

# Forbes

LEERLA ES NEGOCIO | PERÚ | AGOSTO-SEPTIEMBRE 2024

MIRELLA VELÁSQUEZ  
CEO DE HERMÈS

DANIELA DARCOURT  
CANTANTE

GABRIELA LEÓN  
CHEF



LAS  
**50**  
MUJERES  
+ PODEROSAS  
DE PERÚ





ROLEX AND NATIONAL GEOGRAPHIC  
PERPETUAL PLANET AMAZON EXPEDITION



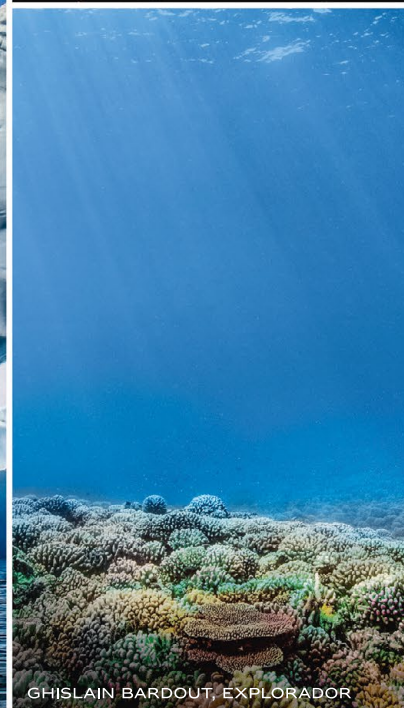
DAWA YANGZUM SHERPA,  
GUÍA INTERNACIONAL  
DE MONTAÑA



FRANCESCO SAURO, EXPLORADOR



CRISTIAN DONOSO, EXPLORADOR



GHISLAIN BARDOUT, EXPLORADOR





## ¿QUÉ ES LO QUE BUSCAN?

**Exploradores, aventureros, científicos.** Mujeres y hombres que traspasaron los horizontes para beneficiar a la humanidad. Rolex estuvo a su lado cuando conquistaron los océanos más profundos, las cumbres más altas, las selvas más impenetrables y los dos polos de la Tierra. Pero ahora que conocemos mejor que nunca los límites de nuestro mundo, ¿por qué siguen explorando? No es para conseguir reconocimientos, galardones o algún récord efímero: su verdadera motivación es entender mejor la complejidad de nuestro frágil planeta, documentar sus cambios y descubrir cómo, entre todos, podemos ayudarlo.

Y seguiremos estando ahí mientras nos necesiten. Porque hoy en día, la exploración ya no consiste en descubrir nuevos territorios, sino en ver con nuevos ojos las maravillas de nuestro planeta, recuperar nuestra capacidad de asombro, y actuar para proteger esta pequeña esfera azul en medio del universo...

**Seguiremos haciendo todo lo posible para conseguir que el planeta sea perpetuo.**

*#Perpetual*



OYSTER PERPETUAL  
SUBMARINER DATE



## PODEROSAS E INSPIRADORAS

**N**o cabe duda de que ver a otras mujeres que logran importantes hitos, rompen estereotipos y, en muchas ocasiones, son “las primeras” en sus disciplinas tiene un potente efecto multiplicador.

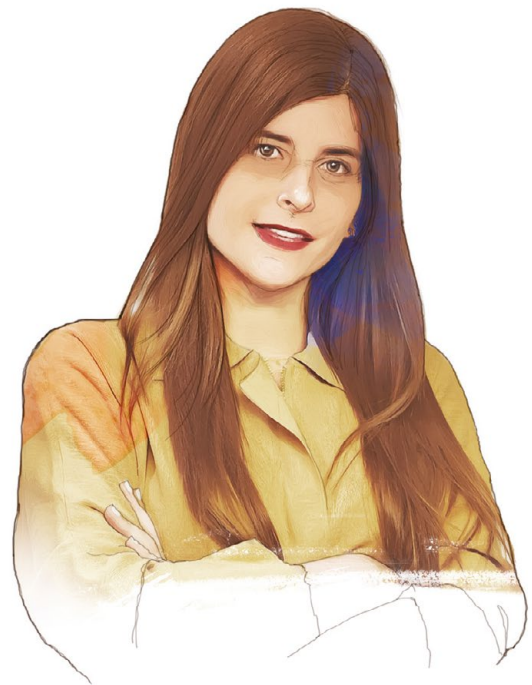
En un escenario como el Perú, donde persiste la brecha de género y la mujer está subrepresentada en muchas áreas, esa es una de las principales razones por las que resulta importante dar visibilidad a las mujeres que están inspirando el avance de otras y por lo que presentamos una nueva edición de nuestro listado de “Las 50 mujeres más poderosas de Perú”.

Se trata de la continuación del legado trazado por la lista de las 100 mujeres más poderosas del mundo, creada por **FORBES** hace dos décadas. Con ello, reconocemos el trabajo de medio centenar de mujeres peruanas que están dejando huella en sus disciplinas y que, en muchos casos, están contribuyendo a reducir la desigualdad que persiste para las mujeres en sus sectores.

En esta tercera edición, el listado se concentra en las áreas de negocios, ciencia, entretenimiento, emprendimiento y deporte, y es representado por tres poderosas mujeres que protagonizan nuestra portada: Mirella Velásquez, CEO de Hermes Transportes Blindados; la cantante y compositora Daniela Darcourt; y Gabriela León, chef de Lady Bee, quienes nos cuentan en exclusiva los desafíos que han enfrentado en sus carreras y sus próximos pasos.


En el ámbito ejecutivo, cada vez hay más estudios que evidencian el poder de la diversidad en las organizaciones. El concepto diversidad en el mundo empresarial peruano va adoptando más perspectivas que el de género. En nuestro Especial Diversidad, damos a conocer algunas de las políticas que están promoviendo empresas a nivel local y que buscan acabar con la discriminación en el trabajo por género, sexo, etnia, edad o religión.

Tecnologías como la inteligencia artificial están llamadas a sumar al desarrollo empresarial de una forma




**LAURA VILLAHERMOSA**

Editora general de **FORBES**  
Chile y Perú

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

que todavía es difícil vislumbrar, pero que empieza a verse en aspectos como la automatización de procesos y el aumento de la productividad y la eficiencia. En este número abordamos los pasos en automatización que están dando las empresas en Perú con IA y otras tecnologías, y los retos que conllevan.

Damos a conocer también la estrategia de la compañía chocolatera La Ibérica, que acelera su crecimiento a nivel local. 





## Liderazgo Femenino: ¿cómo promoverlo desde la gestión del talento?

La inclusión y la diversidad no solo genera espacios de trabajo más seguros y atractivos para los colaboradores, sino que puede fortalecer las capacidades y el potencial de estos. La empresa de bebidas Backus tiene iniciativas que van por ese camino.

**L**a gestión del talento ha evolucionado rápidamente en los últimos años en Perú. De hecho, las compañías han incorporado nuevas prácticas y valores a su funcionamiento. Sin duda, la creación y ejecución de políticas de diversidad, equidad e inclusión (DEI) pueden considerarse los cambios más relevantes que han experimentado tanto la retención como la atracción de talento.

¿Qué ha motivado este nuevo enfoque? “Promover la diversidad e inclusión desde la gestión del talento permite a las empresas hacer realidad espacios de trabajo con las mismas oportunidades para cada persona que las conforma y así eleven su potencial”, destaca Agustina Ochoa, VP de People en Backus. Justamente, la compañía de bebidas es hoy una importante promotora de acciones DEI. “En Backus trabajamos activamente en la construcción de un entorno laboral seguro e inclusivo, en el que cada una de las personas pueda ser su mejor versión. Además, sin diversidad no podemos

hablar de innovación y trabajo colaborativo en función de transformar al país desde la categoría”, dice Ochoa.

Específicamente, Backus cuenta varias iniciativas que abordan esta temática. Para empezar, tiene el proyecto Diverse Slates, un programa que busca garantizar que el reclutamiento y promoción de empleados tenga a la diversidad en el centro. Consiste en tener una terna de reclutamiento con igual o más del 50% del género opuesto y en ternas impares 2 mujeres y 1 hombre. La empresa también cuenta con Women Development. Este es un pool de talento femenino que desarrolla a las mujeres de la compañía y potencia sus habilidades de liderazgo a través del autoconocimiento, coaching y sesiones de inspiración.

Hoy otra punta de lanza en la estrategia de Backus es el programa Woman in Beer. “Es el proyecto paraguas que reúne a todas las iniciativas de inclusión al talento femenino de Backus. Su propósito es fomentar los espacios de diálogo,

mentoría y desarrollo del talento femenino, a través del aseguramiento de espacios de trabajo respetuosos y con las mismas oportunidades para todas y todos”, comenta Ochoa.

De forma conjunta, las iniciativas de Backus le han permitido a la empresa incidir en el cierre de brechas de género. “Con mucho orgullo, podemos decir que hoy tenemos un 39% de representación femenina en puestos de liderazgo (un +1.7% más en 2024 respecto a 2023) y un 30% de representación femenina en el directorio de la compañía”, detalla Ochoa.

La ejecutiva de Backus señala que todavía hay muchas oportunidades de mejora y espacio para trabajar acciones DEI en la empresa. “Los resultados alcanzados nos llenan de motivación para continuar con el mismo compromiso y acción. A cierre del 2023, el 54% de las contrataciones fueron de talento femenino y sabemos que este año este número seguirá creciendo”, proyecta Ochoa.



## • DIRECTORIO •

Editora general de FORBES PERÚ  
**LAURA VILLAHERMOSA**  
lvillahermosa@forbes.pe

Editor ejecutivo de FORBES PERÚ  
**HUGO FLORES CÓRDOVA**  
hflores@forbes.pe

Reporteras  
**MANUELA ZURITA**  
mzurita@forbes.pe

**LUCERO CHÁVEZ GUISPE**  
lchavez@forbes.pe

Social Media  
**FIORELLA GALLARDO**  
fgallardo@forbes.pe

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

Corrector de estilo  
**DANIEL ARENAS**

Director regional de Arte  
**ABRAHAM SOLÍS**

Subdirector regional de Arte  
**RODRIGO RUIZ**

Diseñador  
**JESÚS CHÁVEZ**

Editor regional FORBES LIFE  
**ALBERTO ROMERO**  
aromero@forbes.com.mx

Editora adjunta FORBES LIFE  
**SHEILA RAMÍREZ**

Chief strategy officer  
**ELISABETTA LAMPEDECCHIA**  
elampedecchia@forbeslatam.net

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

Directora de Administración  
**MARY CARMEN VELÁZQUEZ**

Director creativo  
**DIEGO VILLANUEVA**

Directora de Producción y Circulación LATAM  
**LAURA VEGA**

CHAIRMAN OF THE BOARD  
**MARIANO MENÉNDEZ**

Forbes Perú. No. 14, agosto-septiembre 2024, es una publicación mensual editada y publicada por Media Business Generators, S.A. de C.V. Cicerón 605, Col. Chapultepec Moralex, Alcaldía Miguel Hidalgo, CP 11560, Tel. 5520 0044, por contrato y bajo licencia de Forbes Media LLC. Editor responsable:

Roberto Aguilar, raguiar@forbes.com.mx Con número de reserva de derechos al uso exclusivo emitido por el Indautor, 04-2012-11210382400-102, número de certificado de licitud de título y de contenido, No. 15772. Media Business Generators no se hace responsable por los contenidos de la publicidad expresada por sus anunciantes, si bien llegado el caso investigará la seriedad de los mismos. Las opiniones expresadas por los autores no representan, en ningún caso, la postura del editor y la editorial. Prohibida su reproducción parcial o total. Impresa en Compañía Impresora Quad/Graphics Peru S.R.L. Av. Las Fuentes No 344, Ate Lima 03-Perú

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

FORBES es una marca comercial utilizada bajo licencia de FORBES LLC.

© 2012 Media Business Generators, SA de CV.  
© 2012 FORBES, todos los materiales publicados en la edición de Forbes Estados Unidos. Todos los Derechos Reservados.



**BLM** BUSINESS LUXURY MEDIA

[www.blm.lat](http://www.blm.lat)

Forbes Robb Report FOOD & WINE THE HAPPENING.COM InStyle



# Redes de sororidad: una pieza vital para un futuro igualitario y sostenible



CARE Perú cuenta con proyectos que fortalecen las capacidades de las mujeres, pero que también son espacios en los que ellas pueden compartir sus experiencias y enriquecerlas.

**A** propósito de la temática de esta edición, en la que Forbes Perú presenta el listado “Las 50 mujeres más poderosas de Perú”, desde la ONG CARE Perú se considera relevante señalar el impacto de los proyectos de desarrollo que impulsan la creación de redes de sororidad, como una estrategia que promueve la colaboración entre las mujeres para alcanzar metas comunes y enfrentar desafíos sociales.

El término “sororidad” tiene sus raíces en el latín “soror”, que significa “hermana” y su uso en contextos sociales se centra en el diseño de espacios que promuevan el fortalecimiento y unidad entre las mujeres para enfrentar

la discriminación de género y trabajar hacia la igualdad y empoderamiento en busca de objetivos sostenibles.

“La sororidad se genera cuando se promueven espacios y condiciones que fomentan la empatía entre mujeres a través de acciones concretas, como la creación de redes de apoyo, la organización de eventos que promuevan la igualdad de género, o la educación y concientización sobre temas que afectan a las mujeres. También se impulsa este concepto cuando se mantienen los lazos mediante el continuo apoyo mutuo, la celebración de los logros de las mujeres, la defensa de sus derechos y la lucha colectiva contra la discriminación y la desigualdad de

género”, explica Ximena Otero, directora de Desarrollo y Sostenibilidad de CARE Perú.

En CARE Perú, justamente se trabaja por mejorar la vida de las niñas, las mujeres y sus comunidades. La organización diseña intervenciones poniéndolas en el centro de la estrategia. “A través de diferentes acciones, las empoderamos para superar las barreras significativas que todavía les impiden participar activamente en las decisiones que afectan sus vidas”, detalla Otero.

En el proyecto ‘Hecho Por Mujeres’, implementado con financiamiento de CARE USA, CARE Perú construyó una red de soporte para micro y pequeñas empresarias que fueron capacitadas en violencia basada en género, habilidades blandas y de negocios. “Ello favoreció su sentido de comunidad y colaboración y fomentó un ambiente donde sus voces son escuchadas y valoradas, permitiendo que sus preocupaciones y necesidades sean abordadas de manera más efectiva”, señala Otero

A través del proyecto ‘Strive Women: Creciendo como Emprendedoras’ ejecutado en alianza con Mastercard, la ONG peruana viene construyendo un ecosistema seguro, donde las mujeres se encuentran, comparten experiencias, aprenden, conectan y prosperan, fortaleciendo sus capacidades y salud financiera.

“En nuestras intervenciones con enfoque de género no sólo fortalecemos el tejido social, sino que sentamos las bases para un futuro más justo y equitativo para todas las personas. Por supuesto que no excluimos la colaboración de otros grupos o géneros, pues, para lograr cambios sostenibles y construir una sociedad más justa, es necesario trabajar con todo el ecosistema y enriquecer la diversidad de perspectivas”, concluye la directora de Desarrollo y Sostenibilidad de CARE Perú.



# • CONTENIDO •

## LAS 50 MUJERES + PODEROSAS DE PERÚ

POR TERCER AÑO CONSECUTIVO, "FORBES PERÚ" PRESENTA SU LISTADO "LAS 50 MUJERES MÁS PODEROSAS DE PERÚ". SE TRATA DE UN RECONOCIMIENTO A LAS PERUANAS QUE SOBRESALEN EN DIVERSAS DISCIPLINAS Y PROFESIONES (PÁGINA 51).



FOTO: KAREN CANDIOTTI CASANOVA

### FRONTAL

#### 10 • ENEMIGO EN CASA

El *micromanagement* puede golpear la productividad y la creatividad en las empresas.

### REPORTAJES Y ESPECIALES

#### 18 • ¿FORTUNA O RUINA?

Los inversionistas en IA debaten si esta tecnología debe estar severamente regulada o no.

#### 36 • EPICENTRO EMPRESARIAL

El turismo asociado a eventos está recuperándose lentamente en el Perú. El próximo foro de la APEC será clave.

#### 40 • NUEVA FRONTERA CHOCOLATERA

La Ibérica ha acelerado su expansión en Perú. En 2026, abrirá una casa museo en Arequipa e ingresará a España.

#### 44 • ESPECIAL AUTOMATIZACIÓN

La automatización está transformando las operaciones empresariales en Perú. La gestión de datos y el manejo de capital humano son las áreas donde más se pueden apreciar cambios.

#### 48 • ESPECIAL DIVERSIDAD

Las compañías peruanas han comenzado a abordar la diversidad en un sentido más amplio que el género.

### LIFE

#### 68 • VISIÓN INTEGRAL

La peruana Mariana Vella explica cómo la arquitectura y el diseño de iluminación pueden contar historias.

#### 72 • MÁS ALLÁ DE LAS MESAS

El chef René Redzepi presenta su nueva serie documental en la que busca conectar la cocina con la historia.

# Schneider Electric impulsa la automatización universal en la industria

Esta tecnología permite una adaptación rápida a los cambios del mercado y la integración de nuevas tecnologías digitales.



**Mario Velázquez**, presidente para el Clúster Andino Sur en Schneider Electric.

La industria manufacturera se enfrenta a un panorama cambiante caracterizado por la necesidad de ser más eficiente, flexible y sostenible. En este contexto, la automatización universal surge como una solución innovadora en comparación con la automatización tradicional, que, a menudo, es cerrada y propietaria, lo que limita la interoperabilidad y la flexibilidad.

El sistema tradicional ha llevado a la industria a su estado actual, pero también obstaculiza la innovación y la integración de nuevas tecnologías digitales. Su diseño y funcionamiento han

permanecido estáticos durante décadas, haciendo imposible la implementación de un software portátil y abierto.

Por su parte, la automatización universal permite a las organizaciones industriales adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, las fluctuaciones de precios y los ciclos de vida de productos, lo cual es crucial en un ambiente marcado por la pandemia y la crisis económica mundial.

El modelo optimiza fábricas y procesos a través de una plataforma digital flexible y cibersegura para garantizar confiabilidad, productividad y

sostenibilidad. Asimismo, la automatización de tareas manuales permite a los trabajadores tomar decisiones informadas en tiempo real utilizando tecnología intuitiva y análisis fáciles de entender. Innovaciones como la realidad aumentada, la gestión remota y el mantenimiento predictivo garantizan la máxima eficiencia y una rápida recuperación de los gastos operativos y de capital.

“Podemos crear mejoras operativas con una arquitectura abierta basada en estándares y un ecosistema de aplicaciones ‘plug-and-produce’ capaz de seguir el ritmo de los negocios en el mundo digital”, explica Mario Velázquez, presidente para el Clúster Andino Sur en Schneider Electric.

En ese sentido, Schneider Electric impulsa la automatización universal en la industria, enfocándose en plataformas abiertas y tecnologías avanzadas que tienen el potencial de aumentar la productividad industrial en un 30%, aunque solo el 40% de las empresas superan la fase piloto debido al sistema cerrado.

Su plataforma, EcoStruxure Automation Expert, promueve la convergencia entre TI y OT, mejorando las comunicaciones y la programación en la fabricación, y beneficiando a industrias como la de bienes de consumo, logística y gestión del agua. Se basa en la norma IEC 61499, que le permite crear aplicaciones de automatización portátiles e interoperables que aumentan la eficiencia y reducen el tiempo de inactividad.

En síntesis, la automatización universal maximiza la sostenibilidad y la eficiencia operativa en una economía digital en constante cambio. Por otro lado, la adopción de sistemas abiertos e interoperables no solo mejorará la productividad y el rendimiento financiero, sino que redefinirá la industria manufacturera, se adaptará a las necesidades de los consumidores modernos y promoverá la sostenibilidad. Nombrada la empresa más sostenible del mundo en 2024 por la revista Time y Statista, Schneider Electric lidera esta innovación con su compromiso de reducir emisiones y ser más eficientes energéticamente.



