencia).

Por Laura Villahermosa

ISABELA MERCED
ACTRIZ Y CANTANTE

“TODA MI VIDA HE QUERIDO SER ACTRIZ. NUNCA VI OTRA OPCIÓN PARA MÍ”

LA ACTRIZ PERUANOESTADOUNIDENSE SUMA YA MÁS DE 20 PRODUCCIONES EN HOLLYWOOD, ENTRE ELLAS “THE LAST OF US” Y “SUPERMAN: LEGACY”. HOY REPRESENTA A UNA NUEVA GENERACIÓN DE JÓVENES ACTRICES QUE DEFIENDEN SU AUTENTICIDAD. MANTIENE UN FUERTE VÍNCULO CON EL PERÚ Y ASEGURA QUERER PARTICIPAR EN PROYECTOS CINEMATOGRÁFICOS Y MUSICALES CON ARTISTAS LATINOAMERICANOS.

A pesar de que a sus 23 años ha trazado una extensa y exitosa carrera profesional, Isabela Merced no recomienda a las niñas que quieren ser actrices empezar desde tan jóvenes. Ella dio sus primeros pasos en el mundo de la actuación con solo 10 años, en la obra de teatro en Broadway *EVITA*, y desde entonces ha participado en más de 20 películas y series en Hollywood, incluidas las superproducciones *TRANSFORMERS: EL ÚLTIMO CABALLERO*, *MADAME WEB*, *ALIEN ROMULUS* y, más recientemente, *THE LAST OF US*. Sin embargo, lograr hacerse espacio en la industria, manteniendo los pies en la tierra y la salud mental, desde tan joven, no fue fácil, cuenta Merced a **FORBES PERÚ**.

“Ser actriz desde los 10 años fue muy divertido pero un poco difícil en lo que respecta a mi salud mental porque [como intérprete] estás bajo el microscopio y eso genera muchas inseguridades. Creo que las niñas que quieren ser actrices deben esperar un poco. Mejor, que terminen la escuela y sus estudios y de ahí empiecen sus carreras”, asegura Merced, quien dice estar apoyada por una potente red de mujeres que la ayudan, entre ellas su madre, su mánager y su mejor amiga.

Siempre quiso ser actriz y nunca vio otra opción para sí misma. Cuando daba sus primeros pasos en el teatro, Merced

asegura que no encontraba muchos papeles para ella, una niña con doble origen: estadounidense y latino. “Fue un poco difícil encontrar un papel para mí. Si te das cuenta, en mi carrera casi siempre soy alguien que no tiene padres, porque no hay muchas celebridades latinas famosas y las que hay están ocupadas y es complicado que puedan participar para hacer un proyecto pequeño”, cuenta.

Con el apoyo de su familia, un equipo que creyó en su pasión, talento y trabajo, sin embargo, Isabela Merced se fue abriendo paso, con una doble identidad que defiende y resalta: estadounidense y peruana. Y es que su madre —una mujer peruana que emigró siendo joven a Estados Unidos— siempre la empujó a conectar con sus raíces y su agente también la instó a expresarse en español e inglés en sus proyectos. “Creo que con la película *DORA Y LA CIUDAD PERDIDA* todos se dieron cuenta de que era latina y amaba mi cultura, que es algo que yo hacía desde antes de ser actriz”, confiesa.

Hoy el entorno para los intérpretes en Hollywood, por otro lado, es distinto del de los inicios de Merced. La actriz asegura que diferentes movimientos sociales en la industria han cambiado las cosas. “Hoy quieren autenticidad y diversidad. Es un momento muy distinto”, cuenta.



Tras su participación en la serie de HBO *THE LAST OF US*, que ha implicado una frenética campaña de promoción, y *ad portas* del lanzamiento de *SUPERMAN: LEGACY*, la actriz asegura estar en un buen momento en su carrera. “Como actriz, siempre necesito otro proyecto cuando termino uno. Ahora tengo el estreno de *SUPERMAN* me siento muy feliz con mi carrera. Intento no pensar mucho en el futuro y vivir el momento”, dice.

Aunque en muchos de sus proyectos ha interpretado a mujeres fuertes, Isabela Merced afirma que está interesada en papeles que le permitan explorar distintas facetas de su personalidad. “Creo que busco esos papeles parecidos a los de actrices que admiro mucho, como Natalie Portman o Meryl Streep, que llevan poder a la pantalla. Con cada personaje me enamoro de otra parte de mí”, asegura.

Su objetivo, por otro lado, es estar orgullosa de todos sus trabajos y afirma estarlo especialmente de su papel en *MIL VECES HASTA SIEMPRE*, filme basado en la novela de John Green con el mismo título, donde interpreta a Aza, una chica que sufre un trastorno obsesivo-compulsivo. “Me siento muy orgullosa de ese proyecto y de mi actuación porque fue un papel muy difícil para mí. Nunca había tenido la oportunidad de explorar un carácter tan intenso. Hice mucha investigación y pasé mucho tiempo hablando con John Green y creo que salió muy bien”, explica.

En *SUPERMAN: LEGACY* interpreta a Chica Halcón (Hawkgirl), la superheroína alienígena de DC Comics, con un llamativo traje con alas de metal. “Verme con las alas de Hawkgirl por primera vez fue una locura. Yo quería ser parte de esta película dirigida por James Gunn, director del que soy muy fan”, cuenta.

REDES SOCIALES Y NUEVOS PROYECTOS

Isabela Merced tiene 4,2 millones de seguidores en Instagram y casi 1 millón en Tiktok. Para ella, su presencia en redes sociales es parte de su trabajo. Y es que hoy estar en esas plataformas es un paso “casi obligado” para los intérpretes de Hollywood. “Ahora, si quieres ser actriz, tienes que considerar ser *influencer* también y eso me hace sentir un poco incómoda. [No obstante], siento que tengo una relación más saludable con Instagram o Tiktok”, reconoce Merced y añade que quienes busquen a actrices y actores solo por su número de seguidores no van a encontrar ello traducido en éxito.

A la actriz peruanoestadounidense le gustaría formar parte de una producción iberoamericana, por ejemplo con el director mexicano Guillermo del Toro —una de sus películas favoritas es *EL LABERINTO DEL FAUNO*—, y que, tras *EMILIA PÉREZ*, haya más opciones para llevar a cabo grandes producciones latinoamericanas. “Aunque no fue parte de nuestra ‘comunidad’, en *EMILIA PÉREZ* había muchos actores hablando español. Si vienen más proyectos de ese tipo, es posible que las películas latinas sean parte del *mainstream*. Se trata de una cultura muy rica, con un idioma que suena más romántico y [que tiene] más maneras de expresar sentimientos”, dice.



Merced combina su carrera como actriz con otra importante faceta para ella: la de cantante. La artista ha interpretado diversas canciones para películas en Hollywood. En 2018 lanzó una canción junto a Sebastián Yatra *My only one* y en 2019 publicó su primer sencillo oficial, *Papi*. “Sigo escribiendo música y trabajando en mi sonido. Escribo canciones basadas en lo que escucho en cada momento y siempre voy a diferentes lados, sonidos y géneros”, explica.

A través de la música, justamente, Isabela Merced fortalece su vínculo con Perú. En 2022, la artista grabó el videoclip de su canción *Agonía* en Ayacucho, junto a DJ Kayfex, y actualmente trabaja en un proyecto con el ganador del Grammy Tony Succar, a quien dice admirar mucho. “Quiero trabajar también con Eva Ayllón. Para mí es muy importante ser parte de esta comunidad [de artistas peruanos]”, asegura.

La actriz y cantante, quien viaja todos los años a Perú junto a su familia, afirma tener una comunidad fuerte en el país. “Para mí lo más importante es poder volver a Perú y sentir que es mi segundo hogar”.

Range Rover Autobiography redefine el concepto de lujo automotriz en Perú

El modelo insignia de Range Rover llega al mercado peruano con una propuesta que conjuga elegancia británica, tecnología de vanguardia y performance excepcional. ¿Su objetivo? Establecer un nuevo referente en el segmento de lujo.



En un mercado automotriz de lujo cada vez más exigente, Range Rover consolida su apuesta por la excelencia con Range Rover Autobiography en Perú. Este modelo representa el equilibrio perfecto entre sofisticación, potencia y tecnología, y está pensado para quienes buscan el máximo confort, seguridad y prestigio en cada detalle.

Ya desde el diseño exterior e interior de Autobiography se refleja un lujo atemporal gracias a sus acabados en cuero, maderas nobles y tecnología integrada de forma impecable. Detalles como un compartimento refrigerado, un sistema de iluminación interior configurable y un techo panorámico deslizante aseguran una propuesta que cuida cada aspecto de la experiencia del usuario.

Pero la exclusividad de Range Rover

Autobiography no solo se hace evidente a través de sus terminaciones, sino que se sostiene sobre especificaciones técnicas de altísimo nivel que lo convierten en un vehículo único en su clase. Entre estas destacan:

- **Performance y control:** Motor sobrealimentado Mild Hybrid de 400 hp, tracción integral AWD, dirección en las cuatro ruedas y suspensión neumática.

- **Tecnología de vanguardia:** Sistema Pivi Pro integrado con pantalla táctil de 13.1 pulgadas, compatibilidad total con Android Auto y Apple CarPlay y función de Head-Up Display, que proyecta información importante directamente sobre el parabrisas. Asimismo, cuenta con cámaras de 360° con tecnología 3D y asistencia completa al conductor.

- **Máxima seguridad:** Incluye frenado autónomo, monitoreo de punto ciego, control crucero adaptativo y más de 15 sistemas de

asistencia al conductor.

- **Comodidad sin límites:** Asientos con sistema de masaje, climatizador de cuatro zonas independientes, sistema de sonido Meridian Signature de 34 parlantes y 1.600W, y entretenimiento trasero.

La suma de confort, tecnología y potencia garantiza una conducción excepcional tanto en ciudad como en terrenos desafiantes. En definitiva, con Autobiography cada viaje se convierte en una experiencia única que reúne sofisticación y rendimiento.

Con esta llegada, Range Rover refuerza su posicionamiento como uno de los líderes en el segmento de SUV de lujo en Perú, estableciendo un nuevo estándar para quienes no aceptan concesiones en materia de exclusividad e innovación automotriz.

Por Hugo Flores Córdova

JULIA TORREBLANCA MARMANILLO

PRESIDENTA DE LA SOCIEDAD NACIONAL DE MINERÍA, PETRÓLEO Y ENERGÍA

“UNA MAYOR PARTICIPACIÓN DE LA MUJER ES CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD Y LA SOSTENIBILIDAD”

LA LÍDER EMPRESARIAL, Y ACTUAL VICEPRESIDENTA DE ASUNTOS CORPORATIVOS DE CERRO VERDE, SOSTIENE QUE SU GREMIO ESTÁ TRABAJANDO EN PROMOVER LA EXPLORACIÓN DE GAS, PETRÓLEO Y TIERRAS RARAS.

Aumentar las oportunidades para que más mujeres puedan acceder a puestos relevantes en industrias “duras” es, sin duda, uno de los mayores retos que tiene el ecosistema empresarial peruano. Pese a esa brecha, en años recientes varias mujeres han empezado a tener protagonismo y visibilidad en el liderazgo de gremios vinculados a esos sectores. Julia Torreblanca Marmanillo, quien en enero de 2025 asumió la presidencia de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE), es una de ellas.

“Una de las razones por las que acepté la presidencia de la SNMPE es que considero que la minería es un motor para el crecimiento y desarrollo del país”, dice Torreblanca, abogada egresada de la Universidad Católica de Santa María de Arequipa, sobre su nombramiento en uno de los gremios empresariales más relevantes del país. De hecho, su vínculo con la actividad productiva que menciona, y que hoy genera una parte importante de las exportaciones del Perú, tiene varios años. Desde 1997 trabaja en Sociedad Minera Cerro Verde S. A. A., compañía que opera en la región de Arequipa y en la que actualmente se desempeña como vicepresidenta de Asuntos Corporativos.

Torreblanca sostiene que organizaciones como la SNMPE son plataformas que pueden generar cambios estructurales positivos para las industrias y la sociedad en general. “Queremos que se haga uso responsable de los recursos que se generan, que se cierren brechas y que el Perú pueda ofrecer un futuro sostenible para los niños y jóvenes”, indica. Justamente, señala que

la SNMPE está hoy trabajando para resaltar la importancia que tienen los sectores minería, energía e hidrocarburos para el desarrollo del país. “El Perú necesita inversiones responsables y sostenibles para generar más trabajo y oportunidades”, afirma. Añade que el gremio también está abocado a promover la exploración de gas, petróleo y tierras raras.

La ejecutiva, quien también ha seguido programas de posgrado en Yale School of Management, Harvard Business School y en el PAD de la Universidad de Piura, señala que las industrias que representa su gremio tienen hoy varios retos económicos internos. Para empezar, menciona la incertidumbre local generada por la inestabilidad política y la coyuntura previa a elecciones. A ello se suma, dice Torreblanca, la falta de conectividad e infraestructura logística en el país. “Eso genera costos adicionales para promover actividades productivas en general”. Añade que la inseguridad y las actividades como la minería ilegal también son desafíos locales que ha identificado su gremio. Desde la SNMPE están atentos también a la guerra comercial y a las amenazas arancelarias, a las cuales consideran desafíos externos. “Estos conflictos pueden generar diferentes contingencias en la planificación de las empresas, pero también en la cadena de logística”, comenta.