# FRONTAL

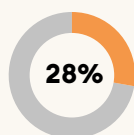
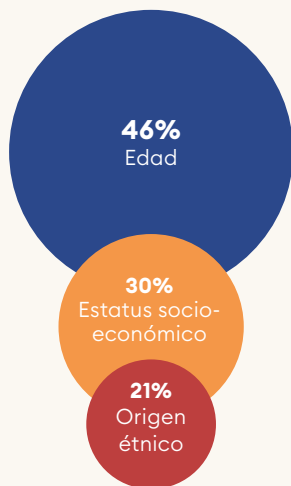
Por Joselin Cuartas Barrios



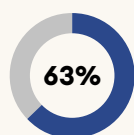
## INCLUSIÓN A MEDIAS

LAS ORGANIZACIONES CONTINÚAN AVANZANDO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE&I. SIN EMBARGO, LOS CANDIDATOS Y COLABORADORES TODAVÍA PERCIBEN DESAFÍOS PARA LOGRAR ENTORNOS DE TRABAJO MÁS INCLUSIVOS Y DIVERSOS.

Más que igualdad de género: los colaboradores señalan otros tres tipos de discriminación en el trabajo.

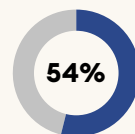


de los latinoamericanos cree que su lugar de trabajo es inclusivo.

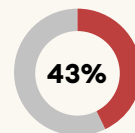


Para los trabajadores mayores de 50 años, la discriminación es prevalente.

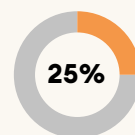
Las tres iniciativas más importantes para los candidatos en materia DE&I:



indica que prevenir la discriminación por edad.



señala que reducir las diferencias salariales entre hombres y mujeres.



sugiere promover una mayor igualdad e inclusión de las mujeres en el trabajo.

Fuente: Talent Trends LATAM 2024. Capítulo "Expectativas sobre DE&I". Michael Page.

# ¿Por qué el sector eléctrico tiene un rol clave en la transición energética?



“La transición energética es necesaria y está en nuestras manos hacerla posible”, explicó Mauricio Rivas, country manager de Redinter en Perú, en el marco de la I Jornada de Sostenibilidad y Energía, organizada por la firma en alianza con la Universidad ESAN.

**E**l sector eléctrico juega un rol fundamental en la lucha contra el cambio climático. Para reducir significativamente la dependencia de los combustibles fósiles —que son finitos y contaminantes—, es necesario lograr la transición hacia fuentes de energía renovable, como la solar, eólica e hidroeléctrica.

Esto, además, mejora la seguridad energética, pues permite una producción local y sostenible de electricidad, comentó Mauricio Rivas, country manager de Redinter en

Perú, en el marco de la I Jornada de Sostenibilidad y Energía, organizada por la firma en alianza con la Universidad ESAN. “La transición energética es necesaria y está en nuestras manos hacerla posible”, acotó el ejecutivo.

En ese sentido, la compañía, que construye y gestiona redes de transporte de electricidad de alta tensión, señala estar comprometida con la transición energética y la implementación de una red de transporte robusta y fiable que permita lograr una mayor integración de energías renovables.

Justamente, como un actor clave del proceso de electrificación, Redinter organizó el foro con la finalidad de contribuir con la creación de espacios que permitan poner en agenda los avances en el sector energético en temas de sostenibilidad en el país y la región. Es así que la I Jornada de Sostenibilidad y Energía reunió a los principales actores del sector energético local y regional. Asimismo, logró evidenciar los aprendizajes, avances y oportunidades para la promoción y desarrollo de la sostenibilidad como parte de las actividades del sector energético iberoamericano.

## UN ENFOQUE INTEGRAL DE SOSTENIBILIDAD

Rivas señaló que, desde la compañía, se considera que el desarrollo sostenible debe incluir un enfoque integral. Este, por un lado, debe abarcar el bienestar social, por lo que Redinter cuenta con programas e iniciativas sociales que aportan al desarrollo y mejora de la calidad de vida de las comunidades en sus zonas de influencia directa.

“El programa Kusi Warma, [por ejemplo], tiene por objetivo reducir la anemia infantil y fortalecer las capacidades lectoras y socioemocionales de los niños de dos instituciones educativas en Caracoto y Caminaca en Puno”, explicó.

Además, la empresa cuenta con el programa de conectividad satelital, gracias al cual se dota de internet gratuito a nueve municipios distritales y sus plazas de armas, lo que beneficia a más de 1.300 pobladores en comunidades de Arequipa, Puno y Cusco.

Redinter también tiene entre sus objetivos la protección de la biodiversidad. Para ello, explicó Rivas, adopta prácticas sostenibles que preservan los ecosistemas y promueven la coexistencia armoniosa entre sus operaciones y la naturaleza. “En nuestra lucha contra el cambio climático, implementamos tecnologías innovadoras para minimizar nuestro impacto ambiental, demostrando nuestro compromiso con un futuro más limpio y saludable”, destacó Rivas.



# EL TALÓN DE AQUILES DE LOS LÍDERES

EL MODELO DE LA MICROGERENCIA, DEL INGLÉS ‘MICROMANAGEMENT’, SE CARACTERIZA POR VIGILAR DETENIDAMENTE A LOS MIEMBROS DE UN EQUIPO Y CADA PASO QUE DAN EN EL MARCO DE UN PROCESO. DICHA OBSESIÓN POR EL DETALLE PUEDE MINAR LA CREATIVIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD, CONVIRTIÉNDOSE EN UN DOLOR DE CABEZA PARA LOS LÍDERES Y REFLEJÁNDOSE EN SUS RESULTADOS.

La insistencia en cuidar de cada detalle para que un proceso resulte exitoso está presente en cualquier entorno organizacional; sin embargo, cuando la gestión de los equipos se reduce a un control obsesivo de cada paso, puede flaquear el cumplimiento de los objetivos.

A esto se le conoce como *micromanagement*, lo que se traduce al español como microgerencia; el término ha sonado en la conversación sobre la vida laboral, inclusive cada vez más fuerte entre las generaciones más jóvenes, quienes reclaman mayor autonomía en el trabajo.

**Forbes** consultó a expertos en liderazgo para desglosar el concepto y comprender de qué va la microgerencia, cómo se identifica y qué implicaciones puede tener para las organizaciones.

Catherine Pereira, decana de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana, lo delimita como un método de gestión caracterizado por el control excesivo. Si bien es natural que el líder esté atento a que todo proyecto avance en línea con los objetivos, cuando se detiene a ser estrictamente minucioso, coartando la capacidad resolutoria de los

colaboradores, se percibe más como un problema.

Para Óscar Berrío Díaz, decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad CES, este estilo de liderazgo tiene un impacto negativo en la operación y puede asfixiar a los empleados.

## DEPENDENCIA

Para el docente de liderazgo del CESA, Juan David Aristizábal, hay tres aspectos que determinan el rendimiento de un equipo, y en los que el líder influye considerablemente: lo primero es que sus miembros tengan agencia, a partir del entendimiento de sus funciones y los cambios que pueden impulsar desde su rol; lo segundo es que haya una cooperación fluida; y lo tercero es que cada persona tenga autonomía, que va desde un buen manejo de tiempos hasta inteligencia emocional.

“Cuando un líder logra estas tres cosas, se obtienen mejores resultados”. Lo contrario a estos sentidos de agencia, cooperación y autonomía, añade Aristizábal, es la microgerencia.

En esencia, un liderazgo tan metódico no debería ser malo, pero termina siendo contraproducente cuando mina la creatividad y limita la toma de decisiones en los equipos. Mónica

García Espinel, directora ejecutiva nacional de ACRIP, indica que el modelo de microgerencia resulta en una ralentización de la producción y los resultados.

Pero más allá de esto, dice, “puede generar un impacto negativo en la salud mental y el bienestar en general de los colaboradores al sentir la presión constante y un control excesivo”.

Al respecto, Berrío, de la CES, enfatiza en el factor de motivación, altamente sensible a las malas prácticas de los líderes: una persona que se siente objetivada en su trabajo, que percibe desconfianza por parte de sus superiores y que carece de libertad para demostrar sus competencias puede sentirse infravalorada.

También genera dependencia, como sugiere Aristizábal, del CESA: “Cuando la microgerencia se vuelve la manera de ser permanente de las organizaciones, los empleados empiezan a mirar siempre hacia arriba para encontrar quién es el responsable y eso es culturalmente un gran problema porque no le delega a la gente la responsabilidad de cumplir objetivos de manera eficiente, se vuelve dependiente del jefe o de la autoridad formal”.

Desde la perspectiva del recurso humano, la sumatoria de estas desventajas debilita tanto la cultura organizacional



como el clima laboral, creando el caldo de cultivo perfecto para la pérdida de personal y la rotación del talento.

### LOS CONTRASTES

¿Hay algo que rescatar de la microgerencia? Sí, de acuerdo con los expertos en liderazgo consultados. Para ello, hay excepciones en las que este modelo de gestión es preciso y demuestra ser bastante efectivo.

Uno de estos escenarios, sostienen desde ACRIP, es durante el *onboarding* de alguien nuevo a la organización, puesto que se vuelve fundamental entrenarlo hasta que obtenga la destreza necesaria para el cargo.

Igual de útil es para ciertos sectores en los que, como indica Berrío, hay factores críticos en juego, como sucede

con la salud y la vida humana. Ahí, sugiere, “la microgerencia es buena para mitigar riesgos, cuando garantiza que se cumpla con los requisitos exigidos por la legalidad”.

En su justa medida, las habilidades de planeación, organización y orientación al éxito —que se observan en la microgerencia— contribuyen al logro de la metas, siempre que estén equilibradas por la visión y la creatividad de su equipo, agrega la decana Pereira.

Justamente, de este balance emerge un modelo más eficiente de gestión soportado en la confianza de los líderes en sí mismos y en los miembros de su equipo. La experta llama a los gerentes a compensar los riesgos de ejercer desproporcionadamente su poder, “a través de comunicar, negociar y combinar

éticamente los intereses individuales y colectivos para lograr un bien mayor de toda la organización. Esta habilidad es aún más necesaria en el mundo actual, que tiene ambientes menos controlables”.

A esto, Berrío, del CES, agrega que los directivos deben procurar estar actualizados en lo que engloba la acción de ‘liderar’, especialmente con una estructura más abierta. Para él, un líder empoderado busca el desarrollo del máximo potencial de su talento humano y, para ello, debe formarse y tener una comprensión menos centralizada de su rol y la organización.

“No es solventar la inseguridad del líder (que lo orilla a estrategias como la microgerencia), sino poder encontrar los buenos resultados”, concluye. **F**



# LA INTELIGENCIA DE ENJAMBRE Y LAS COMPETENCIAS HUMANAS

12

**L**a inteligencia artificial (IA) quizá sea el campo en el que se desarrolle más la tecnología. A inicios de junio, asistí a una conferencia en Madrid sobre IA como parte de un reencuentro de exalumnos de IE University. La profesora Conchi Díaz Cantarero empezó explicando por qué prefiere el término inteligencia aumentada frente a inteligencia artificial: en vez de pensar que las máquinas reemplazarán a los humanos, hay que aceptar que el software puede ayudar a aumentar la inteligencia. Una de las tecnologías que me sorprendió por sus aplicaciones es la llamada *swarm intelligence* o inteligencia de enjambre. Esta inteligencia, inspirada por la naturaleza, parte del hecho de que las especies por sí solas son incapaces de resolver tareas complejas, pero trabajando en conjunto realizan trabajos extremadamente complicados.

El ser humano es inteligente no solo por los miles de millones de neuronas con los que viene equipado, sino también por la red que forman las incontables conexiones que configuran nuestro intelecto y personalidad. La inteligencia de enjambre puede conectar a expertos ubicados en cualquier parte del mundo y, moderándolos con inteligencia artificial, lograr que realicen tareas muy complejas.

En esencia, el sistema formula una pregunta y cada experto emite su respuesta. Ya que, cuando se plantea la misma pregunta a un conjunto de expertos, muchas veces estos no están de acuerdo en la respuesta, la clave está en que el algoritmo de inteligencia artificial analiza las respuestas, identifica

puntos de fricción y formula nuevas preguntas que generan nuevas respuestas y debates hasta el punto en el que se llega a un consenso final. Es decir, el algoritmo crea un sistema de retroalimentación para llegar a una solución entre todos. En la charla se mencionaron varios ejemplos de su aplicación, como la “predicción” exitosa del resultado de una compleja apuesta en una carrera de caballos y experimentos con mejores resultados en el diagnóstico de neumonía cuando la inteligencia artificial ayudó a un grupo de radiólogos.

En todos estos casos, un enriquecedor aprendizaje es que ninguno de los expertos de manera individual hubiera llegado a ese nivel de acierto. Es la combinación del conocimiento de los expertos moderado por la inteligencia artificial lo que genera mejores resultados que los que pueden lograr los expertos trabajando de manera independiente o un algoritmo de IA trabajando también de manera independiente.

Aquellos que aún tienen una percepción algo negativa de la inteligencia artificial piensen en lo siguiente: lo más probable es que esta tecnología nos ayudará a potenciar las competencias humanas y a lograr mejores resultados prácticamente en todas las áreas de una organización, por lo que es muy recomendable empezar a pensar en qué ofrece el menú actual y qué nos presentará en el futuro. Si abundan las historias de gigantes corporativos que sufrieron las consecuencias de no escuchar las voces del consumidor, prestemos mucha atención a los susurros de la inteligencia artificial. **IF**

Rosa María Fuchs

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

# IA EN LA FUERZA LABORAL ACTUAL: ¿QUÉ SIGNIFICA REENTRENARSE?

**i** Recuerdan ustedes cuando la empresa donde trabajaban o la institución en la que estaban estrenaba una nueva tecnología, pero solamente la sabía usar la persona encargada de sistemas? Eso quedó en el pasado. Y es que, aunque las áreas de TI o los CTO (*chief technology officer*) son cada vez más importantes en las organizaciones, el éxito de tecnologías como la inteligencia artificial (IA) depende de que las personas saquen el mayor provecho posible, sin importar su área o rol.

Allí es donde aparece lo que se ha denominado reentrenamiento de habilidades o *reskilling*. Se trata de adquirir o sumar nuevos conocimientos a lo que una persona laboralmente activa o en búsqueda de trabajo ha aprendido previamente.

Cuando hablamos de la IA, ese reentrenamiento está enfocado en que las personas no solamente puedan manejar una herramienta específica, sino que aprendan los conceptos básicos de IA, cómo funciona, cómo preparar los datos, cómo tomar decisiones en tiempo real y cuáles son los principios para obtener resultados éticos y confiables.

De acuerdo con un reciente estudio de IBM en América Latina, los CEO estiman que el 34% de sus colaboradores necesitará recapitarse en los próximos tres años. Globalmente, ese porcentaje ha crecido casi seis veces en los últimos tres años y va en aumento.

En las empresas del Perú, está siendo muy común el reentrenamiento de habilidades en los

equipos de marketing o recursos humanos, áreas que, históricamente, no estaban tan conectadas con herramientas tecnológicas, pero ahora están potenciando sus trabajos con IA o hasta innovando en la manera como se relacionan con el centro del negocio. Un ejemplo son las campañas de marketing hiperpersonalizadas para los clientes, conectadas con el estado del inventario en tiempo real.

Sin embargo, el reentrenamiento o recapitación va más allá de usar IA en los trabajos. Tener conocimientos de IA y profundizar en horas de aprendizaje de esta tecnología está permitiendo que, sin importar la experiencia previa o estudios, las personas puedan tener nuevas oportunidades de carrera, dar un giro de 180° en su perfil profesional y acceder a nuevos roles, como analistas de datos, entrenadores de IA o hasta asesores de ética en IA.

De hecho, en el mismo estudio que mencionaba, 40% de los CEO en América Latina dice que planea contratar personal adicional debido a la IA generativa, pero más de la mitad dice que ya está teniendo dificultad para encontrar quién ocupe esos puestos tecnológicos clave. Así que el *reskilling* apunta también a ser una solución para la brecha de profesionales en TI.

Con este panorama, nos corresponde a todos los actores en la sociedad promover que la transformación digital vaya de la mano de la transformación cultural. Pero, sobre todo, que acerquemos el conocimiento de la IA cada vez a más áreas de las organizaciones, de manera equitativa y responsable. **i**

*Cindy Sandoval*

Líder de Software para IBM Perú, Ecuador y Bolivia.

Por José Caparroso

# BRASIL:

## UNA CLASE MAGISTRAL DE INNOVACIÓN FINANCIERA

**LA MAYOR ECONOMÍA DE AMÉRICA LATINA HA LOGRADO CON ÉXITO LA ADOPCIÓN MASIVA DE PAGOS INMEDIATOS Y DE FINANZAS ABIERTAS. ¿CUÁLES SON SUS LECCIONES PARA OTROS PAÍSES?**

**E**n las calles de São Paulo, la vibrante metrópoli brasileña, se respiran constantes incentivos para no usar dinero en efectivo. Desde los vendedores ambulantes hasta las grandes cadenas de supermercados, todos esperan que sus clientes paguen con Pix.

Pix es un sistema de pagos instantáneos creado por el Banco Central que, desde su lanzamiento en 2020, ha cambiado la forma en que los brasileños hacen sus pagos.

Es un sistema que permite tanto a compradores como a comercios enviar y recibir dinero mediante un código QR, sin tener que compartir de qué banco o billetera proviene su dinero.

En junio de este año, cerca de 151 millones de personas —más del 90% de la población adulta— usaron el sistema, al igual que más de 14 millones de negocios. En lo que va del 2024, se han hecho más de 23.000 millones de pagos con Pix, con lo que superó a las tarjetas de débito y crédito como el

método de pago más usado en el país.

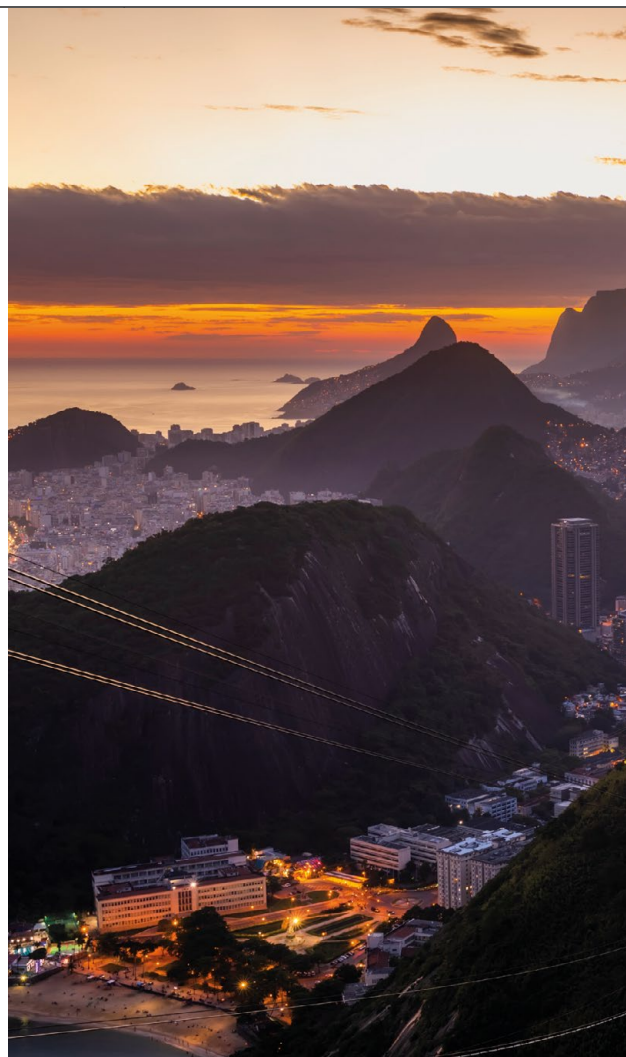
“Para que un pago sea útil, las personas deben usarlo y las empresas tienen que aceptarlo como medio de pago”, explica João Manoel Pinho de Mello, profesor de Economía de la Fundación Getulio Vargas, quien fue director de organización del sistema financiero del Banco Central de Brasil durante el lanzamiento de Pix. “Nosotros nos hemos beneficiado mucho de varias cosas: un mandato legal regulatorio que hace que sea obligatorio para todas las instituciones, el surgimiento de nuevas instituciones financieras con depósitos y proveedores de crédito y una experiencia de usuario uniforme. Si usted va a coger un taxi y quiere pagar una transferencia con su móvil, el dinero ha salido de su cuenta y, si en 15 segundos no le ha entrado al taxista o no ha recibido su notificación, esa experiencia ya ha estropeado todo”.