Al ser la segunda presidenta que tiene la SNMPE en 129 años de historia, Torreblanca es consciente de que hay mucho espacio para fortalecer el acceso de oportunidades para mujeres en los sectores que representa el gremio. “A pesar de los avances,



la brecha de género sigue siendo significativa. Solo el 7% de la fuerza laboral en minería está compuesta por mujeres. Estamos convencidos de que una mayor participación de la mujer es clave para la competitividad y sostenibilidad del sector”, recalca. En ese sentido, la ejecutiva agrega que su gremio desde hace años no solo trabaja en promover la equidad de condiciones y oportunidades, sino también en destacar las buenas prácticas

de las empresas asociadas. “Además, buscamos trabajar estos temas con otras organizaciones. En 2023, en alianza con el Banco Interamericano de Desarrollo, la SNMPE participó en el primer diagnóstico sectorial sobre equidad de género en el sector minero-energético. Los resultados obtenidos fueron clave para identificar barreras y factores de éxito, así como para definir una hoja de ruta hacia la igualdad”, detalla.

FOTO: ACERVO

CLAUDIA AKAMINE
COFUNDADORA DE TUMI ROBOTICS

“NUESTRO PRÓXIMO RETO ES EL ESPACIO”

APASIONADA POR LA TECNOLOGÍA, CLAUDIA AKAMINE FUNDÓ JUNTO A SU ESPOSO TUMI ROBOTICS EN 2016 Y HOY SE ASEGURA DE CONSEGUIR FINANCIAMIENTO Y DE QUE TODAS LAS INVERSIONES QUE REALICEN SIGAN SU PLAN DE EXPANSIÓN. ENTRE SUS PRÓXIMOS OBJETIVOS ESTÁ DESARROLLAR UNA SOLUCIÓN ROBÓTICA PARA CAPTURAR DATOS CRÍTICOS EN LA LUNA.

Desde el colegio, Claudia Akamine siempre prefirió las matemáticas a los cursos de letras y sabía que quería ser ingeniera. Su curiosidad por la tecnología y las nuevas herramientas que salían, asimismo, la decantaron por la Ingeniería de Sistemas. “Tuve la suerte de que mis padres siempre apoyaron mis decisiones y me alentaron a hacer lo que me gusta y es mi pasión”, cuenta la cofundadora de la startup de robótica Tumi Robotics.

La ejecutiva asegura que siempre tuvo en sí el “bichito de emprender su negocio” y decidió hacerlo junto a su esposo, para materializar uno de sus proyectos al que le vieron alto potencial. “Él es investigador y creaba proyectos increíbles que se quedaban en la universidad y no estaban generando valor a nadie. Fue ahí donde vimos la oportunidad de llevar una de sus investigaciones —que era un robot submarino para monitoreo ambiental— a la realidad”, cuenta la ingeniera, quien trabajó en el mundo corporativo, primero en tecnología y luego en estrategia, operaciones, experiencia al cliente e innovación.

Con ese proyecto decidieron postularse a un fondo semilla, que finalmente ganaron y que permitió el nacimiento de Tumi Robotics en 2016, cuya gestión Akamine combinó con su otro trabajo en el mundo empresarial.

“Al inicio, llevaba Tumi Robotics en paralelo. Era un ritmo muy fuerte para cumplir con ambos y llegó pandemia y los pedidos de automatización, de robots, de inteligencia artificial se volvieron un *boom*, el negocio creció rápidamente y llegamos a punto de equilibrio. Era el momento en que, para crecer sostenidamente, debíamos dedicarle más tiempo y hacer cambios importantes en estructura y organización, por lo que tomé ese reto a tiempo completo de reorganizar y poner en marcha el crecimiento de Tumi”, relata la ejecutiva.

Akamine hoy se desempeña como directora y responsable de las finanzas de la compañía, que ofrece soluciones robóticas y de inteligencia artificial a industrias como la minera o de hidrocarburos para evitar riesgos y accidentes. En Tumi Robotics, se asegura de conseguir financiamiento y de que todas las inversiones que realicen sigan su plan de expansión, asegurando la estrategia y el crecimiento.

La compañía está creciendo de forma destacada en la región. “El año pasado ingresamos con buen pie al mercado minero chileno; tenemos un piloto que estamos llevando con Codelco. Y nuestro siguiente reto es el espacio, somos parte del programa de aceleración de Esric (European Space Resources Innovation Centre), en Luxemburgo, para el desarrollo de una solución robótica para capturar datos críticos en la Luna”, cuenta Claudia Akamine, quien asegura ver en diez años a Tumi Robotics como una empresa referente en robótica de la región, y ya con un *rover* enviado a la Luna.

Sobre su experiencia años atrás, la ejecutiva reconoce que emprender fue difícil sobre todo por las limitaciones presupuestarias. “Para emprender, tienes que ser mucho más creativo para poder conocer a tus clientes, hacer MVP para pruebas de bajo costo y probar e iterar continuamente para encontrar lo que realmente le genera valor a tu cliente. Tienes una gran responsabilidad con tu equipo, están en la empresa porque creen en el sueño, tienes que balancear lo que arriesgas en crecimiento sin descuidar el presente”, reconoce.

En el caso de las mujeres emprendedoras en América Latina, la cofundadora de Tumi Robotics asegura que existe mucha desigualdad en cuanto a las responsabilidades de la casa y de los hijos, lo cual hace que las mujeres que quieren



iniciar negocios no puedan dedicarles el tiempo necesario para crearlos y hacerlos crecer.

“Además, creo que muchas de las mujeres emprenden más por necesidad que por la falta de oportunidades laborales, y emprender no es algo sencillo. La falta de financiamiento hace que los negocios sean inviables”, recalca.

Para promover que haya más mujeres que optan por carreras STEM, por otro lado, Claudia Akamine asegura que

deben fomentarse más cursos didácticos de robótica, ciencia y programación en los colegios, que fomenten el interés de las niñas desde temprana edad y crear más becas.

“También se debe visibilizar a más referentes femeninos en tecnología en medios masivos, para que inspiren y cada vez sea más normal, y no un caso aislado, ver mujeres liderando empresas exitosas de tecnología”. Y su caso es uno de ellos.

ROSA VÁSQUEZ ESPINOZA
BIÓLOGA QUÍMICA E INVESTIGADORA

“LA CIENCIA PUEDE SER UNA HERRAMIENTA DE JUSTICIA, CONEXIÓN Y TRANSFORMACIÓN”

LA FUNDADORA DE AMAZON RESEARCH INTERNACIONAL, ORGANIZACIÓN QUE HA TRABAJADO EN LA PROTECCIÓN DE LAS ABEJAS SIN AGUIJÓN, PLANEA SEGUIR PROMOVRIENDO LA BIODIVERSIDAD, LA EDUCACIÓN DE LAS MUJERES Y LA AUTONOMÍA ECONÓMICA DE LAS COMUNIDADES AMAZÓNICAS.

La conexión y la sensibilidad por la naturaleza era algo que Rosa Vásquez Espinoza experimentó desde niña. Recuerda que su abuela le preparaba remedios con hojas, raíces y flores mientras le contaba historias de cómo la naturaleza está viva y merece respeto. “Crecí en la ciudad, con un fuerte vínculo familiar en los Andes y la Amazonía, y una constante: el deseo profundo de entender cómo funciona la vida”, dice.

Ese vínculo temprano, asegura, fue el motor y el motivo que la llevó a estudiar primero la carrera de Bioquímica y Biología Molecular en la Tennessee Technological University y, posteriormente, un doctorado en Biología Química en la Universidad de Michigan. “Estudiar un doctorado en Biología Química fue mi forma de unir la sabiduría ancestral con el conocimiento científico moderno. Fue mi manera de rendir homenaje a las mujeres de mi linaje y de buscar respuestas que sirvan para proteger nuestro planeta”, afirma. Hoy lidera importantes investigaciones sobre ecosistemas extremos, abejas sin aguijón, medicina natural y regeneración de ecosistemas. Justamente, su trabajo, como parte de un equipo de científicos nacionales y abogados internacionales, contribuyó a los avances que respaldan la Ley 32235, que otorga protección legal a las abejas sin aguijón en Perú.

Su trabajo ha sido publicado y visibilizado por medios como THE NEW YORK TIMES, NATIONAL GEOGRAPHIC, CBS News, BBC y Marie Claire, entre otros. Además, fue seleccionada en la lista

de las “100 mujeres más influyentes del mundo 2024” de la BBC, condecorada con la Orden del Mérito 2025 en el Perú por su trabajo en conservación y biodiversidad, y fue galardonada como “Nueva Exploradora del Año 2025” por The Explorer Club. “Pero más allá de eso, he tenido el honor de coliderar investigaciones con comunidades indígenas para estudiar a las abejas sin aguijón en la Amazonía, que dieron como resultado artículos científicos indexados, lanzar programas educativos para más de 300 mujeres amazónicas y publicar mi primer libro, THE SPIRIT OF THE RAINFOREST, que acaba de ser lanzado a nivel mundial. Todo esto me recuerda que la ciencia puede ser una herramienta de justicia, conexión y transformación”, resalta.

En 2021 fundó Amazon Research Internacional, organización que ha estado muy enfocada en regenerar la Amazonía a través de la protección de una de sus especies clave: las abejas sin aguijón. “Con mi organización Amazon Research Internacional, junto a aliados como el doctor Cesar Delgado, del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP), Eco Ashaninka y la Asociación de Meliponicultores de la Región Loreto, combinamos ciencia con sabiduría ancestral para crear el primer mapa de abejas nativas y entender cómo la deforestación y el cambio climático las impacta y qué podemos hacer para prevenir estos daños y regenerar la biodiversidad”, dice. Además, resalta que, como parte de este trabajo, lograron elucidar la química de las mieles medicinales para revalorar este producto nativo y desarrollar Las Meliponicultoras, un programa



que ha capacitado a más de 300 mujeres indígenas en meliponicultura sostenible y ayudado a fortalecer e iniciar meliponarios que ayudan a proteger y regenerar más de 20.000 metros cuadrados de selva cada uno. “El objetivo no es solo conservar las abejas, sino también fortalecer la autonomía económica y el conocimiento local de las comunidades”, enfatiza.

En 2025, además de dictar charlas y participar en eventos para dar a conocer la biodiversidad amazónica, Vásquez detalla que seguirá liderando expediciones científicas en la Amazonía y trabajará para crear la Ruta del Tapir. El objetivo de la bióloga química es promover el ecoturismo y, en paralelo, regenerar esta especie en peligro de extinción.



Alejandra Jordan

Gerenta general de Bodega Santa María Magdalena

La bodega de pisco que lidera Jordan recibió, a fines de 2024, la certificación Women Owned, un reconocimiento internacional otorgado por la Women Business Enterprise National Council (WBENC) y WeConnect International, que destaca a organizaciones comprometidas con la equidad de género y el empoderamiento femenino en el ámbito laboral. La ejecutiva comentó a FORBES que, en solo dos años, sus piscos han ganado más de 30 medallas en concursos internacionales.



Amparo Nalvarte

CEO y cofundadora de B89

Nalvarte dejó el mundo corporativo para fundar en 2013 la fintech Culqi, que fue adquirida por el Grupo Credicorp. En 2021, fundó B89, startup que ofrece servicios financieros como préstamos y tarjetas prepago y que, a finales del 2024, estableció una alianza con el sistema de pagos brasileño Pix. Nalvarte, bachiller en Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico, es profesora en su *alma mater* e inversionista ángel.



Ana Cecilia Jara

Presidenta de la AAFP

Con más de 20 años de trayectoria profesional en el sector previsional en Perú, se desempeña desde febrero de este año como presidenta de la Asociación de Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (AAFP). La abogada por la PUCP ha trabajado como líder legal de varias empresas de esta industria y del sector público. Además, es presidenta ejecutiva de la asociación sin fines de lucro Camino de Amor, que ha desarrollado proyectos sociales en beneficio de familias que viven en extrema pobreza.



Ana Lucía Morales

Managing director & partner de Boston Consulting Group en Perú

Es licenciada en Economía por la Universidad del Pacífico y tiene un MBA en The Wharton School of Business de la Universidad de Pensilvania. Desde su posición de liderazgo en Boston Consulting Group, Morales asesora a organizaciones clave de la región en decisiones estratégicas de alto impacto económico y social. Su trabajo contribuye a reconfigurar estructuras, operaciones y modelos de negocio en diversos países de Latinoamérica.



Andrea Rivera Garré

Cofundadora de Sinba

Zootecnista de profesión, la ejecutiva es cofundadora de la empresa de gestión de residuos Sinba, en la que se desempeña como directora ecosocial. La compañía fundada en 2016 es un referente en economía circular y trabaja con empresas, el sector público, colegios y universidades en la recuperación y transformación de sus materiales en Lima Metropolitana y el Callao. Así, recicla residuos orgánicos e inorgánicos y aceites usados en sus dos plantas de tratamiento, en una biofábrica para restos orgánicos y en su Centro Inclusivo de Recuperación Circular (CIRC).



Ángela Ponce

Fotógrafa documental y fotoperiodista

En 2024, Ponce ganó la beca de la exposición Panorama Latinoamérica en el Festival PhotoVogue por su proyecto GUARDIANES DE LOS GLACIARES. El año pasado, también fue finalista del POY 81 Environmental Vision Award del Instituto de Periodismo Donald W. Reynolds de la Escuela de Periodismo de Missouri. Realiza proyectos documentales de largo plazo, enfocados en temas como cambio climático y comunidades indígenas en Latinoamérica. Sus fotografías han sido publicadas en conocidos medios internacionales.



Arlette Eulert
Chef

Eulert estudió Arte y Diseño en la PUCP pero decidió desarrollar su carrera en la industria gastronómica. Tras trabajar en reconocidos restaurantes internacionales, inició su proyecto en Lima: el restaurante Matria, que fue incluido en el más reciente listado 50 Best Discovery. En el programa televisivo HISTORIAS CON SABOR, en Movistar Plus, la chef da a conocer el trabajo detrás de otros proyectos gastronómicos locales. En años previos, la chef ha recibido diversos reconocimientos locales otorgados por entidades como la Cámara de Comercio de Lima y Summum.



Carolina Peralta
Fundadora y CEO de Florencia y Fortunata

La cafetería de especialidad liderada por Peralta es una de las cinco empresas peruanas que figuran en la guía definitiva de las 100 mejores cafeterías en el mundo, elaborada por The World's 100 Best Coffee Shops. Florencia y Fortuna, ubicada en Cusco, se define como una empresa social que busca resaltar el trabajo de las mujeres en el mundo del café de especialidad. Compran lotes de café directamente a los productores.



Claudia Puig
Group CEO de Liderman

La abogada lleva siete años liderando la empresa peruana de seguridad, que este año inició operaciones en Florida, Estados Unidos. Antes, fue gerente general de Prosegur por más de un año. Durante su carrera, se ha especializado en seguridad en las empresas, factor humano y formación de directorios. Este año, Liderman –que además opera en Ecuador y Chile– proyecta crecer 18% en ingresos desde los S/ 1.050 millones facturados en 2024, informó a FORBES la ejecutiva. En Estados Unidos, la meta es alcanzar los US\$ 5 millones en ventas.



Cristel Delgado
Country manager de Starbucks en Perú, Bolivia y Ecuador

La ejecutiva cuenta con más de 20 años trabajando en el operador de franquicias gastronómicas Delosi, habiéndose desempeñado en casi todos los peldaños de la organización. Desde el 2022, es country manager de Starbucks en Perú y, en el 2024, asumió el liderazgo de la marca en Bolivia y Ecuador. Es administradora de empresas y posee una maestría en RR. HH. y Comportamiento Organizacional, además de especializaciones en *coaching* ontológico y marketing empresarial en la Universidad de Chicago.



Cristhiana de Osma
Esquiadora acuática

La joven deportista se está consagrando como una gran promesa del esquí acuático. En 2024, conquistó el oro en la modalidad slalom en el Campeonato Mundial U17 de Esquí Acuático y recientemente ganó dos medallas de oro y dos de plata en el Campeonato Latinoamericano de este deporte. Esta fue la tercera edición consecutiva del campeonato latinoamericano en la que De Osma subió a lo más alto del podio. En 2023, ganó en Tricks Sub-17. Además, obtuvo otras dos medallas de plata y una de bronce.



Daniela Coloma
Diseñadora de moda

La diseñadora de moda nupcial, de 24 años y oriunda de Arequipa, se está abriendo paso en su rubro en la región a partir de creaciones únicas, con prácticas ecoamigables enfocadas en el empoderamiento femenino y que promueven el lujo consciente. El año pasado, participó de la feria de arte internacional Art Basel Miami. Es una de las promesas del diseño de moda peruano, según destacan medios locales. Coloma ha asegurado que la luz y otros detalles de Arequipa inspiran su trabajo artístico.



Elaine King
Planificadora financiera familiar

La economista peruana fundó en 2013, en Miami, Estados Unidos, el Family and Money Matters Institute, que hoy preside. Fue reconocida como una de las 25 mujeres hispanas más influyentes por PEOPLE MAGAZINE en 2017 y como asesora financiera TOP 10 por Investopedia en 2023. Es autora de nueve libros sobre planificación financiera, dos de ellos dirigidos a niños y niñas, y ha ayudado a más de 100 empresas familiares a “trascender su negocio empoderando a la siguiente generación”, según señala en LinkedIn.



Eva Ayllón
Artista

La destacada intérprete de música criolla y afroperuana celebra 55 años de trayectoria artística, que la han llevado a ser reconocida a nivel nacional e internacional. El año pasado, el Ministerio de Cultura condecoró a la también ‘Reina del Landó’ como Personaje Meritorio de la Cultura Peruana. En el 2019, ganó el Latin Grammy a la Excelencia Musical, premio a la trayectoria artística que otorga la Academia Latina de la Grabación. Este año está realizando una gira a lo largo del Perú.



Evangelina Arias
Presidenta del directorio de Minera Poderosa

La ejecutiva, arquitecta por la Universidad Nacional de Ingeniería, cuenta con una amplia trayectoria en el sector minero. Además de liderar el directorio de Minera Poderosa, que ha sido víctima de múltiples ataques de mineros ilegales y criminales, es presidenta del Consejo Directivo de Asociación Pataz, directora del Instituto de Ingenieros de Minas del Perú y miembro del consejo de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía y la Asociación de Mujeres Empresarias del Perú, entre otros.



Evelyn Inga
Deportista

Inga clasificó al Mundial de Atletismo Tokio 2025. En mayo pasado, obtuvo la medalla de oro en la Copa Panamericana de Marcha Atlética en Anapoima, Colombia, en la distancia de 35 kilómetros. En los Juegos Olímpicos París 2024, obtuvo la octava posición de la prueba de los 20 km de marcha atlética femenina, por delante de Kimberly García (16° con 1:30:10) y Mary Luz Andía (12° con 1:29:24). Integra el Programa Ciclo Olímpico 2025-2028 del Instituto Peruano del Deporte (IPD) y se prepara para los Juegos Panamericanos Lima 2027 y los Juegos Olímpicos Los Ángeles 2028.



Fiorella Escalante
CEO de Inetum Perú

La ingeniera industrial por la PUCP lleva más de 15 años en empresas de tecnología de la información (TI), abarcando desde áreas comerciales y desarrollo de negocios, hasta emprendimiento y servicios de posventa. Desde mediados del 2024, fue designada como CEO en Perú de Inetum, compañía europea de servicios de TI. Su experiencia previa incluye su paso por IBM, Microsoft, Softtek y Baufest, entre otras firmas.



Francesca Luna
Country manager Perú de JetSMART

La economista posee 20 años de trayectoria en la implementación de estrategias comerciales, especialmente en aerolíneas. Desde hace tres años lidera la compañía *low cost* en nuestro país. Con más de 4 millones de pasajeros transportados desde que comenzaron a operar en Perú, en junio de 2022, JetSMART cerró el 2024 con el 10% del *share* del mercado y un aumento de 37% en asientos ofrecidos en sus siete rutas domésticas. Para acelerar su crecimiento a nivel regional, la compañía proyecta pasar de sus actuales 44 naves Airbus a 100 en 2028.



Francisca Aronsson
Actriz

La actriz sueca-peruana ha participado en proyectos locales e internacionales. Formó parte del elenco de la serie LA CHICA DE NIEVE, una de las más exitosas de Netflix el año pasado. En 2024, esta producción alcanzó el primer puesto global entre las series de habla no inglesa en la plataforma de streaming, además de estar en el top 10 de más de 77 países por varias semanas. Aronsson también tuvo un rol relevante en la serie Hit de la televisora española RTVE y fue una de las protagonistas de la película de Prime Video PERRA VIDA.



Gabriela Calistro
Astrofísica

Calistro lidera el proyecto del lanzamiento del primer satélite de comunicación cuántica europeo en el Centro Aeroespacial Alemán e integró el equipo que detectó el año pasado el mayor par de chorros de agujeros negros visto hasta la fecha. La científica, Ph. D. en Astrofísica, trabajó también en el Observatorio Europeo Austral. Con su proyecto educativo CosmoAmautas impulsa las ciencias y la astronomía en el sistema educativo peruano.



Giannina Honorio
CEO de Yapaykuy

La ingeniera industrial es fundadora y CEO de Yapaykuy, que certifica a empresas en las siguientes prácticas inclusivas: diversidad, lenguas originarias, igualdad de género, libre de violencia, libre de acoso, adultos mayores, eventos inclusivos, productos inclusivos, webs inclusivas, inclusividad laboral y RSE. En 2023, Honorio fue reconocida como una de las MIT Innovators Under 35. Es directora de la Asociación Tecnológica del Perú y cofundadora de la plataforma de IA para el aprendizaje de lenguas de señas Includedu. También es bombera voluntaria y pilota.



Guisela García
Empresaria

La economista fue reconocida con el premio Líder de la Ruralidad del continente por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en marzo de este año. El galardón le fue otorgado por su trabajo en el cultivo de olivos y la promoción del desarrollo rural en Ilo (Moquegua). Esto lo logró de la mano de Yerba Buena, el fundo que creó en 2003, en el que, además, produce un aceite de oliva que ha obtenido premios internacionales. De hecho, en 2024, su variedad sevillana criolla ganó la medalla de oro en el concurso de aceite virgen extra de Estambul.



Johanna Inti
CEO de NGR

La ejecutiva cuenta con más de 25 años de experiencia en la industria de restaurantes en el Perú y la región. Desde este año, lidera NGR, empresa socia estratégica del grupo Intercorp y operadora de las marcas Bombos, Popeyes, Papa John's, Dunkin', Don Belisario y China Wok. La administradora de empresas por la Universidad de Lima, con formación ejecutiva en London Business School, MIT y la Universidad de Piura, ha ocupado posiciones de liderazgo como CEO de Premium Restaurants en Centroamérica y CEO del grupo Delosi en Perú.



Klaudia Reynicke
Directora de cine

Reynicke, quien emigró de su natal Perú a Suiza siendo pequeña, estudió Bellas Artes, Sociología y Antropología antes de decantarse por la dirección cinematográfica, carrera en la que ha cosechado diversos éxitos en los últimos años. El más reciente es el logro por su película REINAS, que representó a Suiza en la carrera por el Óscar y consiguió numerosos reconocimientos, entre ellos el Gran Premio del Jurado en la sección Generation Kplus en la Berlinale.



Las Finanfieras
(María José Rojas, Alexandra Perales y Karen Carhuavilca)
Creadoras de contenido

Las tres creadoras de contenido lanzaron en 2020 el canal de redes sociales Las Finanfieras, con el que comparten de forma dinámica y divertida consejos de finanzas personales. En su *podcast* Entre Fieras, abordan algunos de los retos financieros que enfrentan las mujeres a nivel local. Tienen 153.100 seguidores en TikTok. Además, tienen más de 116.000 seguidores en Instagram y han estimado que el 80% de sus seguidores son mujeres.



Leonie Roca
Presidenta de AFIN

La abogada por la PUCP, con estudios de posgrado en Harvard Kennedy School of Government y la Universidad de Piura, es presidenta de la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN) desde el 2018. Actualmente, es directora independiente en Santander Consumer Perú, Cencosud, TGP Perú, Unicon, la microfinanciera Surgir y Tecnofil. Además, es miembro del capítulo peruano de International Women's Forum (IWF), una conocida red que integra a más de 8.500 mujeres líderes de 35 países; en Perú, la red cuenta con 51 miembros.



Leslie Collao
Directora general de Kuisisqa

Con tan solo 21 años, Collao lidera Kuisisqa, una organización sin fines de lucro que busca reducir las brechas de género en áreas como educación, salud, política y medio ambiente. Además, trabaja en el empoderamiento de mujeres adolescentes de entre 13 y 17 años a fin de que puedan estudiar carreras de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas. El año pasado, fue reconocida como una de las 12 Defensoras de Latinoamérica por la cadena de televisión CNN.



Licette Arrese
CEO de Casaideas Perú

Llegó a la compañía chilena de diseño del hogar Casaideas en Perú hace alrededor de ocho años como gerente de Administración y Finanzas, y en el 2023 asumió la gerencia general de la firma en el país. Es responsable de la operación de la tienda departamental que acaba de cumplir 20 años en el Perú y suma unas 25 tiendas y un canal online. Arrese es economista y administradora de empresas por la Universidad de Piura. También es MBA del PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.



Luz Esmeralda Román
Posdoctorante de Investigación en la UNI

En noviembre pasado, la ingeniera textil natural de Apurímac recibió el Premio UNESCO - L'Oréal Para las Mujeres en la Ciencia 2024 por sus innovaciones en telas funcionalizadas con propiedades antimicrobianas y protección UV. Román obtuvo su maestría en Ciencias en el Programa Textil y de Moda de la Universidad de São Paulo, Brasil, por una investigación que exploró el uso de óxido de zinc y óxido de cobre en textiles. La ingeniera busca escalar la producción de este tipo de confecciones para generar un impacto social positivo en la salud.