Para los comercios, este sistema les ayuda con el flujo de caja y con los costos. La comisión de 0,22% que tienen

que pagar en cada transacción por recibir un pago en Pix —que para las personas es gratuito— es mucho menor que lo que tienen que pagar por el servicio de tarjeta, que en todos los casos supera el 1%.

“En el mercado hay descuentos para quienes paguen con Pix”, anota Alexandre Barbosa, un gerente de Ingeniería de Nubank, que, según datos internos, participa en el 29% de las transacciones de Pix. “El sistema representa más de la mitad de las transacciones de persona a persona”.

El Banco Central brasileño, que recibe en su presupuesto los ingresos de Pix para financiar costos de desarrollo y de servidores, prepara el lanzamiento de nuevas funcionalidades, como Pix







“Open Finance puede ser obligatorio o facultativo”, resalta Rubens Vidigal Neto, socio de la firma Vidigal Neto Advogados. “En Brasil tenemos el factor reciprocidad, que significa que, cuando una institución lo hace, la otra institución tiene la obligación de hacerlo”.

Un cliente de un banco en Brasil puede ver en la aplicación móvil los saldos sumados de las distintas cuentas de ahorro que tenga, segregadas por institución, y una línea de tiempo de transacciones con una visión global de todas las cuentas.

Así pueden hacer comparaciones en tiempo real de las cuentas con mejores rendimientos y de las comisiones o cuotas de manejo.

“Tenemos una manera estandarizada para que una institución se pueda comunicar con otras instituciones, para que pueda ofrecer a sus clientes productos y servicios de una manera eficiente”, comenta Janina Pimenta, jefa de la división de Regulación del Departamento de Sistema Financiero del Banco Central de Brasil. “El cliente, que sigue siendo el dueño de sus datos, es quien decide con quién los comparte para tener acceso a mejores condiciones de crédito y a productos más adaptados”.

Ya hay más de 29 millones de brasileños que usan las finanzas abiertas, que involucran a más de 800 instituciones participantes.

“Esto ha traído mayor competencia en el sistema financiero y de pagos, productos y servicios más innovadores, mayor facilidad y comodidad en la comparación de la contratación de productos y servicios”, añade Pimenta. “Este proyecto ha sido uno de los más atrevidos en nuestra agenda”.

Las apuestas de innovación financiera de Brasil son referencia no solo para América Latina, sino para el mundo entero, proporcionando eficiencia, inclusión financiera y una mejor experiencia tanto para consumidores como para empresas. **1**

Automático, que tiene como objetivo programar pagos de forma recurrente, como suscripciones o arriendos.

Otra innovación financiera de la que gozan los brasileños son las finanzas abiertas (que se conoce también como Open Finance y Open Banking), un estándar de la industria que permite a los usuarios compartir su información financiera entre las instituciones a las que les den permiso a través de consentimientos que pueden ser revocados en cualquier momento.

“En el caso de Brasil, el Banco Central estableció directrices detalladas que definen cómo las instituciones financieras deben compartir datos para garantizar la seguridad y privacidad de la información de los usuarios. De esta

manera se genera confianza. Muestra de ello es que ya se registran 44,3 millones de consentimientos de usuarios para compartir sus datos”, menciona Alexandre Gomes, director de Operaciones de Sensedia. “Nosotros, al participar en los estándares técnicos de esta regulación en Brasil, consideramos que un aspecto clave que los demás países de la región deben tener en cuenta es desarrollar un marco regulatorio sólido y transparente, que fomente la competencia y proteja a los consumidores”.

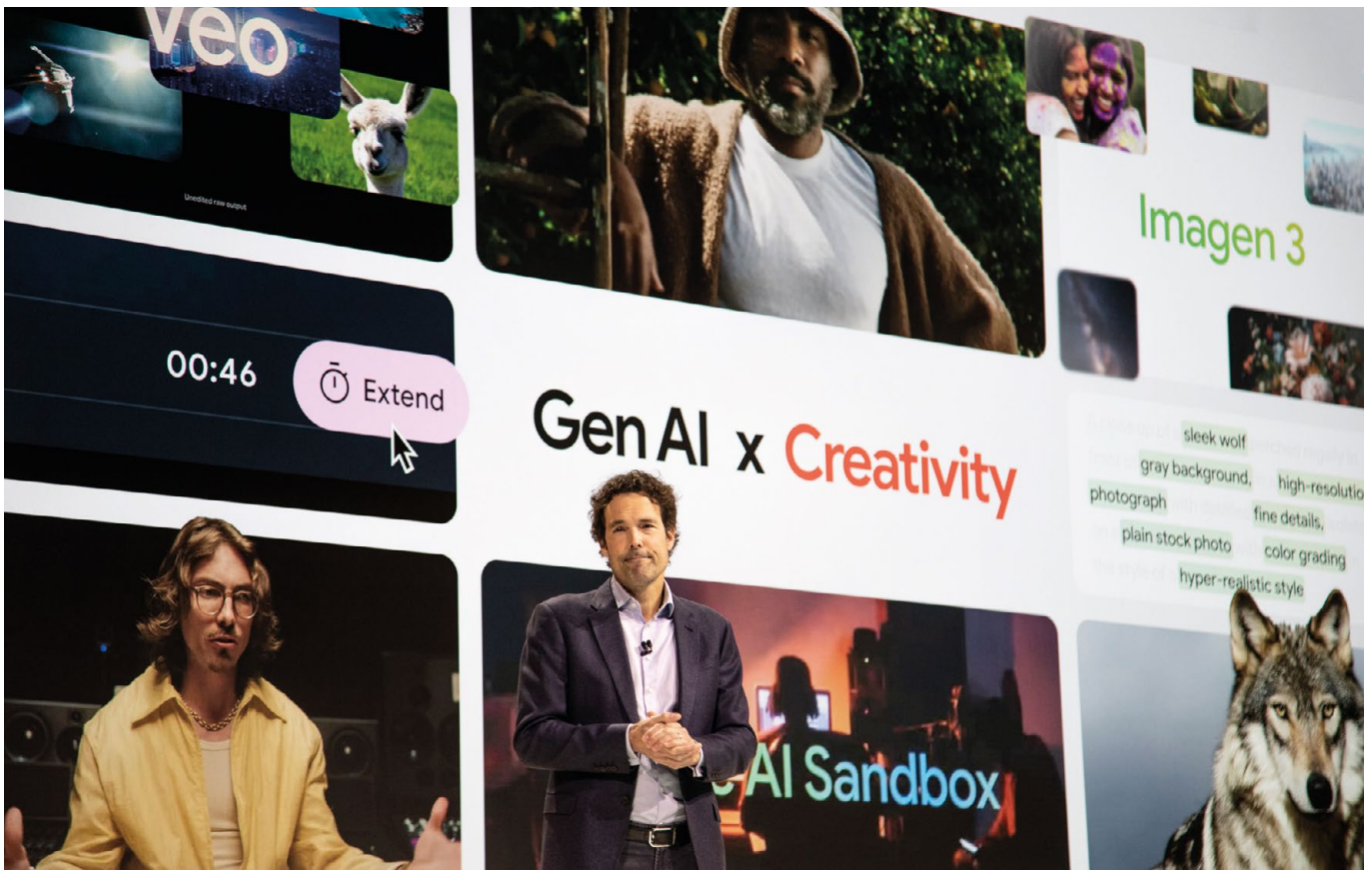
Este ecosistema se basa en la reciprocidad y las distintas entidades financieras tienen comités de colaboración y autorregulación para que sea una experiencia segura.

Texto y foto: Andrea Gama

# GOOGLE COMIENZA UNA NUEVA ERA CON LA IA

A PARTIR DE 2024, EL GIGANTE TECNOLÓGICO EMPEZÓ A IMPLEMENTAR INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN TODAS SUS PLATAFORMAS Y PARA AYUDAR A LAS MARCAS A POTENCIAR SUS VENTAS.

16 NEGOCIOS • GOOGLE



San Francisco.- Google ha dado el banderazo de inicio de una nueva era tecnológica en la publicidad y el marketing. ¿La clave? El uso de inteligencia artificial (IA). Con este lanzamiento, la compañía espera que las marcas cuenten con una nueva manera de visualización publicitaria dentro de los resultados de búsqueda

y tener nuevos controles creativos y funciones de narración visual creadas con esta tecnología.

Google lanzó su decimoprimer panel de Google Marketing Live, en San Francisco, California (Estados Unidos), y Philipp Schindler, vicepresidente senior y director comercial de Google, recordó que, en 2013, la compañía se enfocaba en la era del

dispositivo móvil y ahora pasó a ser una empresa de *LA first*, es decir que privilegia esta tecnología con el objetivo de beneficiar a todo el mundo.

La IA es un potenciador de la creatividad de las personas, una herramienta que permite gestionar volúmenes grandes de información y de *data*, predecir y crear cosas nuevas con base en lo que las personas están pensando

y lo que necesitan, dice la empresa. En el evento, Google presentó una serie de innovaciones, destacando los avances de la IA para transformar el panorama de la publicidad digital. Los expertos de Google comentan que el avance de la tecnología está ayudando a satisfacer las necesidades de los anunciantes, desde nuevas experiencias publicitarias inmersivas hasta activos creativos de alto rendimiento.

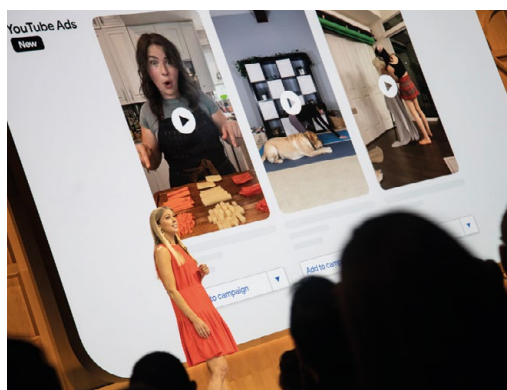
El año pasado se dio un gran avance con Gemini 1,5 Pro, un multimodal de tamaño medio (el sistema de IA diseñado por Google), que tendrá una herramienta con la que competirá frente a Siri: Astra, que es un asistente virtual que puede ver, oír, recordar y conversar de forma natural en tiempo real. Sin embargo, este promete ser más proactivo y versátil.

En el tema de AI Overviews, un sistema de IA que agrupa la información generada en búsquedas, que se ha implementado en Estados Unidos y en otros países, con tan solo un clic en el buscador, la gente se siente más satisfecha con los resultados, pues, en los últimos seis meses, el nivel de búsquedas con cinco o más palabras creció más rápido que las consultas cortas.

Google entiende que, a veces, es difícil que los usuarios sepan explicar lo que quieren, por lo que ahora, con una fotografía, la persona señala los productos y el buscador lanza los resultados con los precios y tiendas.

En este sentido, Google Lens ha logrado alrededor de 12 millones de búsquedas visuales y una de cada cuatro consultas de búsqueda visual que utilizan tiene intención comercial. Los negocios están optando por una experiencia conversacional y Power Pair, diseñado para conectar a los anunciantes y *publishers* de manera efectiva, ofrece la mayor tasa de conversión y el mayor retorno de inversión en Google.

La audiencia en YouTube, plataforma de Google, mira 1.000 millones de



horas y obtiene 70.000 millones de visitas. Actualmente, cuenta con más de 30 nuevos productos y funciones, 200 líderes de productos y más de 20 marcas y agencias, con lo que la compañía tiene conexiones más profundas con los consumidores.

Los negocios comienzan a ver resultados importantes. La marca Pandora quería mejorar su marketing y decidió trasladar algunas inversiones a YouTube. No solo las vistas se incrementaron, sino también su conexión con los clientes, lo que les permitió contar con información más fidedigna de sus necesidades. Lo anterior provocó que el retorno de inversión publicitaria mejorara más del 100%.

La empresa LesMills fue de las primeras en adoptar la narración visual al implementar videos de ejercicios, ya que la narrativa visual les daba mucho alcance y esto beneficiaba a sus clientes cuando no podían ir al gimnasio. Con esto se impulsó el aumento

del 561% en las inscripciones. “Con la cantidad de plataformas que son utilizadas por miles de millones de personas, conforme vamos viendo y entendiendo del uso de la tecnología, vamos detectando las necesidades de la gente. Tratamos de resolver, ayudar y que sea totalmente accesible; esa es nuestra misión: que sea útil y universal para todas las personas en el mundo”, afirma Deb Reyes, directora de Productos y Soluciones para Google Hispanoamérica.

Asimismo, Reyes agrega que, tan solo hace unos años, las conversaciones giraban en torno a cuestionamientos como: ¿Qué es la IA y cómo funciona? ¿Es real esto? Ahora la conversación es: “¿Qué puede hacer la IA por mí y cómo puedo implementarla lo más rápidamente posible?”.

“Los nuevos modelos y algoritmos de IA son al menos 100 veces más eficientes que hace 18 meses. Esto permite crear mejores productos de consumo para que puedan llegar mejor a sus consumidores”, afirma.

Philipp cree que, cuando lanzaron la IA al mundo, su impacto se sintió a gran escala. Contaron con 15 productos y con más de 500 millones de usuarios en más de 100 países, por lo que, a partir de este año y hacia el futuro, Google señala que la IA estará presente en todas sus aplicaciones (Google, Gmail, Android, Play Store y Google Chrome, entre otras) y será accesible para todos.

Aunque exista el debate sobre si la IA afectará nuestra vida cotidiana, la historia demuestra que, ante las evoluciones tecnológicas, la sociedad se ha adaptado. Así lo haremos con esta.

Reyes menciona que la tecnología es muy revolucionaria y el futuro es muy prometedor, por los cambios y por los productos que están saliendo ahora y que aparecerán en un futuro. “El cielo es el límite para la creatividad y, con tecnología, podremos volver eficientes los negocios”. **1**









# ¿FORTUNA O RUINA?

POR ALEX KONRAD

ILUSTRACIÓN POR  
ZOGAR LAZAR PARA FORBES

INVERSIONISTAS MULTIMILLONARIOS DE LA ERA DEL INTERNET ESTÁN AHORA ENFOCADOS EN UNA GUERRA DE PALABRAS E INFLUENCIA PARA DETERMINAR SI EL FUTURO DE LA IA SERÁ DE SEGURIDAD CONCENTRADA O DE AVANCE SIN RESTRICCIONES. LO QUE ESTÁ EN JUEGO NO PODRÍA SER MÁS IMPORTANTE.



# VINOD KHOSLA, QUE VISTE SENCILLO CON UN CUELLO NEGRO Y UN BLAZER

a pesar del calor de mayo, miraba a la multitud que llenaba el auditorio del Capitolio de los Estados Unidos. Antes de comenzar el debate, dejó claro lo que estaba en juego: “Ganar la carrera de la inteligencia artificial significa tener poder económico, y eso te permite influir en las políticas sociales e incluso en la ideología”.

El siguiente punto de Khosla —que la destreza de la IA en desarrollo de China podría representar una amenaza para las próximas elecciones estadounidenses— resuena entre la mezcla agresiva de empleados del Congreso y expertos en políticas presentes en la sala para la reunión de IA y defensa de un día del Hill & Valley Forum. Las implicaciones de la IA para la seguridad nacional, especialmente en manos de los adversarios de Estados Unidos, ocupan un lugar preponderante allí. Pero las palabras de Khosla vienen acompañadas de un llamado a la acción para bloquear nuestros modelos de IA líderes de un uso más amplio que los ponga en el centro de un debate más amplio y feroz en Silicon Valley.

En lo que sí coinciden el ex director general de Sun Microsystems y fundador de Khosla Ventures y sus compañeros inversionistas y empresarios es en que la inteligencia artificial ha desencadenado una revolución tecnológica a la par de la de los computadores, o incluso, según su compañero multimillonario y socio de Greylock, Reid Hoffman, a la del automóvil o la máquina de vapor. Un médico virtual barato en cada smartphone, un tutor gratuito para cada niño. La IA puede servir como un gran ecualizador, un código de trampa deflacionario, que puede ayudar a salvar vidas y reducir la pobreza. “Podemos liberar a la gente de la monotonía, de la servidumbre de trabajos como una cadena de montaje ocho horas al día durante 40 años”, dice Khosla, de 69 años.

Pero esos sueños podrían tener un costo terrible, con consecuencias imprevistas potencialmente peores que las que acompañaron a los anteriores momentos decisivos de la tecnología, como una carrera armamentística distópica de la IA con China. Si las redes sociales nos trajeron guerras culturales y manipulación de la verdad, ¿qué daños colaterales podrían acompañar a la IA?

Para Khosla, Hoffman y un poderoso grupo de líderes tecnológicos, hay una forma clara de mitigar las consecuencias lamentables e involuntarias: controlar el desarrollo de la IA y regular su uso. Los gigantes Google y Microsoft están a bordo, junto con el fabricante de ChatGPT, OpenAI, en el que tanto Khosla como Hoffman fueron inversionistas iniciales. Su opinión de que son necesarios los controles para alcanzar

el potencial utópico de la IA también es compartida por el presidente Biden, a quien el dúo de capital riesgo dona. También resonó en el presidente francés, Emmanuel Macron, que invitó a Hoffman a desayunar el otoño pasado para hablar de lo que él llama un nuevo “motor de vapor de la mente”.

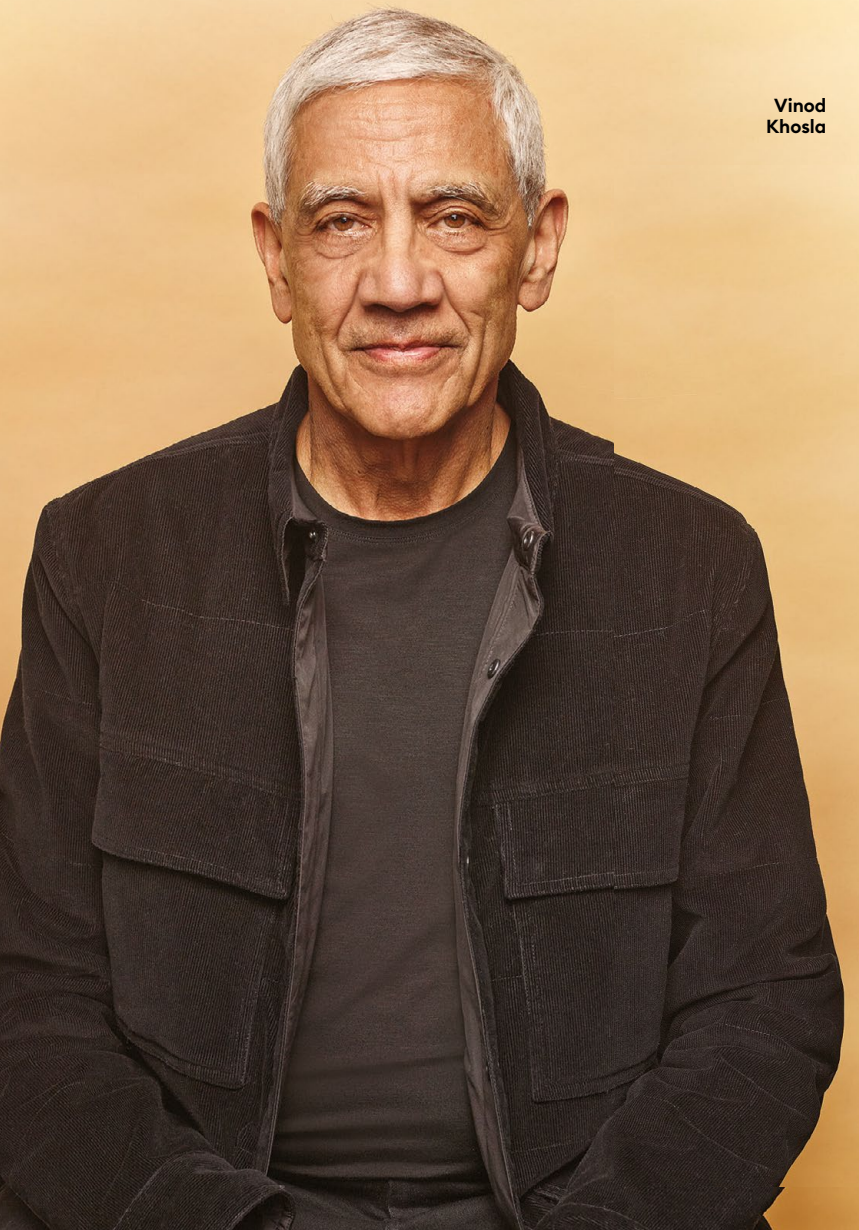
“¿Cómo ayudamos a muchas personas buenas, como los médicos, y a pocos malos, como los criminales?”, reflexiona Hoffman, de 56 años, cofundador de LinkedIn, sobre el desafío. “Mi opinión es encontrar la forma más rápida de acelerar mientras asumimos riesgos inteligentes, reconociendo al mismo tiempo esos riesgos”.