Mari Luz Canaquiri
Activista

La lideresa indígena kukama-kukamiria creció a las orillas del río Marañón. Ante los derrames de petróleo, extracciones y actividades ilegales que contaminan a dicho río, Canaquiri formó una alianza de 29 comunidades indígenas para conseguir que la justicia peruana concediera a un río personalidad jurídica, con derecho a fluir libremente y sin contaminación. Este logro, que no tiene precedentes en el mundo, le permitió ganar este año el Premio Goldman, considerado el Nobel del medio ambiente.



Martha Chávez Passano
Rectora de la Universidad del Pacífico

La académica, con una trayectoria de más de 30 años en el campo de la contabilidad financiera, asumió la rectoría de una de las universidades más importantes del país el año pasado. Previamente, ocupó puestos clave en la mencionada casa de estudios, como vicerrectora académica, decana de la Facultad de Ciencias Empresariales, vicedecana de Contabilidad y jefa del Departamento Académico de Contabilidad.



Mary Luz Andía
Marchista

Es una de las atletas más relevantes que tiene actualmente el país. Andía ganó la medalla de oro en la competencia de 20 kilómetros de la Copa Panamericana de Marcha Atlética, que se llevó a cabo en Colombia. Además, está clasificada al Mundial de Atletismo Tokio 2025, gracias a que logró la marca mínima en la prueba de 35 km de marcha atlética durante el Campeonato Nacional de Marcha Atlética 2025.



Mimy Succar
Artista

La peruana proveniente de una familia de raíces japonesas grabó su primer disco en el 2023, junto a su hijo Tony Succar. Al año siguiente, ambos lanzaron ALMA, CORAZÓN Y SALSA (LIVE AT GRAN TEATRO NACIONAL), el cual celebra las tradiciones musicales latinas, caribeñas y mundiales. Con este último, Mimy Succar ganó dos galardones en los premios Grammy americanos: uno en la categoría de mejor interpretación de música global y otro en mejor álbum tropical latino.



Natalia Vargas
Joven apasionada por la ciencia

El año pasado, a sus 19 años, Vargas ganó el premio Aspiring Teen Award en el Women in Tech LATAM Awards, que reconoce los logros de mujeres en el sector tecnológico en toda América Latina. En 2024, también obtuvo el premio nacional en la International Astronomy and Astrophysics Competition. Vargas es fundadora de Astranova, una plataforma que empodera jóvenes líderes en STEM “para transformar el futuro” y gestora de la Misión Kosmos, el primer campamento espacial latinoamericano que enseña a jóvenes sobre ciencia.



Nathalí Zanabria
Directora creativa y fundadora de Infinity

Es creadora de la marca de ropa sostenible Infinity, el mismo nombre con el que bautizó a la *concept store* de *upcycling* ubicada en Barranco en la que vende sus prendas e integra marcas locales con propósito sostenible y lideradas por mujeres, según detalló al diario EL COMERCIO. Zanabria empezó con tiendas en el emporio comercial de Gamarra y fue una de las primeras empresarias que apostó por la práctica de suprarreciclaje. En abril de este año, participó en la Circular Sustainable Fashion Week de Madrid.



Patricia Stuart
Rectora de la Universidad de Lima

La economista por la Universidad de Lima fue designada rectora de dicha casa de estudios para el periodo 2024-2029. A lo largo de sus 13 años en la institución educativa, Stuart ha sido decana de la Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, decana de la Facultad de Administración, jefa de la Oficina de Emprendimiento, directora de la Carrera de Negocios Internacionales e investigadora del Instituto de Investigación. Es doctora en Ciencias Administrativas por la UNMSM y Master of Business Administration por California State University, Fullerton.



Rosanna Ramos-Velita
Presidenta del directorio de Caja Rural Los Andes

En febrero de este año, la microfinanciera que preside Ramos-Velita compró la empresa de crédito Alternativa. Con esta operación, Los Andes anunció que alcanzó S/ 930 millones en activos e incorporó una red de 129 oficinas y más de 200.000 clientes en todo el país. En una reciente entrevista en el diario GESTIÓN, la ejecutiva adelantó que la entidad que lidera tiene el objetivo de convertirse en un banco.



Ruth Shady
Antropóloga y arqueóloga

La directora de la Zona Arqueológica Caral lidera desde hace más de tres décadas los trabajos de investigación en el valle de Supe. Su equipo sumó este año un nuevo hallazgo al encontrar el entierro de una mujer que evidencia el alto desarrollo en técnicas especializadas que tuvo Caral (3000-1800 a. C.). Shady, quien es docente en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, ha denunciado en reiteradas ocasiones amenazas por parte de traficantes de terrenos en la zona donde se llevan a cabo los trabajos arqueológicos.



Sadith Silvano
Artista y diseñadora

Silvano es lideresa de la comunidad shipibo-konibo y promotora del arte ancestral del kené. En 2024 ganó el reconocimiento al mejor proyecto de preservación de cultura indígena, áreas remotas y rurales en el APEC Best Award 2024. La artista forma parte del colectivo de mujeres muralistas shipibo-konibo Soi Noma, que celebra y pone en valor su herencia cultural.



Sara Flores
Artista

Con una trayectoria de más de 50 años, la artista miembro del pueblo shipibo-konibo es una referente en el arte del kené. Recientemente, su trabajo ha sido incluido en la colección del Museo Guggenheim de Nueva York, tan solo un par de meses luego de que formara parte de la edición 2025 del Dior Lady Art Project, en el que reinterpretó la icónica cartera Lady Dior. Además, a fines de marzo, Flores hizo historia inaugurando la primera exposición individual de una mujer indígena en el Museo de Arte de Lima (MALI), bajo el nombre NON NETE. UN SUEÑO PARA UNA NACIÓN INDÍGENA.



Tatiana Espinosa
CEO y founder de Arbio Perú

Hace 15 años, la ingeniera en Ciencias Forestales, con experiencia en gestión y manejo de bosques en la Amazonía peruana, cofundó Arbio Perú, organización dedicada a gestionar un bosque de 916 hectáreas en Madre de Dios. En este espacio, la organización implementa herramientas de conservación que vinculan a personas y empresas con el estudio y cuidado de la selva amazónica, explica Espinosa en su perfil en LinkedIn. Es una voz referente en temas de conservación amazónica.



Tatiana Fuentes Sadowski
Directora de cine

Con su primer largometraje LA MAYORÍA DE LAS MARIPOSAS, Fuentes Sadowski logró el premio de la Federación Internacional de la Crítica de Cine (FIPRESI) al mejor filme en la sección Forum de la Berlinale 2025. Con su trabajo, la directora, que estudió Artes Escénicas en Perú y Cine y Nuevos Medios en Le Fresnoy – Studio National des Arts Contemporains, en Francia, conecta el cine experimental con el documental.



Thais Fernández
Gimnasta aeróbica

En noviembre del año pasado, Fernández se coronó campeona en la categoría individual femenina senior del Campeonato Panamericano de Gimnasia Aeróbica 2024. Este galardón significó su tercer título continental. Además, sumó un segundo oro en la modalidad de trío senior junto a Josefina Canales y Paula Sánchez-León, lo que marcó un hito histórico para Perú, ya que fue la primera vez que el país ganó en esta categoría. La selección peruana de gimnasia aeróbica, liderada por Fernández, obtuvo un total de 14 medallas en la mencionada competencia.



Valerie Chang
Chef

La chef peruana, que emigró a Estados Unidos con solo 10 años, abrió en 2023 el restaurante peruano Maty's, que ha sido reconocido por renombradas publicaciones gastronómicas y en 2024 recibió uno de los premios más prestigiosos de la esfera culinaria estadounidense: el Premio James Beard a la mejor chef categoría sur. Chang lidera también junto a su hermano el restaurante nikkéi Itamae, considerado uno de los mejores 50 restaurantes del 2023 por THE NEW YORK TIMES.



“La diversidad hace la diferencia, enriquece a los equipos y nos permite tomar mejores decisiones”

MARIELA GARCÍA DE FABBRI
GERENTE GENERAL
DE FERREYCORP



Valerie Zevallos
Diseñadora de moda

Zevallos es fundadora y directora creativa de la marca de ropa Estrafalarío, que les da una segunda vida a materiales desechados y emplea a mujeres en situación de vulnerabilidad recluidas de su libertad. Con su propuesta de moda sostenible, la diseñadora arequipeña también está conquistando las pasarelas internacionales. Este 2025, la marca participó por segundo año consecutivo en la Semana de la Moda de París.



Violeta Orozco
Global head of Diversity, Equity & Inclusion del Grupo Konecta

Luego de 14 años en el puesto de country manager de Konecta en Perú, la ejecutiva peruana asumió, desde el 1 de junio de 2025, el cargo de Global Head of Diversity, Equity & Inclusion de la empresa. La compañía informó que, en esta posición global, Orozco tendrá la misión de promover estrategias para fortalecer la diversidad, equidad e inclusión en todas las operaciones de Konecta a nivel mundial.



“Mujeres peruanas, valórense y no permitan que les falten el respeto”

GLADYS TEJEDA
ATLETA

Foto XXXXX XXXXX

En 2009, Bibi Aisha, una joven de 18 años, de la provincia de Oruzgan, en el sur de Afganistán, huyó de la casa de su marido, quejándose de palizas, maltratos y una vida que equivalía a una esclavitud abyecta. Se la habían entregado a su esposo cuando tenía 12 años, como pago para resolver una disputa, una práctica en Afganistán que se conoce con el nombre apropiado de "baad". Fue desfigurada como represalia por huir de la casa de su esposo.
15 de julio de 2010

Foto: © Jodi Bieber / Time Magazine

IMÁGENES PODEROSAS

Solo cuatro mujeres han ganado el World Press Photo, en 66 años de concurso. La guerra, la migración y la violencia de género fueron los temas con los que ellas ganaron el premio.

El fotoperiodismo tampoco está alejado del pensamiento patriarcal y machista. Un informe del Instituto Reuters para el Estudio del Periodismo, de la Universidad de Oxford, basado en una encuesta *online* entre participantes del concurso World Press Photo (2007-2018), reveló que solo el 15% eran mujeres. El informe señala que las mujeres ganaban menos que sus colegas varones, que era más probable que trabajaran a media jornada y que tenían menos probabilidades de que las contrataran grandes agencias de noticias.

Las cosas no han cambiado mucho. En 66 años del concurso WPP, solo cuatro mujeres han conseguido ese hito en su carrera profesional.

La guerra, la migración y la violencia contra las mujeres en Afganistán fueron los temas por los que se galardonó a Françoise Demulder, en 1977; Dayna Smith, en 1999; Lara Jo Regan, en 2001; y Jodi Bieber, en 2011.

FRANÇOISE DEMULDER

Esta fotoperiodista francesa fue la primera mujer en la historia en ganar el premio World Press Photo, hito que ocurrió en el año 1977, por una imagen de la masacre de Karantina, uno de los incidentes más violentos que marcaron los primeros años de la guerra civil libanesa. Demulder es considerada una de las fotógrafas de guerra más importantes del siglo XX. Falleció en 2008. El cáncer la había dejado parapléjica desde en 2003 y, a sus 61 años, sufrió un infarto.

La masacre de Karantina sucedió en 1976, comenzando apenas la guerra civil libanesa. Karantina es un barrio pobre de distrito, en su mayoría cristiana, del este de Beirut, controlado por las fuerzas de la Organización para la Liberación de Palestina. Estaba habitada por sirios, armenios y palestinos. Fue invadida por milicias del Frente Libanés de derecha y, en su mayoría, cristianas, específicamente del Partido Kataeb, y provocó la muerte de miles de musulmanes.

Demulder, a principios de la década de 1970, llegó a Vietnam con el objetivo de comprender la situación y decidió

quedarse. En ese entonces, ella no era fotógrafa profesional, pero había una gran necesidad de dejar registro de la guerra en Vietnam. Ella le vendía cuatro fotos diarias a una oficina de prensa. Así se formó como fotógrafa de guerra. En 1975 logró su primera exclusiva mundial, cuando fotografió los tanques del Vietcong entrando en Saigón, lo que marcaba el final de la guerra. Fue una de las primeras mujeres que trabajaron en la especialidad de la fotografía de guerra. Registró también conflictos en Pakistán y Etiopía. Sus trabajos se proyectaron internacionalmente en publicaciones como *Paris Match*, *Newsweek* y *Stern*.

DAYNA SMITH

Fue la segunda mujer en ganar el World Press Photo (1999) cuando trabajaba de modo independiente. Comenzó su carrera en *The Palm Beach Post* en Florida y en *The Washington Times*. Posteriormente trabajó como editora de encargos y de imágenes por 21 años en *The Washington Post* desde 2007. Después se enfocó en ser fotógrafa independiente, cubriendo diferentes conflictos sociales y crisis internacionales. Smith tiene una trayectoria de más de 30 años como fotoperiodista.

“A veces vale la pena asumir el riesgo para tomar una foto”, decía Smith, quien siempre resaltó que la importancia de la intuición para un fotógrafo es saber cuándo hay una buena historia que contar en una situación concreta, pero, sobre todo, en captar imágenes mágicas que conmuevan al espectador. A ella le enorgullece que las mujeres ejerzan la profesión del fotoperiodismo y que se vayan uniendo cada vez más.

También cubrió los hechos de Kosovo. El Ejército de Liberación de Kosovo era una organización considerada como terrorista que aspiraba a la independencia de Kosovo de Yugoslavia y, posteriormente, de Serbia, en la década de 1990. Kosovo fue un territorio habitado por serbios, hasta que el Imperio Otomano, en el siglo XII, invadió la región. Eso provocó que la población albanesa se convirtiera al Islam. Superó el número de sus adversarios serbios hasta que, a finales del siglo XX, el grupo constituía alrededor del 80% de su población.

LARA JO REGAN

El incremento en el número de personas que migran a Estados Unidos en pos de una mejor calidad de vida fue el contexto en el cual Regan obtuvo el citado galardón.

A ella le apasiona captar imágenes que puedan ayudar a los espectadores a abrir sus corazones y mentes, y ayudarlos a reconocer la humanidad común, en lugar de enfocarse en nuestras diferencias. El proyecto exploró nuevas subculturas de inmigrantes y poblaciones extremadamente empobrecidas en Estados Unidos. Le conmovió documentar el tema de la migración, un fenómeno que siempre ha existido en la historia de la humanidad y que actualmente es un tema que se ha desbordado. Ella menciona que es importante mostrarle al mundo lo que es la vida de un migrante.

Beirut, Líbano. Una mujer palestina suplica a un pistolero de la Falange en el barrio de Karantina, en el este de Beirut (también conocido como La Quarantaine). Esa mañana, la milicia de Falange había atacado y desalojado la población de refugiados, en su mayoría palestina, de este distrito, incendiando sus casas y dejando cientos de muertos. La masacre de Karantina fue uno de los muchos incidentes violentos que marcaron los primeros años de la guerra civil libanesa (18 de enero de 1976).

Foto: © Françoise Demulder / Gamma



Izbnica, Kosovo, Yugoslavia. Ajmane Aliu, madre de seis hijos, es consolada por familiares y amigos en el funeral de su esposo, Ilmi Aliu. El hombre era un soldado de los rebeldes, de etnia albanesa, del Ejército de Liberación de Kosovo, que luchaba por la independencia de Serbia. Le habían disparado el día anterior, mientras patrullaba (6 de noviembre de 1998).

Foto: © Dayna Smith / The Washington Post



Con esta serie de fotografías, Regan ganó el premio The World Press Photo of the Year, considerado el honor más prestigioso y codiciado del fotoperiodismo.

Lara Jo Regan se adentró en la fotografía cuando era adolescente. Publicaba fotografías para el periódico escolar y otros de circulación local. Fue fotógrafa curatorial para el Museo de Historia Natural en Nueva York.

La realización de fotografías de platos de cine cuando vivió en Los Ángeles, California, en la década de los 90, le permitió ser la única fotógrafa invitada detrás del escenario en los Premios de la Academia.

Sus trabajos han sido publicados en *Los Angeles Reader*, *L. A. Weekly*, *Entertainment Weekly*, *Premiere*, *Business Week*, *Newsweek*, *Time* y *Life*. Regan cuenta con extensas colecciones de documentales de fotografías de paisaje y de la cultura del sur de California desde 1985 hasta la actualidad. Enfocada en revitalizar la naturaleza meditativa y provocativa de las imágenes documentales, ha empujado la tradición hacia nuevos reinos abstractos y cinematográficos.

Desde el año 2013, ella dispone de un espacio en la columna fotográfica "Sights Unscene". Es una presencia habitual y necesaria en *Artillery*, una revista especializada en arte.

Regan mencionó a *FORBES* que, con el paso de los años, cada vez se ha adentrado más en la fotografía documental y que, así lo ha descubierto, este género es el que más la ha apasionado. Por ello, ha anunciado que se dedicará a cultivar este estilo en sus proyectos a futuro. Como se ha dicho ya, ella fue la tercera mujer en toda la historia en ganar el prestigiado World Press Photo.

JODI BIEBER

Las restricciones y maltratos contra las mujeres bajo el primer régimen talibán en Afganistán fueron catastróficas, ya que conllevaban una vida opresora y un mundo de oscurantismo. No tenían libertad de vestimenta, de salir de casa, de realizar estudios, de trabajar y, si desobedecían al régimen, eran castigadas de manera severa. La historia de Aisha, la que está detrás de la fotografía, nos cuenta sobre la violencia que se vivía en Afganistán.

Bibi Aisha, de 18 años, fue desfigurada como represalia por huir de la casa de su esposo en la provincia de Oruzgan, en Afganistán. ¿Por qué huyó? Porque sufría tratos violentos. Aisha fue llevada a un claro de la montaña donde, por orden de un comandante talibán, la sujetaron y le cortaron, primero, las orejas y, luego, la nariz.

Aisha fue abandonada, pero luego fue rescatada y llevada a un refugio en Kabul, administrado por la Organización de Ayuda para Mujeres Afganas. Posteriormente, fue llevada a Estados Unidos para realizarle una cirugía reconstructiva.

La fotografía de Bibi Aisha apareció, por primera vez, en la portada de la revista *Time* en 2009. *The New York Times* y CNN consideraron "la imagen entre las 100 mejores fotografías en la década 2000 a 2010".

El trabajo de Bieber se enfoca en temas contemporáneos: en las circunstancias políticas, sociales, económicas y de género. Sus proyectos fotográficos se han exhibido a nivel internacional en museos, galerías, festivales e instituciones; y participa en premios internacionales.

Jodi Bieber, hasta el momento, es la más reciente fotógrafa en ganar el WPP, lo cual ocurrió en el año 2011.



Las colonias son asentamientos informales a lo largo de la frontera de Estados Unidos con México. La mayor concentración está en Texas. La familia de la señora Sánchez es parte de los millones de estadounidenses no contados por el censo nacional (3 de diciembre de 2000).
Foto: © Lara Jo Regan / *Life*

Por Manuela Zurita



LA DIVERSIDAD COMO ESTRATEGIA

LOS DIRECTORIOS DE EMPRESAS —ÓRGANOS TÁCTICOS PARA LA TOMA DE DECISIONES DE NEGOCIOS— ENFRENTAN MÚLTIPLES RETOS ASOCIADOS A LA DIVERSIDAD. LA PARTICIPACIÓN FEMENINA ES SOLO UNO DE ELLOS.

Aunque poco se habla al respecto, no es un secreto que uno de los retos fundamentales que enfrentan las empresas peruanas actualmente yace en su núcleo decisor y estratega: los directorios. Se trata de desafíos múltiples, que van desde la equidad de género, hasta la incorporación de perfiles seniors y jóvenes, entre otros asuntos asociados a las dinámicas internas que permiten poner en valor al *team* quizá más sensible de una organización.

Así lo explicaron las fuentes consultadas para este artículo, que compartieron algunas cifras que ilustran la situación. De acuerdo con el Regional Board Survey 2025, de la consultora en recursos humanos Cornerstone, el 28% de los puestos de directorios son ocupados por mujeres. “Es un avance, sí, pero todavía insuficiente si consideramos que la mitad del talento disponible en el país es femenino”, opina Sandra Cubas, *regional managing partner* en Cornerstone. La ejecutiva, con 17 años de trayectoria en la firma, alude al avance de la presencia de mujeres en los directorios, pese a la

brecha aún existente. Es que, en efecto, de acuerdo con otra investigación que data de 2022 —el II Estudio sobre Mujeres Miembros de Directorios de Empresas en el Mercado de Valores, realizada por WomenCEO Perú, PwC Perú y Centrum PUCP—, la participación femenina en los directorios de empresas listadas en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) llegaba al 22%. “Esta subrepresentación limita la capacidad de las empresas para innovar, gestionar riesgos y responder a las expectativas de una sociedad cada vez más consciente de la importancia de la inclusión”, advierte Juana Mollo, socia líder de Human Capital y Diversidad e Inclusión de PwC Perú.

Otro dato revelador está asociado al talento externo y experto en directorios de empresas familiares. Al respecto, un estudio de la firma de *head-hunting* ND Executive Search, mostró que el 50% de las organizaciones participantes integra uno o dos profesionales independientes y un 34% cuenta con entre tres y cuatro. Para Juan Pablo Delgado Aguirre, *managing partner* de ND Executive Search y socio



FOTO: ENVATO



UNO DE LOS GRANDES DESAFÍOS ES QUE AÚN HAY MUCHA INFORMALIDAD EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE MIEMBROS DE DIRECTORIO. SE SIGUE RECORRIENDO A REDES CERRADAS, DONDE SE PRIORIZA LA CONFIANZA PERSONAL POR ENCIMA DE LA COMPLEMENTARIEDAD DE PERFILES”.

SANDRA CUBAS

REGIONAL MANAGING PARTNER EN CORNERSTONE



NO SOLO SE TRATA DE MEJORAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE DIRECTORES CON DISTINTOS PERFILES; SE TRATA DE MEJORAR LAS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA EN CUANTO A LA DINÁMICA DE TRABAJO EN LAS SESIONES DE DIRECTORIO”.

ELSA DEL CASTILLO

DIRECTORA GENERAL DE LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UP

estratégico de Centrum PUCP, se trata de un avance “interesante”, pero que no termina de resolver la profesionalización de los directorios. “Un reto muy significativo, y que a veces no recibe la atención que merece dentro de la conversación sobre diversidad, es la efectiva integración y el aprovechamiento del talento senior en los directorios”, dice Delgado Aguirre. “Ellos ofrecen una experiencia invaluable, especialización y visión estratégica”, destaca y detalla que por “senior” se refiere a directores con una experiencia “notoria” en especialización o actividad profesional. Esto incluye perfiles técnicos, que pueden ser menores en edad al promedio que Delgado Aguirre ubica en alrededor de 55 años.

“Los directorios deben estar compuestos por profesionales expertos que coadyuven al plan estratégico de cada empresa en todas sus aristas. Es decir, si uno de los objetivos críticos para los próximos cinco años es internacionalizar las operaciones, se debe integrar directores independientes que hayan logrado tener exposición en internacionalización”, ejemplifica. “Ya pasó el tiempo de incorporar directores ‘todistas’ por amistad o confianza”, concluye.

OTROS DOLORES Y EL POTENCIAL

De acuerdo con los expertos, existen otros ‘dolores’ silenciosos en los directorios asociados a su diversidad. Para Cubas, de Cornerstone, el primero tiene que ver con la homogeneidad de los perfiles de los directores, en su mayoría asociados a profesiones de corte “tradicional”, como abogacía o finanzas, con trayectorias similares, de generaciones Silver o Boomer (nacidos entre 1946 y 1964). “Eso limita mucho la conversación estratégica y deja fuera otras perspectivas que hoy son clave considerar, como la tecnológica, la regional o incluso la intergeneracional”, comenta. “Cuando las búsquedas incorporan criterios de



UNA BUENA PRÁCTICA

Los expertos indican que en Perú no existen regulaciones que promuevan la diversidad en los directorios, salvo el Código de Buen Gobierno Corporativo para las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (BVL). En ese sentido, coinciden que los avances en materia de diversidad hasta ahora son fruto de la voluntad de las organizaciones. “Este código y estudios que recogen buenas prácticas internacionales de gobernanza corporativa pueden servir de orientación a aquellas empresas que quieran avanzar en la implementación de estas prácticas”, afirma Del Castillo.

FOTO: ENVATO



diversidad —no solo de género, sino también de edad, industria o formación—, los resultados son mucho más potentes”, dice Cubas. Repara que actualmente la diversidad es uno de los ejes fundamentales de la toma de decisiones en las empresas junto a la sostenibilidad y el propósito, por lo que debería verse reflejada en la composición de los directorios.

Otra paradoja no menor tiene que ver con la gobernanza que rige la dinámica de autogestión de los directorios, según Elsa del Castillo, directora general de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico. “Es esencial trabajar en la generación de espacios que realmente potencien el aporte de esta diversidad en su composición; es decir, es importante asegurarse de que se implementen mecanismos adecuados de autogestión que reduzcan el

impacto de voces siempre protagonistas, que se generen espacios de trabajo más colaborativo y horizontal”, opina del Castillo. Para ello, la académica advierte el potencial de crear comités de trabajo especializados que fomenten la participación en lo concreto y no solo en debates expositivos.

Delgado Aguirre, por su parte, invita a pensar la diversidad en los directorios como un pilar del “buen gobierno y motor del éxito sostenible”. Para el experto, integrarla permite incorporar múltiples perspectivas, evitando el pensamiento grupal. Sumar puntos de vista ayuda a las empresas a conectar con sus consumidores, atraer talento y “proyecta una imagen positiva”. “Hoy más que nunca, los directorios necesitan líderes capaces de conectar con la estrategia, el propósito y la disrupción”, concluye. **D**



LA REPRESENTACIÓN DIVERSA EN LOS NIVELES MÁS ALTOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO ENVÍA UN MENSAJE CLARO DE COMPROMISO CON LA EQUIDAD, LA SOSTENIBILIDAD Y LA INCLUSIÓN, EN LÍNEA CON LAS DEMANDAS SOCIALES ACTUALES”.

JUANA MOLLO

SOCIA LÍDER DE HUMAN CAPITAL Y DIVERSIDAD E INCLUSIÓN DE PWC PERÚ



NO PODEMOS DEJAR DE LADO LA NECESIDAD IMPERANTE DE INTEGRAR AL TALENTO JOVEN CON UN ALTO GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN DISCIPLINAS REQUERIDAS PARA EL LOGRO DE LO PLANIFICADO”.