Pero una facción cada vez más vocal está haciendo todo lo posible para frustrar a Khosla, Hoffman y todo lo que representan, liderada por Marc Andreessen, de 52 años, cofundador de Netscape y de la empresa de capital riesgo A16z. Dentro de la sociedad de Andreessen y su banda de absolutistas del código abierto —otro grupo que cuenta entre sus miembros a los directores generales de las empresas emergentes de IA de código abierto Hugging Face y Mistral; el científico jefe de IA de Meta, Yann LeCun; y el director general de Tesla y propietario de X, Elon Musk (a veces)—, ese tipo de conversaciones sobre desastres y riesgos a nivel estatal se considera a menudo un juego descarado por parte de los primeros poseedores del poder de la IA para mantenerlo.

“No hay ningún problema de seguridad. Los riesgos existenciales no están con la tecnología actual”, dice LeCun. “Si estás a la cabeza, dices que hay que regular porque es peligroso, así que manténlo cerrado”, coincide el inversionista en IA Martin Casado, colega de Andreessen. “Esa es la retórica clásica de la captura regulatoria. Es una retórica que la gente utiliza para cerrar las cosas”.

En lugar de esto, Andreessen y sus aliados visualizan un futuro optimista en el que la IA previene enfermedades y la mortalidad temprana, y todos los artistas y empresarios trabajan con un asistente de IA para mejorar sus trabajos. La guerra, sin sangrientos errores humanos, tendrá menos bajas humanas. El arte y las películas apoyadas por IA aparecerán en todas partes. En un manifiesto que detalla su posición, el año pasado, Andreessen, quien rechazó una solicitud de entrevista para este artículo, sueña con un paraíso de código abierto, sin barreras regulatorias que ralenticen el desarrollo de la IA o barreras burocráticas que protejan a las grandes empresas a expensas de las startups.





Vinod Khosla

### El Gavilán

Vinod Khosla, inversionista reconocido diecisiete veces en la Lista Midas, dice que los potenciales beneficios de la IA son “muy, muy grandes”. Pero también lo son los riesgos: “De lejos, el más grande es la IA de China. Eso me preocupa mucho más que una IA sensible que destruya a la humanidad”.

Los tres inversionistas multimillonarios aparecen en la Lista Midas de este año de los mejores inversionistas tecnológicos del mundo por millones que van más allá de la inteligencia artificial: Hoffman en el número ocho, Khosla en el nueve y Andreessen en el 36; pero es en la categoría emergente donde su influencia se siente más aguda. Estos líderes prominentes de la última revolución tecnológica ahora están impulsando sus puntos de vista sobre los temas clave de lo que viene.

¿Innovación segura o acuerdo anticompetitivo?

¿Tecnoutopía o salvaje caos? Hable con los autoproclamados portavoces de cualquier bando y encontrará opiniones en gran medida opuestas. Las partes involucradas ni siquiera pueden ponerse de acuerdo sobre quién es quién: todos son optimistas, excepto el uno para el otro. Para los “aceleradores” como Andreessen, cualquiera que quiera reducir la velocidad al acercarse a las esquinas, como lo defiende Hoffman, es una *decel* (un término despectivo para los que abogan por un enfoque cauteloso de la IA); los académicos y líderes que han llamado a la IA una amenaza existencial para la humanidad son “pesimistas”. Hoffman, mientras tanto, dice que se ha llamado a sí mismo un tecnoptimista desde mucho antes de que Andreessen convirtiera el término en un credo. “Aprecio que Marc toque el tambor”, dice. “Soy mucho más juicioso en el código abierto que él”.

En lo que sí están de acuerdo: el argumento que prevalezca influirá en el futuro de lo que Andreessen llama “posiblemente lo más importante y mejor que nuestra civilización haya creado jamás”. Y, de todos modos, hay mucho dinero por ganar.

En mayo de 2023, el CEO de OpenAI, Sam Altman, apareció en el Capitolio para una reunión del subcomité del Senado sobre IA. La esencia de su mensaje: regulación. Para sus oponentes, este fue el momento de sinceridad que habían estado esperando. Tres meses antes, Musk, quien había cofundado y financiado OpenAI cuando aún era una organización sin fines de lucro de código abierto, había recurrido a X para criticar la reciente inyección de capital multimillonario de Microsoft a OpenAI, que ahora es una empresa cerrada que busca el máximo beneficio y está controlada por Microsoft, según Musk.

Para Khosla y Hoffman, quienes se reunieron con Altman al menos una vez para hablar de estrategia, pero que por lo general se mueven en círculos separados, la disposición de OpenAI a ceder es la manera de lograr resultados. Ya sea que Hoffman esté hablando con Biden, el papa Francisco o la secretaria de Comercio de Estados Unidos, Gina Raimondo, una colaboradora frecuente en los últimos meses, tiene preguntas similares: ¿Cómo cambiará la vida de los ciudadanos debido a la IA? ¿Qué pasará con sus trabajos? ¿Cuándo deberían estar entusiasmados por los beneficios o cautelosos ante los riesgos? “Tienes que demostrar que entiendes cuál es su juego principal y que pueden confiar en ti para resolverlo”, dice Hoffman. “Si tu enfoque con el Gobierno es decir ‘quítate de mi camino’, entonces no estás ayudando con su juego”.

Una avalancha de apariciones en podcasts, publicaciones en LinkedIn e incluso un libro sobre el tema asistido por IA ayudan a Hoffman a demostrar que es coherente en sus posiciones, dice. También es importante aceptar que muchos ciudadanos, desde artistas y académicos hasta empresarios y científicos, podrían no compartir la opinión de que el desarrollo de la IA sea algo bueno. Gracias a la ciencia ficción,



muchos piensan en la IA que sale mal como robots asesinos o una inteligencia sobrehumana que decide acabar con la humanidad. “Siento una profunda empatía por la preocupación en torno a la IA”, dice Hoffman. “Pero es como decir: ‘No quiero que los hermanos Wright suban al aire hasta que sepamos cómo no tener accidentes de avión’. Simplemente no funciona de esa manera”.

Khosla dice que él y Hoffman están en “lugares muy similares” en sus puntos de vista políticos. “Creo que un enfoque equilibrado es mejor para la sociedad y reducirá el riesgo preservando el lado positivo”, dice. El coanfitrión de eventos para recaudar fondos para Biden en Silicon Valley, durante este ciclo de campaña, presentó un comentario a la Oficina de Derechos de Autor de los Estados Unidos en octubre, en defensa de los modelos de IA que se entrenan con material protegido por derechos de autor (con opciones de exclusión).

Pero más recientemente, Khosla ha adoptado un tono más adverso, comparando el trabajo de OpenAI con el Proyecto Manhattan que construyó la bomba atómica. (En X, le planteó la pregunta directamente a Andreessen: ¿seguramente no habrías hecho eso de código abierto?) Si no se controla, ha argumentado Khosla, la IA representa un riesgo de seguridad aún peor. “Una bomba afecta un área. La IA afectará todas las áreas simultáneamente”, dice.

No es una bomba lo que le preocupa a Hoffman. Pero un modelo de IA de libre acceso podría entrenarse para generar y luego poner a disposición un arma biológica que podría acabar con 100 millones de personas. “Una vez que abres el código fuente de uno de estos problemas, no puedes dar marcha atrás”, dice. “Mi posición es: solucionemos esas cosas realmente urgentes que pueden tener un impacto masivo en millones. Puedes volver a meter al genio en la botella”.

Reid Hoffman



Ellos consideran que una respuesta apropiada es una regulación “muy ligera” como la orden ejecutiva de Biden de octubre, que pedía una mayor supervisión de los creadores de modelos, incluido el intercambio de resultados de pruebas de entrenamiento y el trabajo para crear nuevos estándares de seguridad previos al lanzamiento. Pero eso no le sienta bien al campo de Andreessen. Las “Big Tech” (como Google y Microsoft) y las “New Incumbents” (OpenAI y Anthropic, fuertemente respaldados por Big Tech) tienen un objetivo común, ha afirmado Andreessen: formar un “cartel protegido por el Gobierno” que bloquee su “agenda compartida”. “Las únicas alternativas viables son Elon, las startups y el código abierto, todas bajo un ataque concertado... con muy pocos defensores”, escribió Andreessen en X.

Para Casado, quien vendió la startup de redes Nicira por más de US\$ 1.000 millones a VMware en 2012, es una historia que él y Andreessen han visto antes: los legisladores, molestos por el poder acumulado por las compañías de redes sociales como Meta, todavía están librando la última

Marc Andreessen



### El disidente

Marc Andreessen, en la lista por undécima vez, no duda en criticar en línea a sus compañeros de Midas. “Vinod está presionando para prohibir el código abierto”, publicó en X en marzo.

**El humanista**

Reid Hoffman, un inversionista reconocido por la Lista Midas en 11 ocasiones, dice que se reunirá con cualquiera que intente mejorar la sociedad usando IA, sin importar su partido político. “Es importante que la IA sea un asunto para toda la sociedad, con suerte no partidista”.

guerra de regulación.

Es por eso que esta vez muchos ejecutivos de la tecnología están tratando de comportarse bien, incluso si simpatizan con el espíritu de código abierto y centrado en las startups, que durante mucho tiempo ha sido fundamental en Silicon Valley. Crean que es mejor autoimponerse reglas federales ahora que dejar que estados como California impongan sus propias reglas o, peor aún, la Unión Europea de mano dura, que aprobó su primera ley de inteligencia artificial en marzo.

“No puedo decirte cuántas veces hablo con alguien y me dice: ‘Martin, estoy de acuerdo contigo, pero van a regular algo, así que cedamos un poco. Vamos a tener una pérdida, así que dictemos la pérdida’”, dice Casado. “El debate es útil porque está obligando a la gente a redactar sus posiciones”, responde el cofundador de Anthropic, Jack Clark. “Silicon Valley clásicamente se subcompromete en las políticas hasta que es demasiado tarde”.

“Muéstrame los incentivos y te mostraré el resultado”. Esa idea, atribuida al difunto y legendario inversionista Charlie Munger, resume la posición de Sequoia en este enfrentamiento, dice el socio Pat Grady (Midas No. 81), quien ha invertido tanto en el repositorio de modelos Hugging Face y OpenAI, como en la startup de software legal de IA Harvey.

Ciertamente, hay una fuerte dosis de interés propio en las posiciones de Hoffman, Khosla, Andreessen y otros en la primera línea ideológica de la IA. El cheque inicial de US\$ 50 millones de Khosla para OpenAI eventualmente podría valer 100 veces más. También ha respaldado empresas en Japón e India, como Sarvam AI, con sede en Bengaluru, que están desarrollando sus propios modelos soberanos. Un beneficio adicional: actuar como refugio de la influencia de China. “Esa es parte de la razón por la que creamos Sarvam AI, para crear un ecosistema de IA dentro de nuestro país, para que no dependas” de China o Estados Unidos, dice el CEO Vivek Raghavan.

Hoffman invirtió en la organización sin fines de lucro OpenAI a través de su fundación, no de su firma Greylock. Pero tiene vínculos estrechos con Microsoft, que adquirió LinkedIn por US\$ 26.000 millones y donde forma parte de la junta directiva, y fue un corredor clave de la profunda relación de Microsoft con OpenAI. Meses antes de la inversión multimillonaria del gigante tecnológico en enero de 2023, Hoffman había organizado una reunión de ejecutivos de ambas compañías, incluidos Altman y el CEO de Microsoft, Satya Nadella, en la casa del cofundador Bill Gates.

# LA LISTA MIDAS: LOS PRINCIPALES INVERSIONISTAS TECNOLÓGICOS

OCHO INVERSIONISTAS REGRESAN A LA LISTA DE LOS MEJORES CAPITALISTAS DE RIESGO DESPUÉS DE HABER SALIDO. A CONTINUACIÓN, LOS 20 INVERSIONISTAS PRINCIPALES. CONSULTE LA LISTA COMPLETA EN [FORBES.COM/MIDAS](https://www.forbes.com/midas)

Editado por ALEX KONRAD

Operaciones editoriales: ELISABETH BRIER

Reportaría: MICHELLE CASTILLO, ARI GRIFFIN, DEAN STERLING JONES, IAIN MARTIN, RICHARD NIEVA, RASHI SHIRIVASTAVA

**1. Alfred Lin**

FIRMA: SEQUOIA

CONTRATO DESTACADO: OPENAI

LOCACIÓN: San Francisco, Estados Unidos

**2. Micky Malka**

RIBBIT CAPITAL

COINBASE

Menlo Park, Estados Unidos

**3. Neil Shen**

HONGSHAN

BYTEDANCE

Hong Kong, China

**4. Navin Chaddha**

MAYFIELD FUND

POSHMARK

Saratoga, Estados Unidos

**5. Satish Dharmaraj**

REDPOINT VENTURES

SNOWFLAKE

Saratoga, Estados Unidos

**6. Chris Dixon**

ANDREESSEN HOROWITZ

COINBASE

Menlo Park, Estados Unidos

**7. Fred Wilson**

UNION SQUARE VENTURES

COINBASE

Nueva York, Estados Unidos

**8. Reid Hoffman**

GREYLOCK

AIRBNB

San Francisco, Estados Unidos

**9. Vinod Khosla**

KHOSLA VENTURES

OPENAI

Portola Valley, Estados Unidos

**10. Hemant Taneja**

GENERAL CATALYST

APPLIED INTUITION

Palo Alto, Estados Unidos

**11. Roelof Botha**

SEQUOIA

MONGODB

Menlo Park, Estados Unidos

**12. Peter Thiel**

FOUNDERS FUND

PALANTIR

Los Ángeles, Estados Unidos

**13. Richard Liu**

XY CAPITAL

XPENG

Hong Kong, China

**14. Randy Glein**

DFJ GROWTH

SPACE X

Los Altos, Estados Unidos

**15. David Frankel**

FOUNDER COLLECTIVE

COUPANG

Brookline, Estados Unidos

**16. Eric Vishria**

BENCHMARK

CEREBRAS

Atherton, Estados Unidos

**17. Mike Speiser**

SUTTER HILL VENTURES

SNOWFLAKE

San Francisco, Estados Unidos

**18. Luciana Lixandru**

SEQUOIA

UIPATH

Londres, Reino Unido

**19. Peter Fenton**

BENCHMARK

AIRTABLE

San Francisco, Estados Unidos

**20. Ben Sun**

PRIMARY VENTURE PARTNERS

COUPANG

Nueva York, Estados Unidos



# NUEVOS Y DESTACADOS

DESDE EL EXBANQUERO DE INVERSIÓN DE STEVE JOBS HASTA UN EXFRANQUICIADO DE WENDY'S, LOS INVERSIONISTAS DE LA LISTA MIDAS DE ESTE AÑO HAN FIRMADO ALGUNOS DE LOS TRATOS MÁS IMPORTANTES EN TECNOLOGÍA.

Por RICHARD NIEVA y RASHI SHRIVASTAVA

## Shardul Shah

Firma: **INDEX VENTURES** • **CONTRATO DESTACADO: WIZ**

LOCACIÓN: Nueva York

A diferencia de muchos capitalistas de riesgo que son exfundadores o ejecutivos, Shah tomó un camino diferente: pasó de pasante a socio general en Index Ventures en poco más de una década. Allí se especializa en acuerdos de ciberseguridad: Coalition, Datadog y Wiz, con la que firmó un acuerdo semilla en su cumpleaños. Wiz finalmente le dio un regalo sorprendente: una valoración de US\$ 12.000 millones. Se llama a sí mismo un idealista y dice que apoyar a los fundadores le permite abordar problemas importantes. "Las personas con más talento del mundo siempre gravitarán hacia la resolución de problemas", dice.

## Trae Stephens

FOUNDERS FUND • **ANDURIL**

San Francisco

En 2013, Peter Thiel, cofundador y presidente de Palantir, llamó a Stephens, uno de sus primeros empleados, para reclutarlo en Founders Fund, la firma de inversión de Thiel conocida por su mentalidad anticonformista. "Era como mi jefe, así que no estaba claro si era una oferta o una orden", dice Stephens, quien es nuevo en la Lista Midas. Durante la última década, Stephens lideró acuerdos en la plataforma de logística Flexport (valorada en US\$ 8.000 millones) y finalmente en Anduril, la compañía de tecnología de defensa que cofundó con Palmer Luckey en 2017 (valorada en US\$ 10.000 millones).

## Barry Schuler

DFJ GROWTH • **COINBASE**

Napa, California

"La IA me recuerda mucho a los años 90, cuando estábamos construyendo el Internet". Y él lo sabe bien: era CEO y presidente de AOL cuando la web comenzó a popularizarse. Después de eso, cofundó el fondo DFJ Growth, donde lideró una inversión de US\$ 10 millones en Tumblr en 2011 antes de que se vendiera a Yahoo dos años después por US\$ 1.000 millones, y lideró una inversión en Coinbase en 2014 (capitalización de mercado: US\$ 51.000 millones). Se siente más cómodo operando y capitalizando un gran cambio tecnológico. Pero aunque hay similitudes con la exageración febril de la era de las puntocom, para él está claro que el frenesí de la IA es otra cosa. "Es diferente de todo lo que hemos visto en el pasado".

Annie Lamont



## Micky Malka

Ribbit Capital • **COINBASE**

Palo Alto, California

En 1996, Malka, nacido en Venezuela, abrió las primeras franquicias de Wendy's en su país natal. Aprendió a hacer hamburguesas, limpiar baños e incluso se reunió con el icónico fundador de la cadena de comida rápida, Dave Thomas. "Siempre habla con tus clientes con total transparencia", recuerda Malka, cuatro veces clasificado en la Lista Midas, que le dijo Thomas. Después de fundar la firma de inversión fintech Ribbit Capital en 2012, ha ayudado a desarrollar otras marcas de consumo importantes, con exitosos acuerdos de Serie A en Coinbase y Robinhood.

## Annie Lamont

OAL HC/FT • **CAREBRIDGE**

Greenwich, Connecticut

Desde que trabajó con Steve Jobs en la gira de presentación a bolsa de Apple en 1980 hasta el respaldo a la compañía de software de atención médica Athenahealth (ahora valorada en US\$ 17.000 millones) en el año 2000, Lamont ha sido un pilar del capital de riesgo por más de tres décadas. "No se trata de ser un éxito pasajero en el capital de riesgo. Se trata de reinventarse constantemente", dice ella. Como cofundadora del fondo de inversión Oak HC/FT de US\$ 5.300 millones, Lamont ha cerrado acuerdos con empresas de atención médica como One Medical (comprada por Amazon por US\$ 3.900 millones) y el proveedor de atención primaria VillageMD (valorada en US\$ 15.800 millones, según PitchBook). La inversionista, que vuelve a la Lista Midas por primera vez desde 2015, también se desempeña como primera dama de Connecticut.

También ha trabajado con Adept AI, una startup respaldada por Greylock que ha recaudado un total de US\$ 415 millones para construir asistentes de trabajo de IA. Y en 2022, Hoffman cofundó Inflexion AI con su amigo cercano y cocreador de Google DeepBrain, Mustafa Suleyman, quien recientemente se marchó para dirigir los esfuerzos de IA de consumo en Microsoft.

Andreessen también está involucrado ideológica y financieramente. Es miembro de la junta directiva de Meta, que convirtió en código abierto al competidor de GPT-3, Llama, cuyas versiones más recientes se lanzaron con gran éxito en abril. En diciembre del año pasado, durante el mismo año en que supuestamente compró acciones de OpenAI, la firma de capital A16z lideró una ronda de inversión de más de US\$ 400 millones en su rival de código abierto más popular, Mistral, con sede en París (ahora, según se informa, recauda nuevos fondos con una valoración de US\$ 6.000 millones). La firma se negó a comentar sobre sus acciones de OpenAI. Mientras tanto, el equipo de 27 expertos legales y de políticas internos de A16z ha ayudado a elaborar comentarios públicos recientes a la Comisión Federal de Comercio (FTC) y una carta abierta a la administración de Biden advirtiendo sobre las implicaciones de su orden ejecutiva para las startups de código abierto como Mistral.

El campo del código abierto y en contra de la regulación no ha dejado de quejarse de que están en desventaja. “Los pesimistas están ganando. Están mucho más organizados”, dice Bill Gurley, inversionista de Benchmark y clasificado en la Lista Midas, quien cree que Google, Microsoft, OpenAI y Anthropic están asustados por la rapidez con la que las alternativas de código abierto se están poniendo al día, lo que arriesga que sus costosos modelos se conviertan en productos básicos. “No ha habido este esfuerzo concertado en torno a la nueva tecnología en Washington, con la excepción de Sam Bankman-Fried”, dice, mencionando al ex director ejecutivo condenado del exchange de criptomonedas en bancarrota FTX.

En OpenAI, el director de operaciones, Brad Lightcap, se ríe de tales acusaciones como “pura palabrería”: “No sé si estaría de acuerdo, pero estamos acostumbrados”, dice. Suleyman, de Microsoft, responde que si bien pueden discutir “unos pocos grados a la izquierda o la derecha”, los líderes tecnológicos que apoyan el potencial de la IA están en última instancia en el mismo barco. Google no respondió a una solicitud de comentarios. Pero los ojos del normalmente

diplomático Hoffman destellan ante la fanfarronería de Gurley. “Me hubiera encantado que Bill se uniera a mí en la junta de Mozilla durante 11 años y que predicara con el ejemplo”, le dice a **Forbes**, lanzando un improperio. “No te conviertas en el Sr. Código Abierto de última hora solo porque se ve bien para tus inversiones”.

Por supuesto, seguir el propio interés es una gran parte de la responsabilidad fiduciaria de una empresa pública, señala Mike Volpi (Midas No. 33), socio de Index Ventures y director de la junta directiva de Cohere, un unicornio de modelos de IA centrado en el negocio. Volpi dice que ve la preocupación de que los fabricantes de modelos más grandes estén usando su influencia para asegurar un liderazgo temprano como una explicación parcial “válida”. Pero como proveedores más populares de dichas herramientas para los consumidores, señala, también buscarán naturalmente abordar los temores de amplios sectores de la población que no están convencidos de que la IA sea algo tan bueno en general. “Tienen mucha más potencia de fuego, pero también atienden a más personas”.

Luego está Musk, un partidario vocal del lado del código abierto, el hombre a veces más rico del mundo pidió en marzo de 2023 una pausa de seis meses en el desarrollo de modelos de IA por motivos de seguridad, lo más “catastrófico” que se puede pedir. No sucedió, y cuatro meses después, Musk anunció su propio competidor de OpenAI, xAI, y luego demandó a sus antiguos colaboradores por desviarse de su misión (OpenAI se refirió a una publicación de blog en marzo que decía “tenemos la intención de desestimar todos los reclamos de Elon” y se negó a hacer más comentarios). xAI estaba alcanzando una valoración de US\$ 18.000 millones, similar a la de Anthropic, en mayo.

## “Una bomba afecta un área. La IA afectará todas las áreas simultáneamente”.

Un fundador, en la audiencia de la charla de Khosla en Washington, le comentó a **Forbes** que hay una ironía en juego: aquellos más optimistas sobre las capacidades de la IA son a menudo los más preocupados por su mal uso. Para ellos, bloquear sus modelos líderes y establecer un marco regulatorio ahora podría significar, literalmente, la vida o la muerte para millones. Sus rivales, que creen que estos temores son exagerados, son posiblemente más realistas sobre el impacto dramático que tendrá la IA. “O la IA es una gran amenaza existencial aterradora y los grandes laboratorios de IA necesitan ser nacionalizados y militarizados *ahora mismo*”, publicó Andreessen.


Andreessen ha dicho que asume que los agentes chinos ya están descargando actualizaciones de las principales empresas de IA de Estados Unidos. Por lo tanto, restringir el acceso al modelo es como cerrar la puerta principal cuando los ladrones están dentro de la casa. **F**

Reportaría adicional por Richard Nieva y Kenrick Cai









En honor al destilador original de Jack Daniel's, el anteriormente esclavizado Nearest Green, Fawn Weaver ha construido la marca de whisky estadounidense de más rápido crecimiento en la historia y un imperio de US\$ 1.000 millones para el cual tiene planes ambiciosos y poco comunes.

# EL ESPÍRITU DE 1856

POR CHLOE SORVINO

FOTOGRAFÍA POR  
JAMEL TOPINA MBUR  
PARA FORBES



# En

el sur de Tennessee, donde el whisky se valora en niveles religiosos como si fuese Disneyland, Fawn Weaver contempla la destilería de 458 acres convertida en parque de diversiones que ha construido en Shelbyville para respaldar su marca de siete años, Uncle Nearest. Hay un recorrido histórico, cuatro áreas de degustación, el bar más largo del mundo (518 pies), un lugar de música al aire libre, un granero de añejamiento que alguna vez fue un establo de caballos, un restaurante de barbacoa y un puesto de refrigerios con productos de Tennessee como Mountain Dew y Goo-Goo Clusters. Todo esto para competir con el cercano Jack Daniel's, que recibe a 300.000 personas al año para experimentar el whisky en un condado seco.

Hay cierta elegancia histórica en esto. Fawn Weaver, la fundadora y directora ejecutiva, lanzó Uncle Nearest en honor a Nearest Green, el antiguo esclavo y primer maestro destilador de Jack Daniel's, cuya historia fue borrada de la tradición del

whisky durante décadas. Ella ha construido su compañía de una manera que aprovecha todas las libertades que Green y las generaciones que siguieron nunca tuvieron.

“No creo que seas dueño de la marca a menos que seas dueño de la tierra. Es especial para nosotros. Pero también es increíblemente especial para la gente negra”, dice Weaver, de 47 años, vestida con un conjunto rojo Athleta. “Históricamente, hemos alquilado mucho pero no hemos sido dueños de mucho. Hemos sido embajadores y hemos construido cosas para otras personas, pero no hemos construido mucho para nosotros mismos”.

Y vaya que Weaver ha construido. Uncle Nearest debutó en 2017 y ha triplicado sus ventas desde 2021. Espera alcanzar los US\$ 100 millones en ingresos este año, con un margen de utilidad neta del 20%. Según los informes de datos de la firma de investigación de bebidas alcohólicas IWSR, esto convierte a Uncle Nearest en la marca de whisky estadounidense de más rápido crecimiento en la historia e impulsa un negocio que **Forbes** estima en un valor de US\$ 1.100 millones. Incluyendo bienes raíces, la participación del 40% de Weaver la convierte en una persona con un patrimonio de US\$ 480 millones, lo que la pone en el puesto 68 de la lista de “Mujeres hechas a sí mismas más ricas” de **Forbes**, además de ser propietaria de la marca de bebidas alcohólicas de propiedad y dirigida por afroamericanos más vendida de todos los tiempos.

Lo más impresionante es cómo construyó Uncle Nearest.



## Espíritu emprendedor

Fawn Weaver, en la sede de Uncle Nearest en Shelbyville, Tennessee, pronto se expandirá del bourbon y el centeno al vodka y el coñac.





#### Tour de historia mágico

Una fotografía de 1904 de Jack Daniel (con bigote y sombrero blanco) sentado junto a un hombre que se cree es George Green, hijo de Nearest Green (el primer maestro destilador de Daniel), que inspiró a Fawn Weaver a crear una marca de whisky en su honor.

El enfoque de Weaver en la propiedad la llevó a evitar el capital de riesgo y el capital privado en favor de muchos inversionistas individuales, exactamente 163, con un cheque promedio de US\$ 500.000 por persona, estructurando acuerdos para mantener el control de la empresa y la propiedad de la tierra. Ningún inversionista externo posee más del 2,3% y los empleados (algunos de los cuales son descendientes de Nearest Green) poseen menos del 3%. Este modelo descentralizado ayuda a Weaver a mantener el control: posee el 40% de Uncle Nearest, pero mantiene el 80% de los derechos de voto cuando se combina con su esposo, Keith. La compañía tiene una deuda de aproximadamente US\$ 106 millones.

La negativa de Weaver a las instituciones inversionistas no ahuyentó a los actores institucionales individuales. Con su banco de inversión BDT & MSD fuera de juego, el multimillonario Byron Trott invirtió personalmente. “Fawn demuestra constantemente un liderazgo excepcional, una visión a largo plazo y resistencia, que son características fundamentales para un fundador exitoso”, dice.

A pesar de la prohibición de Weaver, o quizá debido a ella, los banqueros de inversión la contactan constantemente. Muchas marcas de bebidas alcohólicas alcanzan un nivel de escala y “simplemente se desvanecen”, dice Jason Coppersmith de Goldman Sachs, un importante banquero de alimentos y bebidas. En cambio, Weaver construye, literalmente, a largo plazo. Se ha convertido rápidamente en una de las propietarias de tierras afroamericanas más grandes de Tennessee; además de la ubicación de Uncle Nearest, posee (junto con Keith) otros 365

acres cercanas. En Shelbyville, Weaver es dueña de parte del centro de la ciudad, incluido un edificio de estilo renacimiento georgiano que alberga una sucursal del U. S. Bank y la sede de un periódico. Con un periodista de **Forbes** acompañándola, Weaver va a ver una antigua fábrica de algodón de 379.000 pies cuadrados, uno de los únicos lugares en el área donde los negros podían encontrar trabajo después de la Proclamación de Emancipación, que pronto saldrá al mercado. El recorrido la llena de energía con visiones de barricas envejecidas, una línea de embotellado y espacio para oficinas de ventas. De pie junto al agente inmobiliario, Weaver acepta comprarlo por US\$ 2,3 millones antes de que siquiera esté a la venta.

**W**eaver creció en un hogar cristiano estricto, con un padre que había sido uno de los creadores de éxitos originales del sello discográfico Motown. Después de mudarse a Los Ángeles, él se convirtió en ministro, lo que afectó su estabilidad y no logró cubrir sus gastos. A los 15 años, sus padres la presionaron para que se vistiera y viviera con carácter conservador y le dieron un ultimátum: aceptar sus reglas o irse. En lugar de obedecer, se fue de casa solo con una mochila y una lonchera.

Abandonó la escuela secundaria, vivió en proyectos de vivienda al sur de Los Ángeles y pronto se quedó sin hogar. Después de períodos en dos refugios, Weaver cuenta que intentó quitarse la vida dos veces. La segunda vez, recuerda la sensación del carbón activado (usado para tratar sobredosis) atravesando su nariz y el resto de su cuerpo para eliminar el alcohol



y las pastillas que había ingerido. En ese momento decidió encontrar su propósito.

Weaver había estado trabajando en relaciones públicas y dirigiendo una agencia de eventos, y después de comenzar su propia firma de relaciones públicas, tuvo problemas debido a la contratación excesiva. Una vez casada con Keith, quien trabajaba en la política de California y luego pasó dos décadas en asuntos gubernamentales en Sony, comenzó a invertir con él en bienes raíces residenciales en el sur de California. En 2014, su libro sobre el matrimonio HAPPY WIVES CLUB se convirtió en un éxito de ventas. Luego, dos años después, leyó una historia sobre Nearest Green en el NEW YORK TIMES que le cambió la vida.

Hasta 1865, Green había sido esclavizado en una planta de Tennessee, cuya granja albergaba y empleaba a un joven: Jack Daniel. El whisky de Green se hizo famoso en la región gracias a su método de usar carbón de árboles quemados para suavizar el licor, una práctica desarrollada originalmente en África. Sus embotellados eran tan populares que la filtración con carbón se convirtió en un sello distintivo del whisky de Tennessee y un diferenciador clave de su primo de Kentucky, el bourbon a base de maíz. Green no inventó el método, pero lo perfeccionó, como señala Weaver en su próximo libro, LOVE & WHISKEY, sin capacitación formal o la capacidad de leer o escribir.

Weaver no era bebedora de Jack Daniel's, pero sabía que había innumerables exesclavos cuyas historias, como la de Green, habían sido borradas de la historia. Como Green ya no formaba parte de la historia oficial de Jack Daniel's de la empresa matriz Brown-Forman, Weaver buscó rectificarlo.

Para su cumpleaños 40, ella y Keith hicieron un viaje a Lynchburg, Tennessee, pensando que ella escribiría un libro sobre Green. Se fueron de allí tras una compra inesperada: gastaron US\$ 900.000 en una finca de 300 acres que ella no sabía que estaba en el mercado, el mismo lugar donde Green enseñó por primera vez a Daniel cómo hacer whiskey. El destino tenía otro giro: Weaver eventualmente encontró documentos primarios que demostraban que la finca era el hogar original de la primera destilería de Daniel.

Mientras Weaver investigaba la historia de Green, descubrió que a los 20 años Daniel lo contrató como su primer maestro destilador después de fundar su destilería homónima en 1866. También rastreó la genealogía de Green, reconectando con parientes desconocidos. Ella sabía que los tres descendientes que aún trabajaban en Brown-Forman querían saber por qué Green había sido eliminado de los tours. (Ahora las dos marcas colaboran en una cumbre que promueve negocios de personas negras.) Weaver ya había comenzado a adquirir marcas registradas, sorprendida de que Jack Daniel's no las hubiera asegurado. Y cuando un descendiente expresó la opinión de que Green merecía su propio whiskey, la misión de Weaver se volvió clara.

Para cubrir los costos iniciales de la destilería, los Weaver vendieron todos sus bienes raíces en la Costa Oeste, incluida

su casa soñada en Old Agoura, California, y dos Mini Coopers. Llevaron sus puntajes de crédito a un límite: en un momento, ella tenía una deuda de más de US\$ 1 millón, pero después de asegurar US\$ 500.000 de un exjefe de Keith para la primera ronda de financiamiento, logró que otros cinco también invirtieran. Desde el principio, se centró en inversionistas negros. “El dinero correcto te encontrará si rechazas el dinero incorrecto”, dice.

El primer whiskey Uncle Nearest, llamado 1856 por el año en que se cree que Green perfeccionó la filtración de carbón, debutó en 2017 y ganó el primero de más de 1.000 premios para la marca. Weaver inicialmente se centró en Oregón. Como estado de control de alcohol (donde el Gobierno estatal controla la venta al por mayor y al por menor), ofrece mejor visibilidad a los independientes porque los grandes distribuidores que venden marcas como Jack Daniel's no son tan poderosos allí. Gastó US\$ 1 millón en marketing en el primer año.

Hoy en día, existen siete versiones de Uncle Nearest, de categorías bourbons y centenos, todos producidos bajo la dirección de Victoria Eady Butler, bisnieta de Green. “Aunque tenemos mucho trabajo por hacer”, dice Butler, “el nombre [de Nearest] ahora es conocido en todo el mundo”.

## WEAVER INSISTE EN QUE NO VENDE. “ME HAN OFRECIDO TODO TIPO DE CIFRAS Y SIEMPRE HE RESPONDIDO LO MISMO: NO”.

**E**l plan ahora requeriría que Weaver vendiera. En los últimos años, varias marcas de licores respaldadas por celebridades han cambiado de manos por cantidades astronómicas, y aunque parece una burbuja, la industria altamente consolidada de licores depende de marcas emergentes y los conglomerados pagan: Diageo gastó US\$1.000 millones en el tequila Casamigos de George Clooney en 2017, seguido de US\$610 millones por el gin Aviation de Ryan Reynolds en 2020. Los múltiplos de adquisiciones recientes de licores son extraordinariamente altos, Aviation, por ejemplo, se vendió por un estimado de 24 veces los ingresos. En 2021, el whiskey irlandés de Conor McGregor, Proper No. Twelve, fue adquirido por US\$600 millones, o 12 veces los ingresos.

Pero Weaver insiste en que no está vendiendo. “He mantenido mi postura incluso cuando la gente decía, ‘Ella tiene que tener un número’”, explica. “Me han lanzado todos los números posibles y siempre he dado la misma respuesta: no. De eso es de lo que más orgullosa estoy”. En lugar de vender, está comprando y lanzando, incluyendo vodka y cognac. Más del 90% de este famoso brandy francés se exporta cada año, y más de la mitad se envía a Estados Unidos, tres cuartas partes de esto son compradas por afroamericanos. **F**

# Universidad de Lima presenta nuevo Consejo Consultivo para fortalecer su vínculo con el sector empresarial



Patricia Stuart, rectora de la Universidad de Lima, espera que la experiencia del nuevo Consejo Consultivo contribuya en áreas clave, como la innovación, el acceso a redes de contacto, las oportunidades laborales, la creación de pasantías, la actualización curricular y la colaboración institucional.

**E**l éxito de la educación universitaria está estrechamente vinculado con su comunicación y sinergia con el sector empresarial. Este acercamiento no solo permite la inserción laboral de los egresados, sino también impulsa las áreas de investigación de las instituciones educativas. Con este propósito, la Universidad de Lima ha incorporado un nuevo Consejo Consultivo.

El 27 de junio, la Universidad de Lima celebró un cóctel por el inicio de la gestión de las nuevas autoridades para el periodo 2024-2029. La rectora, Patricia Stuart, y el vicerrector, Juan Carlos García, agradecieron la confianza depositada en ellos.

En el evento también se presentó al Consejo Consultivo que acompañará a esta nueva gestión. El equipo está presidido por Lionel Derteano,

presidente del Directorio del Banco Pichincha y miembro del Directorio de la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc). Otros miembros destacados son Rosa María Flores-Araoz, CEO de Kallpa Generación; Ana Romero, CEO de Marca Power y organizadora de las charlas TEDxLima; Fernando Alegre, director, asesor y CFO con amplia experiencia corporativa internacional, y Diego Peschiera, socio de CMS Grau y director independiente en diversas empresas.

De acuerdo con Patricia Stuart, se espera que la experiencia del Consejo Consultivo contribuya en diversas áreas clave para la Ulima, como la innovación, el acceso a redes de contacto, la generación de oportunidades laborales, la actualización curricular y la colaboración institucional.

“El Consejo Consultivo contribuirá con la visión estratégica a largo plazo, componente vital del Plan Estratégico 2025-2029. Su amplia trayectoria ayudará en la definición de indicadores estratégicos y metas institucionales. Su experiencia profesional y empresarial será una guía para adaptar la Universidad a los cambios en el entorno educativo y laboral”, afirmó la rectora.

Para este año, la Universidad de Lima tiene claros sus retos: fortalecer la investigación, la formación académica y la internacionalización. Se ha planteado consolidar su posicionamiento como una de las instituciones líderes en la educación superior peruana.

“Este objetivo gira en torno al fortalecimiento de la calidad educativa, la expansión de los programas de investigación y el incremento de los vínculos con el sector empresarial”, concluyó Stuart.