JUAN PABLO DELGADO AGUIRRE

MANAGING PARTNER DE ND EXECUTIVE SEARCH

**CÓMO ES QUE LAS MARCAS
CONSTRUYEN VÍNCULOS
QUE TRASCIENDEN**

POR GIUSEPPE STIGLIANO Y ANDY STALMAN



DE
CLIENTES

A CREYENTES TES



MÁS ALLÁ DEL
MARKETING
TRADICIONAL, LAS
ETIQUETAS CONSTRUYEN
RELACIONES
EMOCIONALES Y
HUMANAS, SOSTENIDAS
EN EL TIEMPO; PERO EL
CAMINO NO ES SOLO
TÁCTICO: TAMBIÉN ES
SIMBÓLICO.

Este artículo nace del cruce entre dos mundos que rara vez se conectan a profundidad: el marketing, que impulsa la acción; y el *branding*, que cultiva el sentido. En esta colaboración, un experto en marketing y un especialista en *branding* unen miradas, trayectorias y aprendizajes para explorar una verdad esencial: las marcas que trascienden no solo se construyen con tácticas, sino que lo hacen con alma.

Durante años, nos hemos enfocado en segmentar, medir, automatizar y optimizar la relación con los consumidores. Y, aunque esas herramientas siguen siendo valiosas, hoy más que nunca reconocemos que las marcas más poderosas no solo venden productos: crean vínculos.

Los vínculos se construyen como las relaciones humanas: con descubrimiento, emoción, validación social, con confianza ganada y tiempo.

En este artículo proponemos una mirada integrada (desde el marketing y desde el *branding*) para entender cómo es que las marcas que verdaderamente importan logran pasar de ser una opción... a ser parte tangible de la vida de las personas.

Uno de los errores más comunes que vemos que cometen las marcas es pensar que pueden relacionarse con las personas de manera diferente a como las personas se relacionan entre sí. La realidad es que los seres humanos solo conocen una forma de construir vínculos: la humana. Y, como toda relación significativa, ese vínculo sigue un patrón emocional, instintivo y social que rara vez se puede automatizar del todo.

Hemos observado este patrón en cinco fases universales:

1) Descubrimiento: Todo empieza con un encuentro. Puede ser fortuito, mediante un amigo, en un evento, en línea... Conocemos a alguien. Pero de todos los rostros y nombres que cruzan nuestro camino, solamente algunos

“[Los] vínculos [...] se construyen como las relaciones humanas: con descubrimiento, emoción, validación social, con confianza ganada y tiempo”.

captan realmente nuestra atención.

2) Conexión emocional: De entre todas esas personas, hay algunas que nos despiertan una sensación positiva. Nos generan curiosidad, atracción, interés genuino. Es entonces cuando comenzamos a buscar más información, a validar ese *feeling*. Tal vez queremos escuchar su historia, aprender más sobre su vida, sentir que hay algo especial que merece nuestra atención.

3) Validación social: Aunque la conexión sea personal, los humanos somos seres sociales. Necesitamos comprobar si esa persona encaja también en nuestro entorno. Preguntamos a amigos de confianza, investigamos en redes sociales, buscamos intereses comunes y conexiones compartidas. Es la fase donde buscamos una segunda opinión emocional.

4) Impulso a actuar: Si lo que descubrimos valida lo que sentimos, aparece una descarga de energía. Queremos volver a ver a esa persona, provocar un segundo encuentro, explorar la posibilidad de una relación que nos aporte valor. Sentimos que vale la pena pasar a la acción.

5) Inclusión y recomendación: Una vez establecida la relación (y tras múltiples interacciones satisfactorias), esa persona se vuelve parte de nuestra vida. Si nos preguntan por ella, la recomendamos sin dudar. Damos fe de su valor. Sentimos que podemos “garantizarla”.

Por supuesto, hay excepciones. A veces la vida nos lanza directamente a la fase de “Impulso al actuar”, como cuando conectamos con alguien en un fin de semana y sentimos que lo conocemos de toda la vida. Pero, en general, el aquí señalado es el camino emocional que seguimos para construir relaciones duraderas.

Y entonces viene el punto clave para quienes trabajamos en marketing: este mismo viaje se replica en nuestra relación con las marcas.

Nosotros también descubrimos marcas. Quizás ocurre a través de un producto, un evento patrocinado, una recomendación de un amigo o *influencer*. Algunas nos generan buena impresión; otras no nos dicen nada. Aquellas que nos despiertan interés, nos invitan a investigar más: ¿Quién está detrás? ¿Qué valores representan? ¿Qué dicen los demás sobre ellas?

Si obtenemos validación social (si vemos que personas que respetamos o admiramos también tienen relación con esa marca), se activa nuestro deseo de acercarnos, de probar, de experimentar. Y si la experiencia nos convence, la marca pasa a formar parte de nuestra vida diaria. Se convierte en parte de nuestra identidad, de nuestra narrativa personal. La mencionamos, la compartimos, la defendemos. La defendemos como lo haríamos con un amigo.

No es casual que el profesor Philip Kotler, considerado el padre del marketing moderno, haya resumido este viaje relacional en su modelo de las 5A: *Aware - Appeal - Ask - Act - Advocate* (conciencia, atracción, validación, acción y defensa). Exactamente las mismas fases que seguimos como seres humanos en cualquier vínculo significativo.

Entonces, si queremos comprender mejor el *customer journey*, no deberíamos empezar por analizar *dashboards*, *funnels* o segmentaciones, sino por observar cómo construimos, los humanos, relaciones con otros humanos.

Porque, mientras sigamos diseñando marcas para conectar con personas (y no con algoritmos ni robots), el camino para generar valor seguirá siendo profundamente humano.

Y, si algún día nos toca diseñar marcas pensadas para seducir máquinas... bueno, ahí el marketing será otra cosa. Quizás interesante, sí. Pero ya no será nuestro juego.



ANDY STALMAN

Es uno de los referentes globales más influyentes en *branding*. Ha liderado procesos de creación y transformación de marcas icónicas con impacto cultural, social y comercial, asesorando a empresas y Gobiernos en los cinco continentes. Es cofundador y CEO de TOTEM Branding, firma reconocida por su enfoque estratégico y humanista. Conferencista internacional, profesor en escuelas de negocios en Europa, América y Asia, y autor de *bestsellers* como *BrandOffOn*, *HumanOffOn* y *TOTEM*. Reconocido por su capacidad de anticipar tendencias y traducirlas en marcas con propósito, ha sido apodado "Mr. Branding" por medios y universidades de todo el mundo.

Del marketing al *brandketing*: cuando la voz tiene alma

Pero hay algo más. Existe una dimensión más profunda. Mientras que el marketing analiza cómo se comportan las personas, el *branding* se pregunta quiénes somos y qué lugar queremos ocupar en la vida de los demás. Nosotros proponemos el camino y también nos preguntamos el porqué. Juntos, damos forma a marcas con dirección y sentido.

Esta visión integrada, que une el alma del *branding* con la voz del marketing, se refleja en el concepto de *brandketing*, presentado originalmente por Andy Stalman en su libro *BrandOffOn*, y que hoy forma parte de nuestra manera de entender y construir marcas con sentido. Una fusión que no solo conecta disciplinas: conecta significado con acción, identidad con relevancia, propósito con resultados.

Luego de más de tres décadas creando y transformando marcas en los cinco continentes, habiendo vivido en diferentes ciudades y colaborado con marcas líderes, hemos aprendido que los resultados más sólidos no vienen solo de vender más, sino de significar más. Porque cuando una marca es clara en su identidad, coherente en su expresión y consistente en su entrega, el marketing no suena vacío. Tiene voz, pero también tiene alma.

Una marca pensada solo desde el marketing puede sonar fuerte, pero hueca. Una marca pensada solo desde el *branding* puede ser noble, pero invisible. Pero una marca construida desde el *brandketing* se vuelve un símbolo. Y cuando eso ocurre, las personas no solo compran: creen.

Y cuando creen, recomiendan. Y cuando recomiendan, defienden. Y cuando defienden... la marca ya no está afuera. Está adentro. En la conversación. En la memoria. En la identidad. En definitiva, el viaje de un consumidor puede comenzar con una

campaña. Pero el viaje que queremos construir (el de un creyente) nace en la coherencia, la emoción y el propósito.

Las marcas que logran transformar productos en creencias son aquellas que no solo entienden cómo vendemos, sino por qué importamos.

Ese es el verdadero *branding*. Ese es el nuevo marketing. Ese es el futuro que ya está ocurriendo. **P**



GIUSEPPE STIGLIANO

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



WIN INVESTMENTS

LA COMPAÑÍA QUE “TOKENIZÓ” ESTRELLAS





PUEDE HACER QUE EL FUTURO DEL FÚTBOL BRILLE CADA VEZ MÁS

Por **Giorgio Arturi**

La industria del deporte, específicamente la de los pases y transferencias de jugadores de fútbol, conforma un mercado que mueve millones de dólares al año, en el que solo un puñado de clubes y deportistas participa. Hoy esta realidad está cambiando, sobre todo desde la aparición de Win Investments, una *sport-tech* que abre las puertas a los fanáticos del deporte (o, simplemente, a quienes desean invertir), en una primera instancia, en el fútbol.

Fundada por Valentín Jaremtchuk y Gonzalo Busnadiego, ambos oriundos del sur de Argentina, Win salió al mercado con el objetivo de democratizar el mercado de pases o transferencias de jugadores mediante tecnología *blockchain* y con el objeto de digitalizar el mecanismo de solidaridad, uno de los dos tipos fundamentales de derechos formativos que establece la Fédération Internationale de Football Association, más conocida como FIFA.

Con objeto de comprender a fondo el novedoso modelo de negocio de la *sport-tech*, FORBES dialogó, en exclusiva, con Valentín Jaremtchuk, quien arrojó luz sobre los principales aspectos de Win y su objetivo principal en el mercado deportivo, destacando inicialmente que “Win es una plataforma que buscó crear la primera bolsa de valores específica para el deporte, comenzando por el fútbol. Nuestro objetivo principal es democratizar el mercado de pases de jugadores profesionales, permitiendo que cualquier persona pueda participar en las transacciones, incluso con inversiones mínimas de, por ejemplo, un euro. Esto busca financiar a los clubes a través de un modelo innovador que digitaliza las participaciones utilizando tecnología *blockchain*”.

Con un equipo de más de 50 personas que operan desde su sede en España, además de Jaremtchuk y Busnadiego, Win integra a Juan Riquero en Operaciones, a Roberta Werthein en Marketing y Desarrollo de Negocio, y a Agustina Román en Finanzas y Criterios ESG. “Llegamos a esto gracias a un equipo número uno a nivel mundial”, afirma Jaremtchuk, “y somos la única *sport-tech* en el mundo que cuenta con dos árbitros del TAS [Tribunal de Arbitraje Deportivo], como es el caso del doctor Gustavo Abreu, de Argentina, y el doctor Luis Felipe Guimaraes Santoro, de Brasil. Ambos fueron los que defendieron nuestro modelo para poder conseguir la aprobación de FIFA”.

Sobre cómo Win efectúa la tokenización de las inversiones, qué *blockchain* utilizan y cómo interactúan con sus potenciales clientes, Jaremtchuk explica: “Tenemos una app móvil, que puedes descargar para iOS o Android, que se llama *Win investments*. Una vez que el interesado se registra, una vez que está autorizado y validado como usuario, puede comenzar a invertir en los jugadores, igual que se invierte en acciones de empresas como Mercado Libre o Apple. Se puede invertir en un jugador, por ejemplo, Alexis Mac



Allister o ‘Lio’ Messi”.

Sobre el modelo de negocio, Valentín Jaremtchuk, añade que “el mecanismo es muy sencillo. Se puede invertir a partir de un euro y comprar mediante tarjeta de débito, crédito, criptomonedas u otros métodos de pago. Con ello, puedes acceder al *token* correspondiente, mediante la red de *blockchain* de Polygon. Nosotros cobramos comisiones en la venta primaria. Este año, vamos a entrar al mercado secundario, como en las acciones de la bolsa de valores, que brinda la posibilidad al inversor [usuario de Win] de transaccionar pedacitos de pases entre usuarios o comprar, por ejemplo, a Alexis Mac

la Champions League y venderlo después del juego. Por estas operaciones cobramos un *fee*, al igual que cuando se desea retirar ganancias del mercado de pases, lo que sería un *withdraw*, como con los papeles convencionales”.

Cabe mencionar que Win opera con la plantilla de jugadores más importantes de Latinoamérica. En su arranque, en 2023, “tokenizó” a 125 deportistas y contó con una quinceña de clubes *partners*, entre ellos, los argentinos Independiente, Argentinos Juniors, Banfield, Estudiantes de La Plata, Santa Fe FC, más River Plate, Godoy Cruz, San Lorenzo y otros que están en proceso de incorporación. En el resto del continente figuran Atlético

Venezuela; Deportivo Cali (Colombia), Emelec (Ecuador), Alianza Lima, Olimpia de Paraguay y los chilenos Unión La Calera, San Luis de Quillota y Audax Italiano.