Por Eladio González

# “SERÍA INSENSATO QUE LAS EMPRESAS SE AFERREN A SU MODELO ACTUAL”: BCG

**PARA HANS-PAUL BÜRKNER, LOS PAÍSES LATINOAMERICANOS DEBEN TRABAJAR POR UNA MAYOR COMPETITIVIDAD GLOBAL. LAS EMPRESAS REGIONALES SON LA CLAVE PARA LOGRARLO.**

**H**ans-Paul Bürkner, una figura destacada en el mundo de la estrategia empresarial global y el liderazgo, está cerrando una carrera notable al retirarse de su cargo como director ejecutivo y asesor senior global en Boston Consulting Group (BCG) a fines de 2024. Con un legado que abarca décadas en la vanguardia de la consultoría, Bürkner ha sido fundamental en la dirección estratégica de BCG y en el asesoramiento a algunos de los CEO más influyentes del mundo.

En esta entrevista exclusiva con **FORBES**, Bürkner comparte su visión sobre algunos de los principales

desafíos actuales para América Latina, como los cambios geopolíticos que afectan a la globalización tal y como la conocemos, así como la irrupción imparable de la inteligencia artificial en los negocios, la guerra por el talento, el futuro del trabajo y la transformación del liderazgo:

**ESTE ES UN GRAN AÑO ELECTORAL EN TODO EL MUNDO. ¿HAY MUCHO NERVIOSISMO ENTRE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES?**

Las empresas multinacionales, aunque cubren todo el mundo, deben adaptarse debido a los conflictos geopolíticos

y varias interrupciones en las cadenas de suministro. Es importante ser más multirregional y multilocal, en lugar de pensar que el mundo es plano y que todo es fácil y similar en todas partes. Es necesario enfocarse mucho más en las necesidades locales de los clientes, los sistemas de distribución locales, las leyes y regulaciones locales, y, por supuesto, los cambios en el entorno político. Lo mejor para lograr esto es tener un equipo local fuerte que pueda manejar las oportunidades y desafíos. En bienes de consumo, por ejemplo, las marcas locales están ganando más importancia y las marcas globales están perdiendo participación en ciertos



esté disminuyendo. Los flujos comerciales cambiarán, habrá algo de *nearsourcing*, no estoy seguro si habrá *reshoring*, ya que no es tan fácil debido a la necesidad de contar con la gente adecuada. La idea de ser autosuficiente en todo no funciona, ya sean semiconductores o cualquier otra cosa. Nadie en el mundo, ni EE. UU. ni China ni Europa, puede ser autosuficiente. Sugiero pensar en tres grandes áreas: América del Norte y del Sur, Europa junto con Medio Oriente y el Norte de África, y China junto con el Sudeste Asiático. Pero estos no son bloques separados, hay solapamientos y flujo de productos entre ellos. Las empresas necesitan reorganizar sus flujos y cadenas de suministro. Sería insensato que las empresas se aferren a su modelo actual.

#### FRENTE A ESTA NUEVA OLA DE PROTECCIONISMO EN VARIOS PAÍSES, ¿CREE QUE ES HORA DE REPLANTEAR LOS ACUERDOS DE LIBRE COMERCIO?

Bueno, yo esperaría que sí. Sé que el acuerdo comercial entre Europa y América Latina sigue estancado. Los franceses intentan detenerlo para proteger a sus agricultores, lo cual encuentro muy poco productivo tanto para Europa como para América Latina. Es crucial que en América Latina pasen de ser meros proveedores de materias primas como petróleo, gas, minerales y productos agrícolas, a producir también bienes manufacturados. En lugar de exportar minerales como cobre y litio, ¿por qué no producir baterías? Así se incrementa el valor agregado. Puede ser un poco más costoso, pero es factible. Necesitamos una mayor industrialización en América Latina. En el pasado, la región ha seguido una estrategia de sustitución de importaciones, protegiendo las industrias locales con altos aranceles, lo que no siempre ha hecho que estas industrias sean las más competitivas. Es importante no solo hacer crecer los mercados locales,

sectores y empresas. Además, el conflicto entre Estados Unidos (EE. UU.) y China, y entre otros países, obliga a replantear cómo se hacen las cosas desde una sede central en EE. UU., Europa o Japón. La globalización probablemente evolucionará hacia cadenas de suministro más regionales y locales para manejar los muchos riesgos presentes, no solo geopolíticos, sino también posibles conflictos militares o interrupciones en canales como el de Panamá y el de Suez.

#### ¿SIGNIFICA ESTO QUE LA GLOBALIZACIÓN ESTÁ RETROCEDIENDO?

La globalización ha estado ocurriendo durante los últimos 200 años, pero no ha sido una línea recta. Ha habido una tendencia clara al alza a lo largo de los años, décadas y siglos, pero también ha habido retrocesos, como durante las guerras, las crisis financieras y la pandemia. Algunos flujos comerciales están cambiando, pero esto no significa necesariamente que la globalización haya llegado a su fin o que el comercio



sino también fortalecer la competitividad de las empresas latinoamericanas para que exporten más al resto del mundo.

**EL GRAN DESAFÍO PARA AMÉRICA LATINA ES ENCONTRAR EL TALENTO QUE NECESITAN LAS EMPRESAS. AHORA, CON LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA) LLEGANDO DE FORMA MASIVA, ¿CREE QUE SU IMPACTO PUEDA SER MÁS NEGATIVO QUE POSITIVO EN PAÍSES CON MANO DE OBRA POCO CALIFICADA?**

Hace unos 10 años ya existía esta discusión. Al Gore decía que todos los conductores de camiones, taxis y trenes serían reemplazados por inteligencia artificial. Hoy en día, tenemos una escasez de conductores en todo el mundo. Estoy seguro de que en algún momento tendremos conducción autónoma, pero no será pronto. Es importante ver la tecnología no como algo que nos reemplazará, sino como una herramienta para mejorar nuestro trabajo. No estoy seguro de que la inteligencia artificial primero reemplace los trabajos de baja calificación, sino que los trabajos de calificación media y alta podrían estar más en peligro si no se adopta la tecnología. Un libro publicado por el MIT decía que el 85% de las personas estarán desempleadas o haciendo trabajos de bajo nivel para el 15% de las personas altamente calificadas. Esto está mal. La transición a la inteligencia artificial tomará mucho más tiempo. En Europa, Japón, Corea del Sur e incluso China, nos quedaremos sin personas antes que sin empleos. Debemos adoptar la tecnología para aumentar nuestra productividad y asegurarnos de que en una sociedad envejecida, como en Europa y otras partes del mundo, se mejore la productividad de las personas, incluso en la vejez.

**EN AMÉRICA LATINA, TENEMOS LA SITUACIÓN OPUESTA,**

**SOCIEDADES JÓVENES. AÚN NO HEMOS AGOTADO EL BONO DEMOGRÁFICO. ¿CÓMO DEBEMOS APROVECHAR ESTA SITUACIÓN?**


Si las personas no están bien empleadas, no es un bono, es una maldición. Uno de los elementos clave es invertir masivamente en infraestructura, pero no solo carreteras, ferrocarriles, puertos y aeropuertos, también escuelas y hospitales. Hay que facilitar que las personas puedan construir sus propios negocios, como pequeñas y medianas empresas, startups. Hay muchas regulaciones y leyes que impiden a las personas establecer sus propios negocios. Esto no solo sucede en América Latina, sino en muchas partes del mundo. Necesitamos liberar esas capacidades para que las personas puedan ser más productivas y creen sus propios negocios y empleos. Esto ya sucedió en el siglo XIX en Europa y Norteamérica. El talento en América Latina no es inferior al de India u otras partes del mundo. Aunque todos se quejan de los niveles educativos, esto es algo que ocurre en todas partes, incluyendo Norteamérica, Europa y Japón.

**LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS HAN SIDO COMO UNA MONTAÑA RUSA PARA LAS EMPRESAS: LA PANDEMIA, LA INESTABILIDAD ECONÓMICA, LA DISRUPCIÓN DE LAS CADENAS DE SUMINISTRO, EL ENCARECIMIENTO DEL CRÉDITO, LA INFLACIÓN... ¿EN QUÉ MOMENTO ESTAMOS AHORA?**

Diría que hay una tendencia ascendente fuerte a lo largo de los años, décadas e incluso siglos. Puede que conozcas los libros de Steven Pinker y Hans Rosling. Hemos visto mejoras en la calidad de vida en todo el mundo. Aunque hay retrocesos como guerras, crisis financieras y la pandemia, es importante no extrapolar la situación actual hacia el futuro indefinidamente. Las tasas de interés han sido altas, pero ahora están

bajando, aunque más lentamente de lo que esperábamos. La inflación está disminuyendo en la mayoría de los países. Un punto clave es no asumir que el entorno difícil actual te impide hacer algo. Hemos observado muchas empresas en diferentes países e industrias, y siempre hay empresas que sobresalen y otras que no, independientemente del contexto. Mi mensaje principal es que el destino está en tus manos. No te quejes. Claro, siempre puedes quejarte del Gobierno, del mercado o de la competencia, pero también puedes decir “puedo hacerlo funcionar”. Esto no es 100% cierto, pero sí lo es en un 70-80%.

**¿CÓMO VE USTED EL FUTURO DEL TRABAJO?**

Ha habido mucho entusiasmo en torno al teletrabajo pero lo que encontramos es que muchas personas, especialmente jóvenes, que tal vez tienen su primer trabajo y viven solos, están bastante deprimidos. Quieren volver a la oficina porque aprenden menos estando solos frente a una pantalla. Realmente extrañan la interacción social. Así que creo que debemos ser reflexivos cuando exaltamos tanto el teletrabajo. Para aquellas personas que tienen largos trayectos, lo cual puede ser cierto en ciudades como la Ciudad de México, es un gran desafío. Necesitamos encontrar mejores formas de trabajar de manera híbrida, con videollamadas y trabajo en la oficina. En general, el teletrabajo no es la respuesta para todo. Con el teletrabajo, se crean mayores distancias, menos afinidad, y eso hace que dirigir empresas, liderar personas o equipos sea mucho más difícil y la experiencia de aprendizaje es mucho peor. Los equipos son menos creativos. Hemos visto que aquellos que han evitado la oficina, el interactuar directa y personalmente con sus equipos, realmente han sufrido y también han sufrido los resultados. 

## ¿Por qué la epigenética se ha vuelto relevante en el mercado de cuidado facial?



La epigenética estudia cómo el estilo de vida y el medio ambiente pueden afectar la forma en la que trabajan los genes. Esa disciplina, justamente, ha sido la base para la más reciente innovación de la empresa Beiersdorf: una tecnología que mide la edad de la piel y es capaz de reactivar los genes de la juventud.

**E**l cuidado de la piel no es un asunto menor para los peruanos. De hecho, el mercado de productos vinculados a este tema crece todos los años. Particularmente, han ganado relevancia los productos antiedad, los cuales, a juicio de la empresa Beiersdorf, conforman uno de los segmentos donde se registra más demanda entre los consumidores locales.

De acuerdo con Zulema Torres, head de marketing y S&CM Derma & Healthcare de Beiersdorf en Perú, hoy los clientes buscan características muy específicas en los productos antiedad: que generen firmeza y que los ayuden a lucir una piel más joven, saludable y suave. En este contexto, Beiersdorf, que tiene a su cargo la marca Eucerin, ha presentado una nueva tecnología patentada: la Age Clock technology.

Se trata de una innovación basada en epigenética, el estudio de cómo el estilo de vida y el medio ambiente pueden afectar la forma en la que trabajan los genes. Lo que hace la Age Clock technology es determinar, a través de un algoritmo, la edad de la piel comparada con la edad biológica y, a partir de ese análisis, reactivar la memoria de los genes de la juventud.

Torres destaca que la Age Clock technology de Beiersdorf fue el resultado de una investigación de 15 años y que, a lo largo de ese periodo, se testearon 50.000 ingredientes activos. Pero ¿por qué es un avance importante en el campo del cuidado de la piel? “Se ha descubierto que algunos genes relacionados con la juventud pueden apagarse por factores ambientales, como sobreexposición solar,

contaminación ambiental, una dieta poco saludable, estrés pocas horas de sueño, consumo de tabaco, entre otros”, explica la dermatóloga Denisse Arroyo.

La ejecutiva explica que esos factores externos o ambientales aumentan la producción de radicales libres, los cuales, a su vez, se manifiestan en la piel a través de enzimas que rompen el colágeno. Al romperse el colágeno, aparecen arrugas y se genera pérdida del tono de la piel y flacidez, detalla Arroyo. “Esto se ha visto en los últimos congresos de dermatología estética. Entonces, la epigenética está marcando un hito en los nuevos tratamientos de rejuvenecimiento facial, ya que se ha investigado que es capaz de reactivar los genes de la juventud”, explica la dermatóloga.



Por Lucero Chávez Quispe

# UN MOTOR QUE DESPIERTA

EL PERÚ HA RETOMADO EL PLAN DE SER UN HUB MUNDIAL DE EVENTOS. SI BIEN EL TURISMO DE NEGOCIOS SE RECUPERARÍA EN UN 75% ESTE AÑO FRENTE A LOS NIVELES PREPANDEMIA, EL RUBRO VE CON BUENOS OJOS EL AVANCE LOGRADO, EL CUAL SE DINAMIZARÁ CON EL FORO APEC QUE SE DESARROLLARÁ EN NOVIEMBRE.



Recuperar el nivel de divisas de US\$ 4.703 millones que ingresaban al Perú antes de la pandemia por el turismo receptivo, proveniente de extranjeros, todavía es una tarea pendiente para el país. Un motor clave

para el crecimiento de estos ingresos es el turismo de negocios o turismo MICE (de reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones, por sus siglas en inglés), pues estas personas cuentan con una gran capacidad de gasto —que supera en 50% al turista vacacional— y

un 30% de ellas extienden sus viajes para realizar actividades turísticas ya sea antes o después de los eventos, según detalla Promperú.

Ciertamente, los aires para la industria vinculada al turismo de negocios están cambiando, a pocos meses de

llevarse a cabo el Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC) 2024 en el Perú, y ya se estaría encaminando a retomar su ambicioso plan de ser un *hub* mundial de eventos. En el 2023, como se recuerda, el mercado peruano de eventos y ferias de talla internacional se vio golpeado por las protestas. El impacto fue tal que la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA) posicionó a Lima como la séptima mejor ciudad para el turismo de negocios en América Latina en el 2023, un gran retroceso cuando un año antes gozaba del tercer lugar. De hecho, en 2015, el país conquistó el primer lugar.

### UNA RECUPERACIÓN LENTA

Tras esta caída, las proyecciones para este cierre de año son alentadoras. Por un lado, el Gobierno ha podido confirmar el desarrollo de más de 50 eventos internacionales de gran importancia —por encima de los 44 eventos registrados por el ICCA solo en Lima en el 2023— que significarán un impacto económico superior a los US\$ 600 millones para el país. Este avance, sin embargo, todavía se quedaría corto frente al 2019. Denisse Mac Cubbin, directora del Buró de Convenciones y Visitantes de Lima, estima que este año la industria de turismo MICE vería una recuperación del 75% de las cifras alcanzadas en el 2019, mientras que, en el 2025, se lograría la recuperación total.

Los hoteles juegan un rol clave en el turismo MICE, ya sea alojando a estos turistas u organizando eventos dentro de sus instalaciones. La recuperación para ellos también viene siendo gradual. El grupo francés Accor —que cuenta con 13 hoteles en Perú y es propietario de marcas como Pullman, Swissôtel, Ibis y Novotel— señala a **FORBES** que, en el 2023, sus ventas crecieron entre 15% y 20% en el negocio MICE, debido al aumento de congresos y eventos de gran envergadura que ha tenido Lima, como las reuniones

### DESTINOS CON MÁS EVENTOS INTERNACIONALES PRESENCIALES EN AMÉRICA LATINA EN 2023

País	Número de eventos
Brasil	156
Argentina	145
México	136
Colombia	103
Chile	77
Perú*	44
Uruguay	44

\*Retrocede un puesto desde el 2022

Ciudad	Número de eventos
Buenos Aires	90
Ciudad de México	51
São Paulo	48
Bogotá	46
Santiago	41
Río de Janeiro	39
Lima	34

Fuente: Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA)

especializadas previas a la APEC. A ello se sumó que, al cierre de junio, el turismo de negocios ya representaba el 15% de sus ventas en Perú. “Aún estamos lejos de llegar a números de venta como los de 2019, tanto por tarifas más bajas como en volumen, debido a que los hoteles en San Isidro han tenido que ser más agresivos en tarifas ante la llegada de nuevos competidores y una oferta retraída”, reconoce Gabriela Spinola, *head of sales Americas premium, midscale & economy division* de Accor.

Por su parte, Intursa —propietaria de marcas de Marriott International

en Perú, como Westin, AC Hotels, Aloft Hotels y Luxury Collection— señala que la recuperación del turismo MICE está siendo notable en sus operaciones mes a mes ante la mayor confianza de los viajeros de negocios. Entre los planes concretos de la firma está el de elevar la afluencia de turistas de negocios a sus hoteles en Perú. “Para el 2025, esperamos acercarnos a la cuota de ventas que tuvimos en prepandemia. Este crecimiento se basa en el aumento de la confianza de los viajeros, la reactivación de eventos presenciales y nuestras estrategias comerciales y de marketing dirigidas específicamente a este segmento”, señala Antonio Villarroel, director de Ventas y Marketing de Intursa.

### NUEVOS EJES EMPRESARIALES EN DESARROLLO

Desde hace varios años, la diversificación de la oferta se ha encontrado en la agenda del rubro. Nancy Guillén, docente investigadora de la Facultad de Administración Hotelera, Turismo y Gastronomía de la USIL, señala que integrar el turismo MICE puede ayudar a promover destinos y atractivos turísticos menos convencionales, lo que contribuirá a la diversificación de la oferta y dinamizará la economía de otras regiones del país.

Desde Intursa, ven un gran potencial para el segmento MICE fuera de Lima, en específico en ciudades como Cusco y Paracas, que cuentan con infraestructura adecuada y atractivos turísticos que pueden complementar las actividades de negocios. “El crecimiento de este segmento dependerá de varios factores, incluyendo la oferta de la conectividad aérea y la estabilidad política del país”, agrega Villarroel.

Por su lado, Otto Regalado, profesor del MBA y de los Programas en Marketing de ESAN Graduate School of Business, señala que Arequipa también cuenta con un gran potencial. Este año, la región sureña organizará



la conferencia del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (Cladea), que atraerá académicos de todo el continente. Además, comenta, la organización de Perumin ya tiene posicionado el destino. Sin embargo, añade Guillén sobre Arequipa, “se identifica como necesidad ampliar su capacidad hotelera y mejorar las conexiones aéreas con otras ciudades”. Asimismo, Iquitos y Piura también cuentan con potencial identificado, pero aún deben mejorar la infraestructura de eventos y convenciones, y crear espacios adecuados para eventos de tamaño mediano a grande, acota la catedrática. Trujillo, en cambio, considera Regalado, podría ser una opción para este segmento turístico solo cuando supere los índices de inseguridad.

### LOS PUNTOS PENDIENTES PARA ALCANZAR POTENCIAL

Se estima que el sector de turismo de negocios en América Latina, valorado en US\$ 47.600 millones en 2023, podría alcanzar un tamaño de mercado de US\$ 82.900 millones hacia el 2032,

de acuerdo con la consultora mundial IMARC Group. ¿De qué forma el Perú atraerá a estos turistas? Guillén, de la USIL, detalla que Perú enfrenta una fuerte competencia de otros destinos en América Latina que también están desarrollando su oferta de turismo MICE, como Brasil, México y Colombia. “Estos países tienen centros de convenciones más grandes y una infraestructura más desarrollada”, agrega la académica. Asimismo, Villarroel, de Intursa, indica que, si bien ciudades como Buenos Aires y Ciudad de México están mejor posicionadas en eventos MICE, el crecimiento en la demanda de viajeros de negocios indica un potencial positivo para el segmento MICE en Perú.

Lo cierto es que el Perú también cuenta con muchos factores a su favor, que lo convierten en un destino idóneo para el segmento. Entre ellos, destaca la mejorada infraestructura de transporte que incluye la futura Ciudad Aeropuerto Jorge Chávez, que tendrá una capacidad para recibir hasta 40 millones de pasajeros al año. A ello se suma el

megapuerto de Chancay, que buscará consolidarse como un *hub* regional del Pacífico Sur y que, si bien tiene un fin principalmente comercial, será un foco de desarrollo importante también para el sector turismo, detalla Guillén. También es relevante que el Perú cuente con una planta turística con espacios y profesionales capaces de atender megaeventos, resalta Regalado, quien espera que la inauguración de la segunda pista y del nuevo terminal del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez sea la solución a las limitaciones de conectividad que presenta el país.

La percepción de seguridad y estabilidad, finalmente, sigue siendo la gran amenaza que presenta el Perú, no solo para el turismo MICE, sino también para la atracción de inversiones en el rubro, coinciden los especialistas. Eventos como el APEC 2024 —que congregará a las principales autoridades de 20 economías y a más de 8.000 asistentes extranjeros— permitirán poner en vitrina al país como destino de turismo y consolidar su percepción ante los ojos del mundo. **1**



FOTO: ANDINA

## ¿Cómo los seguros de vida pueden ser una puerta para ingresar al mundo de las inversiones?



Los seguros de vida inversión de Pacífico Seguros te permiten acceder a rentas mensuales y programas gratuitos exclusivos.

**S**i en este momento de tu vida dispones de un excedente o ahorros, seguramente te estés preguntando cómo ponerlos en valor. Pensando en ello, Pacífico Seguros –compañía con más de 30 años de operaciones en el mercado peruano– diseñó y lanzó al mercado tres diferentes seguros de vida que te ayudarán a “poner a trabajar” tu dinero y rentabilizarlo mes a mes.

¿Qué tipos de seguros son? Entre aquellos que ofrecen rendimientos variables está el seguro Vida Inversión Capital (VIC), al que puedes acceder desde US\$7,500. Esta póliza (que en caso de fallecimiento entrega a tus familiares US\$5,000) te acercará al vibrante mundo de las inversiones de alto nivel, pues sus retornos son generados a través de los llamados ETF, siglas para Exchange Traded Funds (fondos cotizados, en español). Los ETF tienen dentro distintos activos en los que invierte, como acciones y bonos, principalmente, con el objetivo de incrementar la diversificación de

la inversión y, con ello, reducir el riesgo que los inversionistas asumen al realizar inversiones en acciones individuales.

Si eres más conservador, te sentirás a gusto contratando seguros de vida con rentabilidad fija o garantizada. En este caso, Pacífico Seguros cuenta con dos opciones de seguros de vida y protección: el denominado Fondo Vida Garantizado (FVG), en el cual ingresas con una inversión inicial de al menos S/40,000, que promete la devolución de lo invertido al final del periodo de contratación del seguro más un rendimiento adicional garantizado. Este plazo se extiende de 1 a 15 años como máximo. El FVG te permite activar la opción de recibir ingresos mensuales desde tercer año, cuando contratas la póliza por un mínimo de 5 años.

La segunda opción de seguro de vida con rentabilidad fija o garantizada lleva el nombre de Renta Flex. Esta póliza te invita a invertir con al menos S/100,000 o US\$30,000. ¿Qué ventajas tiene? En primer lugar, te permite recibir un

ingreso mensual garantizado durante 5, 7, 10, 15, 20 o 25 años. Si falleces, tu beneficiario seguirá cobrando dicho ingreso mensual y recibirá el retorno de la inversión que tú realizaste inicialmente, además de S/5,000 para cubrir los gastos por sepelio. Si el deceso ocurriera de manera “accidental” –es decir, si la persona fallece dentro de los 90 días después de sufrir un accidente–, Pacífico Seguros se compromete a devolverle un 5% adicional del monto invertido al beneficiario.

Como parte de la experiencia de inversión, Pacífico ofrece a quienes contratan sus seguros de vida la posibilidad de ser parte –de manera gratuita– de dos útiles programas: “Salud en casa” y “Programa de Beneficios de Pacífico”. El primero permite acceder a atenciones vía telemedicina, traslados en ambulancia y médico a domicilio. En tanto el segundo, ofrece descuentos en servicios de salud, restaurantes y cafeterías, opciones de aprendizaje y otras actividades varias.



# NUEVA FRONTERA CHOCOLATERA

NEGOCIOS • NUEVA FRONTERA CHOCOLATERA

**LA COMPAÑÍA CHOCOLATERA AREQUIPEÑA LA IBÉRICA ACELERA SU EXPANSIÓN EN PERÚ. ESTE AÑO ABRIRÁ UNA TIENDA EN EL NUEVO AEROPUERTO JORGE CHÁVEZ Y, EN 2026, UNA CASA MUSEO EN AREQUIPA. EN DOS AÑOS TAMBIÉN SE ALISTAN PARA “VOLVER” A ESPAÑA.**

Antes de convertirse en gerente general de La Ibérica, Bernardo Suárez solía recorrer distintas convenciones como gerente de exportaciones de una empresa en Chile. En una de ellas, la SIAL de París (la mayor feria de alimentos del mundo), tuvo una experiencia reveladora mientras recorría sus pasillos y veía y probaba chocolate. En un instante, se hizo una pregunta instintiva y premonitória, natural para un arequipeño como él: “¿Por qué no están los de La Ibérica acá?”.

“Por vueltas de la vida” (así le comenta a **Forbes** en la entrevista para este artículo), Suárez regresó a Arequipa y hace cinco años –a sus 50 años– asumió la gerencia general de la firma fundada en 1909 en la Ciudad Blanca. Encontró a la empresa en medio de un proceso de transformación sin retorno: la expansión de la marca fuera de la región y, sobre todo, con ganas de salir



**Visión global.**

Antes de ser gerente general de La Ibérica, Suárez ocupó diferentes posiciones fuera de Perú, como la gerencia de la marca Big Cola de Aje Group en Asia y África.

de Perú. “Con mucho gusto acepté, porque creo que la marca tiene un potencial muy importante, muy grande”, dice sobre el cargo.

Con esa visión, el ejecutivo –ingeniero industrial de profesión– ha impulsado un cambio cuádruple en el interior de la empresa. El primero ha sido comercial y partió por la realización de un estudio de mercado de su portafolio de productos. “Nos dimos cuenta de que teníamos no una, sino cinco marcas y le dimos un espacio a cada una de ellas”, explica en relación a Milky, Fondy, La Ibérica Clásica, La Ibérica Chocolatier y Fábrica de Chocolate. Este conocimiento les ha permitido acelerar la innovación en presentaciones, comenta y adelanta que este año prevén lanzar 16 nuevos productos.

También han trabajado en la optimización de su cadena de suministro, puntualmente, en el indicador de servicio (que miden los supermercados para evaluar la eficiencia en la relación entre lo que se demanda para góndolas y lo que provee el comerciante) y los niveles de frescura e inventarios. Suárez indica que, en el primero, han logrado un promedio de 97%; en el segundo, dos tercios de vida de anaquel en la mayoría de sus productos; y en el tercero, hasta 16 días de stock. Suárez está orgulloso de estas métricas y señala que son “de clase mundial” y le permiten a la compañía un uso eficiente

## INVERSIÓN MILLONARIA: ABRIRÁN UNA CASA MUSEO EN AREQUIPA

Este año, La Ibérica se alista para abrir un taller de chocolatería artesanal de 120 metros cuadrados en la casona de los Vidaurrázaga Menchaca –la familia fundadora de la marca– en el centro de Arequipa, a dos cuadras de la Plaza de Armas. Allí inauguraron el año pasado una tienda –también de 120 metros cuadrados– que es el mayor puerta a calle en superficie de la empresa. En el taller, la marca busca volver a fabricar chocolates artesanales de antaño, como mazapanes. En 2025, proyectan –en el mismo espacio– poner en escena una casa museo de la marca. “El año pasado hicimos la tienda y este año estamos trabajando en el taller para productos artesanales, que se dejaron de hacer. El próximo año debemos estar haciendo el museo”, informan y cuentan que exhibirán máquinas antiguas, entre otros objetivos alegóricos a la historia de la marca. En total, la inversión en el taller y la casa museo asciende a US\$ 1 millón, detalla el gerente general de la compañía. “Cuando desarrollemos el museo, vamos a entregar una experiencia gastronómica incluida”, dice Suárez, al consultarle si planean instalar una cafetería. “El primer paso lo vamos a dar en Arequipa, el siguiente paso en Lima y el tercer paso lo más probable es que lo hagamos en Santiago de Chile”, proyecta sobre las posibles futuras locaciones del formato.

del capital de trabajo.

Su tercera apuesta fue la automatización de su fábrica (en Arequipa), que en cuatro años amplió su capacidad de 25.000 kilos de productos terminados de chocolate al mes a 40.000 kilos, apunta el gerente. “En septiembre de este año terminamos un proyecto de automatización de nuestra planta para estandarizar calidad, bajar costos e incrementar capacidad de planta”, puntualiza. En dicho proyecto, invirtieron unos S/ 20 millones en nueva maquinaria y en la habilitación del espacio para su mantenimiento.

En el mediano plazo, anota que seguirán invirtiendo en equipos, en línea con el crecimiento del negocio.

“Venimos creciendo en ventas a doble dígito y estos crecimientos nos obligan a pensar en que tenemos que seguir invirtiendo”, indica (sin precisar montos) y agrega que el crecimiento de su facturación es cercano al 20%. “Hicimos un plan [de negocio] hace cinco años y lo estamos terminando en septiembre [de este año]. Vamos a replantear nuevamente un plan de cinco años para poder satisfacer las necesidades y no quedarnos cortos”, desliza Suárez.

La cuarta transformación no ha sido menor. Se trató de cambios en la administración a partir de la integración de tecnología en la gestión, que implicó la adopción de un sistema centralizado por parte de su personal

## LA IBÉRICA EN CIFRAS

- Alrededor de **20%** crecerán sus ventas en 2024
- **X3** crecerá su rentabilidad en 2024
- **5%** de facturación proviene de sus exportaciones
- **45%** de las ventas son generadas en sus tiendas
- **72 tiendas** operan en Perú (5 las abrieron en 2024)
- **2 tiendas** abrirán en Chile este año (ya operan 7)
- **S/ 20 millones** invirtieron en la automatización de su planta en Arequipa
- **US\$ 1 millón** invertirán en su nuevo taller y casa museo en Arequipa
- **24 metros** cuadrados tendrá su local en el Nuevo Aeropuerto Jorge Chávez
- **Entre el 5% y el 10%** creció su staff en los últimos cinco años y 500 familias productoras de cacao los abastecen año a año



## TIENDAS

### EN PROVINCIA

La Ibérica posee tres tiendas en Arequipa y el resto en ciudades del sur y centro del país: Moquegua, Tacna, Puno, Cusco, Abancay, Ayacucho, Ica, Chiclayo, Trujillo, Huancayo y Huánuco. Cuenta con dos tiendas en aeropuertos, en la Ciudad Blanca y Cusco. Suárez reconoce que les gustaría entrar a ciudades del norte, como Piura, pero el riesgo por “derretimiento” los frena.

### INVERSIÓN

Al respecto, Suárez indica que en una tienda invierten por metro cuadrado, en promedio, S/ 6.500. En la tienda en el centro de Arequipa, de 120 metros cuadrados, invirtieron el doble, anota.

### UNA APUESTA FIRME: EL CANAL ONLINE

La Ibérica lanzó su canal de ventas online el 4 de abril de 2020. Suárez recuerda con precisión esa fecha, que fue su apuesta para sortear el cierre de sus locales durante la pandemia. Aunque aquellos meses el canal “creció bastante”, con el levantamiento de las restricciones por la emergencia sanitaria “bajó muchísimo”, señala el ejecutivo. Aun así, para Suárez, solo es cuestión de tiempo para que las ventas en Internet —que hoy “no son importantes” sobre la facturación— recuperen vigor. Lo dice sobre la base de su experiencia en Chile, donde están presentes en plataformas como Mercado Libre, Rappi, Pedidos Ya y Falabella, entre otras. “Es un tema de idiosincrasia; de evolución. Tarde o temprano va a evolucionar, va a cambiar el tema y se va a parecer más a lo que está pasando en Chile”, añade y precisa que el canal online en Chile representa el 14% de sus ventas en ese mercado.



Este año

La Ibérica planea lanzar al mercado 16 nuevos productos, 4 más de los planeados a inicios de este año.

“EN UNOS CINCO AÑOS VAMOS A TERMINAR ESTE PROCESO DE SER LA EMPRESA NACIONAL MÁS IMPORTANTE DE CHOCOLATES”.

**BERNARDO SUÁREZ**

GERENTE GENERAL DE LA IBÉRICA

(500 personas). El sistema también lo han implementado en Lima, adonde se trasladó la totalidad del equipo comercial para desarrollar el canal moderno y cuentas clave.

¿Qué resultados les ha brindado esta apuesta? Suárez asegura que, actualmente, en Lima venden el doble que en Arequipa, cuando esta última ciudad históricamente se llevaba la mayoría de las ventas. Añade que su rentabilidad crece a triple dígito y reconoce que dicho logro se debe, asimismo, a la expansión orgánica de la empresa con tiendas en la capital peruana. De las 70 tiendas que gestionan actualmente, 27 están en Lima. De estas últimas, tres las inauguraron este año y se preparan para abrir

las puertas de la cuarta —de 24 metros cuadrados— en el Nuevo Aeropuerto Jorge Chávez, cuya inauguración está prevista para diciembre próximo.

### UNA MARCA GLOBAL

Pero el plan de La Ibérica va más allá de la frontera peruana. De hecho, en 2022 comenzaron a operar en Chile, con una filial propia que hoy gestiona siete locales en centros comerciales de Santiago y prevén abrir dos más en lo que queda del año. También venden en supermercados y a través de plataformas online (lea “Una apuesta firme: el canal online”). Además, el año pasado llegaron a Bolivia, en alianza con un distribuidor local. “En Bolivia entramos y nos fue

muy bien hasta el verano pasado, ya que por el tema de las huelgas las carreteras de Puno estuvieron cerradas hasta mayo”, comenta sobre las protestas antigubernamentales ocurridas durante 2022. “Pero el segundo problema persiste hasta ahora: la escasez de dólares. Nuestro actual importador distribuidor en Bolivia tiene serios problemas para conseguir dólares”, cuenta Suárez. Ante ello, la compañía proyecta constituir su tercera filial fuera de Perú durante el segundo semestre de este año. “Tenemos un mercado desarrollado, sería muy penoso dejarlo por un tema que no controla nuestro importador-distribuidor”, dice y detalla que hasta ahora han desarrollado la marca en canal moderno en Santa Cruz de la Sierra y Cochabamba, mientras que en La Paz están presentes a través del canal tradicional.

Además, el ejecutivo afirma que “ven con mucho interés” ingresar a Argentina y están a la espera de que existan facilidades para importar vinculadas a las transacciones en dólares. “Si no encontramos un socio en Argentina, vamos a ir nosotros de manera directa”, dice.

La empresa espera que Chile, Bolivia y Argentina se conviertan eventualmente en sus principales mercados de exportación, dada su cercanía geográfica, dice Suárez.

En el caso de los mercados “no tan próximos”, como Norteamérica, Centroamérica y Europa, la empresa prevé impulsar su aterrizaje a través de distribuidores. De hecho, ya lo está haciendo en Florida, donde ingresaron primero a minimarkets y restaurantes peruanos

y latinos y hacia agosto del año pasado en la cadena de supermercados Sedano’s, especializada en productos latinos. “Hemos venido creciendo mes a mes”, comenta. La compañía busca ingresar a más puntos de venta —incluida la cadena Publix Super Markets, en la cual no han ingresado aún—.

Además, La Ibérica está en negociaciones para ingresar en Walmart en México, donde ya cuenta con los permisos de comercialización para Milky, que competirá con Snickers, Mars, M & M, entre otras marcas. “Walmart es un gigante. Vamos a ir *piano piano* porque de repente Walmart nos consume demasiado. Queremos ir paso a paso”, subraya su gerente general. Asimismo, la empresa está “lista” para realizar su primer despacho de chocolates a Ontario, Canadá. Al respecto, Suárez comenta que prevén exportar un contenedor junto a otra empresa peruana.

Otro norte que los entusiasma es Europa. “El primer paso que vamos a dar en Europa va a ser en España. Por obvias razones: somos La Ibérica”, revela y cuenta que parte de la familia fundadora vive aún en la península, así como “una buena parte” de sus accionistas. ¿Cuándo se concretaría? El ejecutivo estima que será en 2026. “Estamos trabajando en este momento los temas de registros, los temas legales. Una vez que [se] termine, que esperamos que sea [en] un año o año y medio, ya podremos entrar a España. Nuestro ingreso a Europa tiene que ser por España”, remata. **1**



**ESTAMOS TRABAJANDO EN ESTE MOMENTO LOS TEMAS DE REGISTROS, LOS TEMAS LEGALES. UNA VEZ QUE [SE] TERMINE, QUE ESPERAMOS QUE SEA EN UN AÑO O AÑO Y MEDIO, YA PODREMOS ENTRAR A ESPAÑA”.**

**BERNARDO SUÁREZ**

GERENTE GENERAL DE LA IBÉRICA

## ESTRATEGIA ANTE PRECIO HISTÓRICO DEL CACAO

A inicios de este año, el precio de la tonelada de grano de cacao se cuadruplicó respecto al 2023. Pasó de unos US\$ 2.500 por tonelada a más de US\$ 10.000. ¿Cómo sorteó la situación La Ibérica? Suárez explica que —anticipándose a las proyecciones de menor cosecha del grano en África— decidieron acopiar más cacao del Chuncho del Valle de La Convención, en Cusco. [La empresa adquiere el grano de unas 500 familias desde hace décadas en esta zona, les provee material genético y brinda asistencia técnica.] “Cuando empezaron a subir en serio los precios del cacao [en diciembre pasado], teníamos un inventario alto. No hemos parado de comprar”, señala. Además, la escasez del grano a nivel mundial (que impulsó la demanda del cacao peruano) hizo que por primera vez compraran variedades nativas de cacao de Madre de Dios y Ucayali. “Lo bueno es que promediamos esos precios altos que hay hoy con los precios bajos a los que compramos el año pasado. Entonces, mi costo promedio no me afectó tanto como lo ha podido hacer a otros que no tenían tanto inventario de cacao”, añade. La empresa sostuvo los precios de sus productos hasta el primero de mayo pasado, cuando los incrementó un 9,6%, dice Suárez y agrega que a la par se enfocaron en generar eficiencias con nuevos productos y estrategias de posicionamiento comercial. ¿Evalúan producir por cuenta propia? El gerente general de la empresa responde que no. “No queremos competir con los agricultores. Tenemos una relación con ellos desde hace tanto tiempo que no me parece justo irles a competir”, dice y anota que, si bien no tienen contratos de compra garantizados con ellos, tienen “buenas amistades”. “Esas buenas relaciones y amistades este año sirvieron. Han servido bastante bien”, resalta.



Por **Manuela Zurita**

# CRECER EN AUTOMÁTICO

LA AUTOMATIZACIÓN —CON TECNOLOGÍA DIGITAL E IA— ESTÁ REDEFINIENDO LOS NEGOCIOS EN PERÚ. LA GESTIÓN DE DATOS Y EL CAPITAL HUMANO ESTÁN EN EL CENTRO DE LA TRANSFORMACIÓN.



FOTO: ENVATO

Llamar a un servicio de atención al cliente y conversar con un asesor que se presenta —amablemente— como una inteligencia artificial (IA) es cada vez más común en Perú. No importa si es para solicitar información o hacer un reclamo: las empresas están sacando cada vez más provecho de las funciones humanoides (y también sobrehumanas) que la tecnología es capaz de brindar.