En cuanto al financiamiento obtenido, Jaremtchuk detalla que “en la primera ronda de inversión, que fue *friends & family*, alcanzamos los 800.000 dólares. Luego vino una ronda semilla donde levantamos 1 millón de dólares, con Grupo Werthein [DirectTV, SKY y otros] como principal inversor; y una más reciente, pre Serie A, de 3 millones de dólares, con inversores de la talla del expresidente de Coca-Cola global, Brian Smith, y Sebastián Serrano, el fundador de Rippo, que es el mayor *exchange crypto* de Latinoamérica, entre otros”.

Sobre los planes a corto y mediano plazo, el co-CEO de la compañía confía en que “Win será la *sport-tech* número uno del mundo. Queremos capitalizar la inversión en el fútbol, permitir que la gente invierta en el ‘Nasdaq del fútbol’ por primera vez en la historia, como primer producto de mercado de pases o mercado de fichajes, como se dice en España. Luego planeamos ir a derechos económicos y a otros derechos del fútbol. En un futuro, [queremos] ir [también] a otros deportes”.

Finalmente, Jaremtchuk recordó que, tal como se anunció recientemente en la presentación oficial de la alianza Win-Asociación del Fútbol Argentino (AFA), “todos los campeones del mundo de Argentina van a estar tokenizados, entre ellos Lionel Messi, Enzo Fernández, Lautaro Martínez y Rodrigo de Paul, entre muchos otros, ya que el acuerdo con la AFA, que incluye a todos los clubes formadores de estos jugadores, nos da la posibilidad de que nuestros usuarios puedan invertir en el futuro del mejor jugador de la historia, así como en el resto de los campeones del mundo. Es algo histórico, ya que se trata de la primera federación deportiva en el mundo en hacer institucional nuestra solución”. 

UNA INICIATIVA CON PROPÓSITO: “VAMOS A CAMBIAR EL JUEGO”

Más allá de la novedosa idea que dio origen al modelo de negocio de Win, el desarrollo del mismo posee otras facetas no menos interesantes a tener en cuenta. Por esto, conversamos también con Roberta Werthein, quien funge como encargada del Marketing de la *sport-tech* y como jefa de Desarrollo de Negocio, posición de relevancia en la organización que, entre otras cosas, vela por el aspecto social y el impacto de las inversiones.

Formada deportivamente en el club Hacoaj y exintegrante del plantel de Las Leonas, el seleccionado argentino de hockey sobre césped, Werthein cuenta sobre el impacto de Win en el fútbol, sobre los deportistas y sobre los usuarios de la plataforma, que son los que hacen su aporte económico.

“Hablar del impacto de Win es muy interesante porque, a lo largo de la historia, el fútbol fue una industria cerrada. Muy poca gente podía ser parte y, ahora, por primera vez, a través de Win Investment, se democratiza y se abre un nuevo modelo, donde cualquier persona en el mundo, no importa de dónde venga, puede ser parte del fútbol, invirtiendo en un jugador. De esta manera, se le da chance a los fans del fútbol, de que puedan ser parte y comprar un pedacito del próximo pase del deportista”, explica Werthein.

Añade: “En el evento que hicimos para anunciar la alianza con la AFA, presentamos a los primeros inversores que ganaron en el mercado de pases. Escuchar sus palabras fue muy conmovedor, y más para los fans que tienen ahora la chance de participar en la industria del fútbol. Por esto, con la tokenización de los derechos formativos de los jugadores que ya juegan en las ligas profesionales, cuando los inversores hacen lo suyo, ese dinero va directo a los clubes formadores, para generarles recursos. Hoy, en vez de que tengan que esperar años a que se transfieran, estamos tokenizando



Roberta Werthein y Valentín Jaremtchuk.

el mecanismo de solidaridad y estos derechos formativos”.

Sobre el derecho formativo, dice que “es un derecho que aplica a los jugadores de entre 12 y 23 años. Cuando los jugadores tienen esa edad, pueden pasar por un club, dos o tres. Ese es el derecho formativo: que, luego de los 23, sea donde sea que esté jugando, cuando el jugador es transferido a un nuevo club, hay un 5% de ese pase que vuelve al club que lo formó”.

“El derecho formativo es el mecanismo de solidaridad que beneficia a los clubes formadores a lo largo de la carrera de los jugadores. Los clubes de Sudamérica, en general, semilleros del mundo, tienen un problema al entrenar a muchísimos chicos, porque muy pocos llegan a las ligas profesionales. Invierten tiempo y dinero, pero los que alcanzan el máximo nivel, realmente son pocos. Entonces, de aquellos que sí llegan, por cada transferencia hay un 5% de ese valor que vuelve al club formador”, aclara.

Para finalizar, Werthein sostiene que “nuestra idea fue desde un principio llevar este proyecto adelante porque tenemos un propósito. Y traemos una solución que va a cambiar el juego para los fans y para los clubes, y con ello vamos a cambiar el mundo”.

¿DÓNDE SE FORMAN LOS PRÓXIMOS CEO DEL MUNDO?

EL ROL SILENCIOSO (Y ESTRATÉGICO)
DE LAS UNIVERSIDADES

Por **Carla Szemzo**



Hasta hace algunas décadas, la figura del CEO se asociaba a un líder forjado en las tripas del negocio. La narrativa dominante en casa empujaba carreras ascendentes, empezando con posiciones operativas y luego estratégicas, hasta llegar a la cima de las organizaciones. Los empresarios aprendían “a golpes”, con la experiencia como única maestra legítima. Por su parte, las universidades eran espacios teóricos, algo alejadas de la realidad y desconectadas del enfoque práctico del mundo empresarial.

Pero el mundo cambió y, con él, las exigencias que enfrentan los líderes empresariales. Hoy, la formación de los próximos CEO no puede limitarse únicamente a la experiencia en empresas, sino que requiere visión global, inteligencia emocional, IA, pensamiento crítico, gestión de incertidumbre, comprensión geopolítica, un dominio profundo de la tecnología y un sentido de propósito. Ante este nuevo escenario, las universidades han cobrado un protagonismo silencioso, pero determinante, para acompañar esa experiencia de transformación organizacional, ya que, lejos de los tradicionales salones académicos, estas están emergiendo como los nuevos campos de entrenamiento para los líderes del futuro.

Aunque sigue existiendo un porcentaje de la sociedad que considera que, para ser un emprendedor exitoso, no es necesaria la educación formal, la realidad es que las universidades más innovadoras del mundo ya están incubando a la próxima generación de CEO globales.

La intersección educativa y empresarial es clave para lograr esto. Hoy, este fenómeno colaborativo se ha acelerado gracias al creciente protagonismo de emprendedores y CEO que han decidido fundar sus propios espacios educativos, siendo este un negocio lucrativo que, a la vez, tiene el objetivo de generar un impacto positivo en la sociedad.



DE CEO A EDUCADOR: LAS NUEVAS INCUBADORAS DE LIDERAZGO

Una de las tendencias más reveladoras en la educación superior de los últimos años es el incremento de líderes empresariales, muchos de los cuales, lejos de retirarse, han optado por dejar un legado diferente: formar las mentes que definirán el rumbo del mundo en los próximos 100 años. Y, como los *coaches* suelen preguntar, ¿para qué?

Los empresarios con visión entienden que las reglas del juego han cambiado. La formación de un CEO ya no es solo técnica ni vertical. Requiere transversalidad, conciencia social y preparación ética. ¿Quién mejor para identificar esas carencias que aquel que ha vivido, desde adentro,



CARLA SZEMZO

Es ciudadana del mundo, con cinco nacionalidades y más de una década de experiencia en el sector educativo. Es vicedecana en la reconocida escuela de negocios IE Business School, en Madrid. Es profesora galardonada, edu-empresadora y *speaker* internacional, con ponencias y clases magistrales en más de 25 países. Apasionada de la educación, es también *advisor* y miembro de juntas directivas en otras instituciones de Educación Superior y colegios K-12 a nivel internacional.



el vértigo y los retos del liderazgo en el mundo actual?

Ejemplo emblemático es el de Minerva University, San Francisco. Su creador, Ben Nelson, es un empresario de tecnología que quería cambiar trascendentalmente el modelo tradicional de aprendizaje. Así, desarrolló un modelo basado en pensamiento crítico, discusión socrática y aprendizaje activo, completamente virtual. Su objetivo es formar líderes globales capaces de tomar decisiones complejas en entornos multiculturales. Minerva eliminó los exámenes tradicionales, apostó por la rotación internacional y evalúa la adquisición de habilidades transferibles.

¿Y en Asia que está pasando? El programa Schwarzman Scholars de China, inspirado en las becas Rhodes, fue lanzado como una iniciativa privada liderada por Stephen Schwarzman, CEO de Blackstone. Con sede en la Universidad Tsinghua en Beijing, busca formar a los líderes globales del futuro con foco en China. Este programa simboliza cómo la visión empresarial y filantrópica puede converger en un modelo educativo de élite, donde los estudiantes no solo adquieren conocimiento, sino comprensión geopolítica y un fuerte *networking* regional.

El ejemplo más evidente en Latinoamérica es el Tec de Monterrey, de México. Es una de las universidades latinoamericanas más consistentes en la formación de líderes empresariales con impacto. El Tec fue fundado como una institución sin fines de lucro por el visionario empresario y filántropo Eugenio Garza Sada, quien lideró la consolidación del conglomerado industrial que dio origen a Femsas. Inspirado por su paso por el MIT, tuvo la visión de formar a los empresarios e ingenieros del mañana, que impulsarían el desarrollo de México y la región. Desde su fundación, el Tec ha estado vinculado al sector empresarial mexicano, con un modelo emprendedor, humanista y global. Además, ha desarrollado una red de centros de emprendimiento y

tecnología que funcionan como *hubs* de innovación en toda América Latina.

Otro ejemplo interesante en Latinoamérica es un proyecto universitario en proceso de creación: la futura Universidad Central de Panamá. Fue fundada por Juan Raúl Humbert, presidente del Banco General; y Lupita Humbert, ex consultora de McKinsey. Ambos provienen del mundo empresarial y tienen la intención de lanzar esta universidad como una respuesta a las limitaciones del modelo educativo tradicional en Centroamérica. La casa de altos estudios pone en el centro la formación basada en retos, colaboración con empresas y negocios con propósito social. Sus fundadores, con reconocidas trayectorias en banca, consultoría y educación, diseñaron una estructura académica innovadora y conectada con los desafíos reales del mercado global.

En Europa, IE Business School se ha consolidado como una de las instituciones más disruptivas. Ubicada en Madrid, fue fundada hace más de 50 años por Diego del Alcázar, un reconocido empresario español, con el fin de lanzar una escuela de negocios enfocada en el emprendimiento y en el aprendizaje práctico, en un momento en el que todavía las entidades educativas ni se planteaban un modelo de este tipo. Desde entonces, IE ha apostado por una formación que integra tecnología, humanidades y negocios, distinguida por su enfoque en el liderazgo con impacto: formar al CEO que entiende la diversidad, que puede gestionar el cambio y que es capaz de operar en entornos complejos. Su modelo se basa en proyectos reales, en colaboración con empresas de todo el mundo. Su ADN internacional (con estudiantes de más de 140 países) también potencia su capacidad para formar líderes globales.

En África, Ashesi University, Ghana, representa una apuesta innovadora. Fundada por Patrick Awuah, ejecutivo de Microsoft, esta universidad combina tecnología, ética y liderazgo como pilares formativos. Ashesi University ha ganado

Los nuevos pilares en la formación de los CEO

Si bien cada institución tiene su propio modelo pedagógico, podemos identificar pilares comunes que están definiendo la nueva formación de líderes empresariales.

1. Pensamiento global

Las universidades que están formando a los CEO priorizan experiencias internacionales y diversidad de pensamiento. Ya no sirve entender un solo mercado, sino operar en varios simultáneamente.

2. Educación basada en retos reales

Los programas más eficaces incluyen proyectos de consultoría reales realizados por los alumnos con empresas o de las ONG. El CEO del futuro se entrena poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en la universidad para resolver problemas del mundo real organizacional.

3. Liderazgo con propósito

Además de enseñar a dirigir equipos y proyectos, hoy también se prioriza el hecho de enseñar a inspirar, crear impacto sostenible y tomar decisiones éticas en el medio de una situación geopolítica compleja.

4. Tecnología como columna vertebral

Desde el uso de la IA hasta la comprensión de *blockchain* o la programación de software, la tecnología se enseña no solo como herramienta, sino como forma de pensar.

5. Habilidades blandas obligatorias

Antes, la comunicación, la negociación, la gestión del cambio, la inteligencia emocional y el trabajo en equipo eran consideradas *soft skills*, necesarias sobre todo en roles de HR y afines. Hoy son tan determinantes como un título técnico y altamente valoradas en los procesos de selección de altos directivos o CEO. Por ello, la mayoría de las universidades las han incluido en sus diseños curriculares actuales.

El futuro de la educación de los CEO

La universidad ya no es solo un espacio de enseñanza: es un ecosistema. Las más visionarias están funcionando como plataformas que conectan estudiantes, empresas, ONG, Gobiernos y tecnología.

El liderazgo del siglo XXI requiere un cambio de paradigma. Y las universidades que logren abrazar esa complejidad, sin miedo a romper con lo tradicional ni a integrar lo empresarial con lo académico, serán las que formarán, de forma exitosa, a los próximos CEO del mundo.

En esta transición, el rol de quienes lideran estas universidades (rectores, fundadores, empresarios-educadores) es más crucial que nunca. No se trata solo de transmitir conocimiento, sino de anticiparse al futuro. Hoy, más que nunca, la pregunta ya no es solo quiénes serán los nuevos CEO, sino dónde se están formando, quién los está formando y con qué valores están siendo formados. Porque ahí, en ese triángulo entre el saber, el hacer y el ser, se juega el futuro del liderazgo global.

reconocimiento internacional por su modelo de gobernanza estudiantil, su énfasis en la integridad y su objetivo de formar líderes que transformen sus

países desde adentro. Awuah ha demostrado que un CEO puede transformar empresas... y también naciones, si comienzan por la educación. **1**



Encuentro esencial

UN VIAJE POR LAS AGUAS DEL AMAZONAS PERMITE OBSERVAR,
A RAS DEL RÍO, LA VIDA EN SU ESTADO MÁS SALVAJE.

Por Ricardo Alonso



EN LOS BRAZOS DEL AMAZONAS

NAVEGAR POR UNA DE LAS REGIONES MÁS BIODIVERSAS DE PERÚ, Y DEL PLANETA, ES UNA FORMA DE COMPRENDER —EN PRIMERA PERSONA— LA MAGNITUD DE SU RIQUEZA NATURAL Y LA IMPORTANCIA DE PRESERVARLA.



CORTESÍA DE PROMPERU

DESDE UN JACUZZI AL AIRE LIBRE, CON UN CÓCTEL LOCAL EN MANO Y LA SELVA INFINITA COMO TELÓN DE FONDO... ASÍ SE EXPERIMENTA EL LUJO EN LOS CRUCEROS QUE NAVEGAN POR LA AMAZONÍA PERUANA.

H

Hay viajes que uno planea por años y otros que llegan sin buscarlos, como un llamado silencioso que se instala en el pecho. Así me ocurrió con la Amazonía peruana. No fue una aventura soñada desde la infancia ni un lugar tachado en mi lista de pendientes. Fue, más bien, una invitación del destino a mirar el país con otros ojos: más atentos, más despiertos.

Antes de llegar a Iquitos, pensaba que conocía el Perú. Había recorrido la sierra, saboreado la costa y fotografiado Machu Picchu con el asombro que provoca ver lo que uno tantas veces ha imaginado. Pero nada me había preparado para la intensidad de la selva. Es un universo aparte, donde todo crece, respira y canta a su propio ritmo. Un mundo que no se impone, sino que se revela poco a poco, solo si estás dispuesto a bajar el volumen del pensamiento y entregarte al asombro.

Ahí, entre los brazos del río más caudaloso del planeta, entendí lo que significa vivir con los sentidos despiertos. El verde no es solo un color, es un estado del alma. La humedad no incomoda, abraza. Y el silencio... ese silencio solo interrumpido por el aleteo de un ave o el murmullo de una hoja al caer... te conecta con algo esencial, con lo que verdaderamente importa.

Viajé a bordo del Aqua Nera, un crucero de lujo que flota con respeto por el entorno. Cada día era una nueva lección de humildad: los delfines rosados que aparecían como espectros juguetones al amanecer; los relatos de los guías que conocen la selva como a una vieja amiga; los platos servidos a bordo, inspirados en ingredientes que jamás había probado, pero que llevaban el alma de esta tierra en cada bocado.





En la Amazonía peruana cada árbol guarda un relato, cada canto de ave es una melodía ancestral y cada mirada furtiva de un caimán o un mono lanza un reto amistoso al ojo atento. Aquí, la paciencia es tu mejor aliada. Hay que aprender a observar, a escuchar, a dejarse envolver. Es un destino para los sentidos. Sin wifi, sin notificaciones. Solo tú, el río, el verde infinito y el cielo más estrellado que hayas visto.

La selva no busca impresionarte, simplemente es. Y, sin darte cuenta, te transforma. Uno vuelve distinto: más ligero, más consciente, más peruano también. Porque hay algo profundamente nuestro, también como latino, en esta tierra húmeda, fértil, misteriosa. Algo que nos pertenece aunque no la hayamos pisado nunca antes.

Es posible visitar la selva durante todo el año, aunque las experiencias varían. La temporada de lluvias (diciembre a mayo) es ideal para navegar y adentrarse en zonas más remotas, mientras que la estación seca (junio a noviembre) permite caminatas y el avistamiento de aves migratorias, con temperaturas que rondan los 36 °C. Existen también lodges ecológicos de alta gama donde puedes dormir rodeado de naturaleza, sin renunciar al confort.

Sin importar cuándo vayas ni cómo elijas vivir la experiencia, lo que es seguro es que regresarás distinto. La Amazonía peruana no es solo un destino, es un reencuentro con lo esencial, con la majestuosidad de lo natural y con una parte de Perú que, una vez que se descubre, se queda en el alma para siempre.

Si estás buscando un lugar para reconectar contigo mismo, para hacer una pausa real, no hay que ir lejos. Solo hay que voltear la mirada hacia la Amazonía. Viajar a esta selva es, en el fondo, una forma de volver a casa. **F**

MADRE DE DIOS ALBERGA RESERVAS COMO TAMBOPATA Y EL PARQUE NACIONAL DEL MANU, SANTUARIOS DE BIODIVERSIDAD Y EJEMPLO DE CONSERVACIÓN SOSTENIBLE.



LA LLAVE DE LA HOSPITALIDAD

NICOLÁS CEJAS RESGUARDA LA LLAVE DE ONE&ONLY MANDARINA, UN COMPLEJO DE HOSPITALIDAD, ASENTADO EN LA RIVIERA NAYARIT, QUE DESVELA SU SINGULAR FORMA DE CONSTRUIR UN ENTORNO DISEÑADO PARA ATRAER A LOS “COLECCIONISTAS DE EXPERIENCIAS”.

N

Nicolás Cejas dirige uno de los hoteles más exclusivos del mundo: One&Only Mandarin, la única propiedad en Latinoamérica que, entre otras credenciales, se precia de contar con tres llaves Michelin y una posición fija en el ranking de los mejores hoteles del mundo que establecen distintas publicaciones especializadas en viajes y turismo de alta gama.

El hotel cuenta con 105 habitaciones, de las cuales 49 son del tipo “casas del árbol”, construidas en diferentes niveles sobre copas de árboles y arropadas por la selva, el mar y las montañas de Nayarit. “Nuestros huéspedes son coleccionistas de experiencias”, afirma el General Manager de la propiedad, que también cuenta con una división de villas de ultralujo denominada Private Homes, de las cuales afirma con orgullo: “Son las casas privadas más grandes de One&Only a nivel mundial”.





Para el experto en hospitalidad, las tendencias predominantes en la industria turística de alta gama son dos: la creación de experiencias inmersivas que permitan a sus huéspedes absorber la cultura del lugar que visitan; y la evolución de los espacios *wellness* hacia un concepto de bienestar denominado *longevity center*, tendiente a favorecer la salud de sus clientes en un sentido integral.

El hotelero subraya una tendencia adicional: el establecimiento de conexiones auténticas entre los viajeros y el recurso humano de la propiedad. “El huésped aprecia mucho más que nosotros hagamos una conexión personal con él, que descubramos algún interés suyo y que podamos personalizar un momento de alegría con base en ese gusto personal. Ese toque sincero, detallado y personalizado tiene mucho más valor en la experiencia del huésped que regalarle una botella de 20.000 pesos”.

Los principales huéspedes de One&Only Mandarin son familias integradas por parejas jóvenes, usualmente

“Nuestros huéspedes son coleccionistas de experiencias”.

NICOLÁS CEJAS

GENERAL MANAGER DE ONE&ONLY MANDARINA

entre los 30 y 45 años; todos, con un matiz de celebración que los motiva a elegir esta propiedad en particular. “Justamente es ese segmento etario el que está muy interesado en vivir experiencias donde haya sustentabilidad y conexión con la naturaleza, además de productos orgánicos, y que se propicie el consumo de artículos locales. Es una generación que ha crecido con ello”.



¿Cuál es el espacio favorito del hombre que tiene en sus manos la llave de una de las propiedades más codiciadas del mundo? Ante la imposibilidad de elegir uno en particular, Cejas se decanta por tres: “Uno es nuestro spa, que es realmente único. Otro es The Treetop, que es como nuestro pequeño *speakeasy* construido en una plataforma a la altura de la copa de los árboles; es privado, íntimo y con unas vistas espectaculares, además de ser el sitio donde creamos toda la mixología del hotel; y el tercero es el restaurante Carao, que trabajamos con Enrique Olvera”.

De Carao, el General Manager destaca una experiencia singular: la que ofrece una barra de tacos que tiene solo siete espacios por día. “Es una degustación de nueve tacos, creados por Enrique Olvera, que no está en el menú regular; y cada taco va acompañado por un maridaje diferente”.

Entre las novedades que enriquecen la oferta de hospitalidad de One&Only Mandarina, Nicolás Cejas habla de la renovación de su programa de mixología, cuyo nuevo menú incluye cocteles elaborados con productos orgánicos, sin alcohol y sin azúcar, y otros bajo el concepto *nightcap*, en el cual las preparaciones inducen al descanso y son ideales para tomarse después de cenar. También, la apertura de un campo de golf diseñado por el australiano Greg Norman, de nueve hoyos par tres, y uno adicional que plantea un



desafío final; la renovación del menú de Carao; y, finalmente, la apertura de un estudio de manicura y pedicura firmado por Bastien González.

Una experiencia adicional que despertará el interés de los amantes del vino es Winemaker's Dining Experience Series, que consiste en invitar a una bodega de vinos a servir una cena maridaje en una de sus Private Homes para 12 invitados como máximo. Sellos nacionales, como Casa Madero, han pasado por este concepto, además de otros internacionales, como una bodega de vinos submarinos ubicada en Alicante, España, cuyos productos pasan ocho meses sumergidos en el mar, revela Nicolás Cejas. “Con ello, mostramos la gastronomía local en maridaje con vinos de alta gama; y a nuestros huéspedes, que son coleccionistas de experiencias, esto les encanta”.

MÁS POR VENIR

Cejas comparte con FORBES LIFE, en exclusiva, cuáles serán las adhesiones más importantes de la propiedad en lo que resta de 2025. Entre ellas, destaca la apertura de jacuzzis en la selva durante el mes de septiembre. “Dentro del spa, vamos a tener cuatro jacuzzis en diferentes lugares en medio de la vegetación. Esto es algo que los huéspedes nos habían comentado [solicitado]”. También menciona la apertura de un Gin Bar en alianza con una marca reconocida internacionalmente. Carao se suma a la lista de novedades, con la puesta en marcha de una Chef's Table que permitirá vivir experiencias privadas, tanto con Enrique Olvera como con el chef residente. “En una terraza muy grande que tenemos, estamos construyendo una mesa de piedra que tiene capacidad solo para ocho personas”. Esta actividad estará disponible en el transcurso de junio.

Finalmente, el hotelero nos comparte una dosis de creatividad con acento local que redondea su galardonada propuesta de hospitalidad: “En los alrededores del complejo hay plantaciones de piña. Cuando sabemos que se acerca la cosecha, si bien es conocido que esa piña (en su mayoría) se destina a la exportación, hablamos con los productores, les compramos producto y organizamos una semana especial incorporando piña en guarniciones para comida, tragos y todo lo que permita resaltar tanto la plantación como el producto”.

En esa misma ruta creativa, Cejas cierra la charla compartiendo una “dulce” novedad: “Ya abrimos nuestro apiario y usamos nuestra propia miel. Después de tres meses, las colmenas se llenaron y hemos producido más de 200 kilos de miel”. **1**



EL HOTEL CUENTA CON 105 HABITACIONES, DE LAS CUALES 49 SON TIPO “CASAS DEL ÁRBOL”, CONSTRUIDAS EN DIFERENTES NIVELES SOBRE LAS COPAS DE LOS ÁRBOLES Y ARROPADAS POR LA SELVA, EL MAR Y LAS MONTAÑAS DE NAYARIT.





ELEGANTE SIMPLICIDAD

La pulsera de madera japonesa, pulida hasta lograr un reflejo esplendoroso, destaca por sus sugerentes curvas matizadas con laca roja y negra. Elsa Peretti la diseñó para Tiffany & Co en 1986 y la convirtió en una de sus tantas piezas emblemáticas que hoy forman parte de las colecciones permanentes del Museo Británico en Londres y otros recintos en el mundo dedicados a las bellas artes. Para entonces, Peretti ya era la leyenda que revolucionó el diseño de joyas con formas orgánicas y sensuales; debutó en el corazón de la casa neoyorkina el 24 de septiembre de 1974 con un éxito rotundo. A más de 50 años de aquel hito, Tiffany & Co honra su legado con diseños que encarnan la maestría y visión artística de quien hizo de las joyas una osada representación del genio creativo y la libertad de la mujer.



El 44.2% de MYPEs en Perú son lideradas por mujeres, pero pocas crecen.

Financiamiento limitado, brechas tecnológicas y carga familiar frenan su crecimiento.



981563410

Dona hoy por *yape* y ayúdanos a cambiar la realidad del Perú.

HEREDEROS DEL MARQUÉS DE RISCAL

Desde 1858



TOMAR BEBIDAS ALCOHÓLICAS EN EXCESO ES DAÑINO.