El porqué de la apuesta va mucho más allá de la necesidad de reducir costos: la automatización está permitiendo a las empresas generar múltiples beneficios, como una mayor productividad, precisión, eficiencia, estandarización y visibilidad en los procesos, pero también mejorar la experiencia del cliente, generar contenidos y creatividad en sus empleados, desarrollar soluciones e innovar y, sobre todo, controlar el principal activo que posee actualmente una organización: los datos.

Así lo cuentan voceros de cuatro compañías globales que trabajan en proyectos locales de automatización de empresas, consultados para este artículo. En Siemens ven una “alta demanda” de automatización en compañías del sector alimentos y bebidas, minería, utilities, manufactura, energía e hidrocarburos, dice a **Forbes** Santiago Thomassey, *country head digital*

*industries* para Perú y Ecuador en la empresa. De hecho, entre los proyectos que atiende el conglomerado alemán en Perú se encuentran iniciativas de corporaciones mineras que están invirtiendo en maquinaria autónoma e integración de sistemas de punta a punta de la cadena productiva, desde la planta concentradora hasta el despacho de los minerales en puerto. Esta estrategia —que implica monitorear y controlar el negocio en tiempo real— reduce costos y mejora la seguridad.

Por otro lado, la compañía ABB —que también provee tecnología de automatización a empresas mineras en Perú— destaca que el 90% de la gran y mediana minería en el país posee sistemas de control distribuidos, una tecnología que centraliza las operaciones y permite gestionarlas en tiempo real. “Con la automatización se puede aumentar la productividad entre 3% y 5% y reducir el tiempo de inactividad no programado hasta en 50%”, detalla Reynaldo Mayorga, responsable de los proyectos y servicios de automatización de ABB.

Otros sectores que están automatizando sus procesos son los de salud, manufactura y financiero. De hecho, el mercado de IA en estas tres industrias creció 25,1% en Perú, de acuerdo con un estudio reciente de Microsoft y la firma de investigación de mercado IDC, anota Alex Le Bienvenu, director

## CHATBOTS Y ASESORES DE IA: ¿MÁS CERCA DEL CLIENTE?

Ambas tecnologías —usadas por las empresas para atender consultas y problemas— generan un aumento “importante” de la satisfacción de los clientes, al no tener que esperar para resolver sus problemas o consultas, dice Peirano, director de la Unidad de Negocios de Kyndryl Perú. Por su lado, Le Bienvenu, director de Data & AI de Microsoft en Latinoamérica, agrega que también ayuda a los equipos de servicio a dedicar más tiempo a resolver personalmente los incidentes más complejos y así evitar el desgaste de consultas rutinarias. “La automatización tiene el potencial de liberar el talento humano de tareas repetitivas y permitirles enfocarse en áreas que requieren creatividad y pensamiento crítico”, sostiene Peirano, sobre este punto.

# 63%

de las empresas busca aumentar su gasto en la automatización de sus operaciones, según un estudio reciente de Kyndryl-IDC. La mayoría prevé incrementarlo entre 10% y 20%.

# 373.000

millones de dólares ahorrarían las soluciones basadas en Internet de las cosas (IoT), IA y aprendizaje automático a la industria minera global en 2025, según estimaciones de ABB.

# 71%

de las compañías peruanas implementa tecnología de automatización con IA en menos de 12 meses y el 51% lo logra en menos de 6 meses, según Microsoft.



**LA CAPACIDAD DE ANALIZAR GRANDES VOLÚMENES DE DATOS EN TIEMPO REAL, PREDECIR TENDENCIAS Y OPTIMIZAR RECURSOS ABRE NUEVAS OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR PRODUCTOS Y SERVICIOS MÁS PERSONALIZADOS Y EFICIENTES”.**

**LEANDRO PEIRANO**

DIRECTOR DE UNIDAD DE NEGOCIOS DE KYNDRYL PERÚ



de Data & AI de Microsoft en Latinoamérica. “El caso de uso que ha tenido mayor impacto en el último año ha sido la automatización, y es particularmente evidente en el incremento de asistentes de atención al cliente, lo que refleja la capacidad de esta tecnología para revolucionar la interacción con los consumidores y mejorar la experiencia de clientes y usuarios”, amplía el ejecutivo.

Al respecto, Leandro Peirano, director de unidad de negocios de Kyndryl Perú, suma dos sectores al universo que están avanzando en su adopción: logística y transporte. “Los procesos que se están automatizando con mayor intensidad son los procesos administrativos, los servicios de atención al cliente, operaciones financieras y gestión de inventarios, entre otros”, ilustra Peirano, en relación al uso general de la tecnología. Los ejecutivos consultados aseguran que también se están automatizando actividades asociadas a la toma de decisiones, control de máquinas (como en el caso de la minería), gestión de recursos humanos, la clasificación y requerimiento de documentos y el procesamiento de datos.

### REPENSAR EL NEGOCIO

Sin embargo, quizás el mayor valor que está aportando la automatización es la interconexión de los sistemas y la creación continua de información sobre el negocio. Esta actividad incesante está generando un impacto significativo sobre los modelos de negocios, de diferentes maneras.

Por un lado, según Thomassey, hace que las empresas inviertan y se adapten a infraestructura moderna para poner en valor su propia información. “Los datos ofrecen la posibilidad de ser monetizados, presentando una oportunidad única para valorizar la información procesada y analizada”, señala el ejecutivo.

La automatización de las operaciones está transformando, asimismo,



**POR PRIMERA VEZ, VEMOS UNA TECNOLOGÍA [LA AUTOMATIZACIÓN CON IA] QUE EL LIDERAZGO DE EMPRESAS ESTÁ BUSCANDO APROVECHAR ESTRATÉGICAMENTE, MIENTRAS QUE LOS EMPLEADOS LA ESTÁN UTILIZANDO PERSONALMENTE PARA SU TRABAJO Y VIDA DIARIA”.**

### ALEX LE BIENVENU

DIRECTOR DE DATA & AI DE MICROSOFT EN LATINOAMÉRICA

al capital humano en dos sentidos, según las fuentes. Por un lado, está creando nuevas funciones dentro de las organizaciones, como científicos de datos, ingenieros en ciberseguridad,

arquitectos UX e ingenieros DevOps, enumera Thomassey. Por otro lado, está cambiando la manera de trabajar en equipo y ser empleable. En ese sentido, Le Bienvenu destaca que la IA

## AUTOMATIZADOS

**CREDICORP: LA AUTOMATIZACIÓN COMO MEDIO**

El holding financiero peruano comenzó a renovar y transformar su modelo operativo a finales del 2019. Este incluyó la centralización, estandarización y automatización de los procesos de soporte operativo, cuenta Ricardo Flores Pérez-Reyes, *chief operating officer regional y country head* de Credicorp Capital Perú. “Esta transformación operativa también nos permitió implementar plataformas digitales que potencian la oferta de valor hacia nuestros clientes, permitiéndonos entender mejor sus necesidades y reaccionar con mayor velocidad para darles las mejores soluciones financieras”, resalta el ejecutivo sobre su experiencia y destaca que la transformación es “constante”. En su caso, han implementado una solución basada en IA generativa que procesa información que les permite potenciar la asesoría a sus clientes, con recomendaciones y estrategias más precisas, en líneas con sus metas. Flores Pérez-Reyes reconoce que la automatización los ayuda a asegurar una “oferta de valor homogénea y escalable”. Sin embargo, recuerda, los proyectos asociados son solo un medio para lograr la aspiración y propósito de la compañía. “Con ese norte claro, uno consigue los resultados que se proponga”, afirma.

**JETSMART: TRAS LA HUELLA DE LOS DATOS**

La aerolínea del fondo privado estadounidense Indigo Partners automatizó la toma de decisiones de su sitio web, explica a **Forbes** Juan Cristóbal Andrews Mujica, su director de E-commerce. “Realizamos más de 150 pruebas en el sitio web cada año, iterando y ajustando diferentes elementos y tomando decisiones basadas en las preferencias de los clientes”, describe. Es un proceso *data-driven* basado en la información sobre las interacciones de sus clientes en el sitio, dice y anota que entre las funciones automatizadas está la selección de precios de productos y servicios. “De cara al futuro, estamos avanzando en la implementación de chatbots y en optimizar servicios de autoatención para mejorar la gestión de clientes y reducir los tiempos de respuesta”, amplía. Según Andrews Mujica, uno de sus “mayores desafíos” fue determinar qué elementos automatizar para generar valor a sus clientes e incrementar las tasas de conversión de la web. Como parte del proceso, la firma se enfocó en “encontrar y desarrollar” el talento y en la gestión interna del conocimiento. “Perú ha sido un país clave para nosotros, donde hemos experimentado con nuevos productos y servicios [...]. Por ejemplo, en Perú hemos observado que los clientes valoran la flexibilidad y la personalización. Este enfoque nos ha permitido no solo adaptar nuestra oferta en el país, sino también exportar estos aprendizajes a nivel regional”, comenta.

**ISA REP: PRIORIZAR Y SOSTENER LA INVERSIÓN**

En el caso de la empresa constructora y operadora de líneas de transmisión de energía eléctrica Red de Energía del Perú (ISA REP), la apuesta por la automatización ha incluido la incorporación de tecnologías sofisticadas vinculadas con datos, IA, sensórica, Internet de las cosas (IOT), realidad virtual y aumentada, y tecnología propia de transmisión de energía, cuenta a **Forbes** su gerente general, Cristian Remolina. Precisa que en dicho despliegue han invertido cerca de US\$ 1 millón por año y que gastan en promedio US\$ 500.000 en soporte y mantenimiento. “Para desplegar esta estrategia, determinamos qué buscábamos (ambición digital), priorizamos los procesos a ser intervenidos, determinamos nuestras brechas en todos los sentidos (en infraestructura, talento, sistemas, etc.), buscamos aliados en el ecosistema local y global, construimos una hoja de ruta y nos pusimos a trabajar”, explica sobre la estrategia. La transformación ha implicado la apertura de posiciones junior y senior en la empresa, como también buscar nuevos proveedores. Entre sus resultados, destaca la optimización del ciclo de vida útil de sus activos, una mayor productividad y visibilidad de la operación y una menor posibilidad de errores gracias a la administración de riesgos con tecnología.

**RIESGOS**

Las interacciones con agentes públicos de IA implican compartir información que es registrada y aprendida por el agente, explica Peirano, de Kyndryl Perú. “Implementar una estrategia de IA responsable, alineada con la estrategia general del negocio de la empresa, es sumamente importante para evitar cualquier brecha o incidente de seguridad”, resalta.

fomenta el trabajo colaborativo e innovador y ayuda a saldar la denominada “deuda digital”, que el ejecutivo define como “un fenómeno causado por la sobrecarga de correos, reuniones y flujos de información que limita la capacidad de los empleados para ser creativos o estratégicos”. “La IA puede ser gran ayuda para contrarrestar este fenómeno”, comenta y apunta que con Copilot –el asistente virtual creado por Microsoft– el 70% de los usuarios se siente más productivo, el 73% completa sus pendientes con mayor velocidad y el 68% percibe una mejora en la calidad de su trabajo.

Pero saber usar IA es más que opcional y útil hoy. De acuerdo con el más reciente Índice de Tendencias Laborales de Microsoft, el 66% de los líderes empresariales a nivel mundial no trataría a alguien sin habilidades en IA. “Es crucial fomentar su adopción responsable y guiada. Solamente así podremos desbloquear todo el potencial para transformar los entornos laborales”, anima Le Bienvenu.

¿Qué frena su adopción en general en las empresas peruanas? Según los voceros, existen obstáculos asociados a la transformación cultural que supone el proceso de automatizar; a experiencias fallidas en digitalización; y a la carencia de un plan que combine la estrategia de IT de la firma y su visión organizacional. Aun así, su futuro es prometedor. Otro estudio de Microsoft proyecta que el 70% de las grandes empresas peruanas planea incrementar su presupuesto de IA en los próximos dos años. “Las empresas que adopten estas tecnologías de manera efectiva no solo mejorarán su eficiencia operativa y capacidad de innovación, sino que también fortalecerán su posición competitiva en un mercado cada vez más digitalizado”, remata Peirano, de Kyndryl Perú. **■**

*\*Este artículo contó con la colaboración de Lucero Chávez Quispe.*



Por **Lucero Chávez Quispe**

La última década ha sido un periodo de avances importantes en cuanto a representación equitativa en el liderazgo de las organizaciones. Y, con ello, los directivos han asumido más compromisos con la diversidad, equidad e inclusión en sus estrategias de toma de decisiones. Así lo señala la consultora McKinsey en su más reciente estudio (2023) sobre diversidad en las organizaciones a nivel mundial.

En Perú, las empresas también han mostrado un mayor interés en abordar la diversidad en el ámbito laboral. Según un estudio de Bumeran, el 57% de organizaciones en el país ha tomado medidas para promover la diversidad en el trabajo. Sin embargo, estas medidas no son necesariamente apreciadas como tal por los trabajadores: un 63% de los empleados consultados consideró que no se han implementado medidas para desarrollar un ambiente laboral más inclusivo. En ese sentido, las estrategias y la visión de las empresas en cuanto a diversidad juegan un rol significativo en su camino a ser más sostenibles, ejecutar una visión de largo plazo y contar con un propósito.

### INCORPORANDO NUEVAS DIVERSIDADES

Aunque las acciones para promover la diversidad más visibles suelen estar vinculadas al cierre de brechas de género, hoy también incluyen prácticas para atender a colaboradores y colaboradoras con diversas características individuales, sociales y culturales. Inicialmente, las políticas de diversidad en las empresas se enfocaban en estrategias contra la discriminación laboral, centrándose en ciertos colectivos; sin embargo, ahora se entiende la diversidad de una manera más global y estratégica, como un elemento clave para la sostenibilidad y competitividad de los negocios, señala Zelma Acosta-Rubio, directora de Diversidad, Equidad e Inclusión en Intercorp.

En ese sentido, desde el grupo financiero peruano, la estrategia de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) es

# LOS NUEVOS FRENTES DE LA DIVERSIDAD

**VARIAS COMPAÑÍAS PERUANAS HAN LOGRADO IDENTIFICAR UNA GRAN CANTIDAD DE DIVERSIDADES EN SUS CENTROS DE TRABAJO: GENERACIONAL, LGTBQ+, PROCEDENCIA GEOGRÁFICA O ÉTNICA.**

**AUNQUE LAS ACCIONES DE ESTAS ORGANIZACIONES SIGUEN ENFOCADAS EN REDUCIR LA BRECHA DE GÉNERO, EL REAJUSTE DE LAS POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL YA ES UNA PRÁCTICA CADA VEZ MÁS COMÚN PARA FOMENTAR EL INGRESO DE PROFESIONALES DE DISTINTOS ORÍGENES Y CARACTERÍSTICAS.**



FOTO: ENVATO

un “imperativo estratégico para el crecimiento y el éxito empresarial”, pues, según Acosta-Rubio, no solo se mejora el compromiso y la satisfacción laboral (*engagement*), sino que también se potencia la productividad. Así, entre las diversidades identificadas por Intercorp, se incluye la funcional (discapacidad), de género (mujeres), sexual (LGBTIQ+), cultural (nacionalidad), étnica (origen étnico-racial), religiosa, generacional (edad), de experiencia (profesional y formativa) y cognitiva (maneras de pensar y resolver problemas). Así, el holding financiero ha logrado que la representatividad de mujeres en el directorio de la compañía pase de 7% en el 2020 a 15% en el 2024; mientras que, a nivel comité de gerencia, se ha mantenido estable (de 35% en 2020 a 36% en 2024).

En tanto, desde la experiencia de Ferreycorp, que se encuentra en un sector tradicionalmente masculino como el industrial, la empresa dio un paso importante en el 2018 al crear una estructura que promueve la equidad de género e incorporó, poco después, otros frentes de diversidad. Así, constituyó su programa Pares —de la mano con una política corporativa y un comité mixto—, el cual impacta en los cerca de 8.000 colaboradores dentro y fuera del Perú para asegurar igualdad de oportunidades para todos.

“Actualmente, [el programa] abarca diversidades como género, personas con discapacidad y con habilidades diferentes, etnias y culturas, comunidad LGBTQI+ y personas de diferentes generaciones”, comenta María Teresa Merino, gerente corporativa de Recursos Humanos de Ferreycorp, tras resaltar que la diversidad es un factor clave para el negocio. Ello se debe a que consideran fundamental la convivencia del colaborador con diferentes perfiles dentro de los equipos.

Esta evolución de la mirada de la diversidad y equidad en las organizaciones también la ha vivido DHL Express Perú. De hecho, actualmente, la compañía ha establecido una estructura de



**VALORAMOS TANTO AL TALENTO JOVEN COMO AL TALENTO SENIOR, COMBINANDO LO MEJOR DE AMBOS MUNDOS EN UN SECTOR ALTAMENTE ESPECIALIZADO COMO EL NUESTRO. LO CONSIDERAMOS MUY IMPORTANTE PARA CREAR VALOR”.**

**MARÍA TERESA MERINO**

GERENTE CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS DE FERREYCORP



**LA DIVERSIDAD HA DE SER UN VALOR SOCIAL Y NO UN OBSTÁCULO A SUPERAR, NI ALGO A TRATAR DE MANERA DIFERENTE. DEBE CONECTARSE COMO UN HÁBITO EN LAS PERSONAS PARA CONSTRUIR UNA MEJOR SOCIEDAD”.**

**CARLOS MAURICIO MARTÍNEZ**

DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DE DHL EXPRESS PERÚ

gobernanza colaborativa e interdivisional de Diversidad, Equidad, Inclusión y Pertenencia (DEIB) para fomentar estos conceptos en todo el grupo e implementar estructuras inclusivas y equitativas en todos los niveles de la organización. Todo ello en función a las diversidades

identificadas, que son LGBTQ+, género, diversidad de capacidades, religión, generacional, y procedencia geográfica, étnica o de minorías, resalta Carlos Mauricio Martínez, director de Recursos Humanos de DHL Express Perú.

“Nuestra idea de diversidad e inclusión evoluciona continuamente, como también evolucionan las oportunidades y desafíos inherentes a ella. Seguimos profundizando en nuestra comprensión de la influencia negativa que ejercen la desigualdad sistémica y las injusticias en el trabajo. Es por ello que la equidad es tan importante, ya que supone una ayuda adicional para todas las personas al equilibrar las reglas del juego”, reconoce el ejecutivo.

#### **DEL DICHO A LA ACCIÓN**

En función a la industria a la que pertenezcan las organizaciones, las acciones para fomentar la diversidad se orientan a ciertos objetivos en particular. Por ejemplo, en Ferreycorp, impulsan la equidad de género, con métricas que incluyen aspectos como el proceso de selección, el desarrollo, las promociones, la rotación mensual y el análisis de los motivos de salida, y la equidad en oportunidades y en compensaciones. Así, la gerente corporativa de recursos humanos de la firma industrial, destaca que cuentan con más de 1.500 trabajadoras en toda la corporación. Esto significa que, en cinco años, han visto incrementado en 38% el número de mujeres, lo que representa más del doble de crecimiento del número total de colaboradores de ambos géneros. Además, según un análisis realizado en las empresas de Ferreycorp en el 2023, existe equidad salarial en el ingreso promedio anual entre mujeres y hombres. Algunas de las acciones concretas que realiza la compañía para promover el crecimiento de mujeres en el sector, en particular en los segmentos técnicos, donde existen cuadros limitados, son los programas de becas para la formación de técnicas de maquinaria pesada en Tecsup y de técnicas de mantenimiento



en el Centro Tecnológico Minero en Perú (Cetemin). Además, la corporación cuenta con la Beca Ferreycorp en carreras STEM.

Otra problemática es la retención de talento femenino en las organizaciones. En esa línea, conscientes de que en la diversidad está la innovación, el gigante *tech* Globant cuenta con una iniciativa dirigida a mujeres que han salido del mundo laboral tras ser madres, denominada “Back in the Game”. “La maternidad todavía limita a muchas mujeres en la vuelta al trabajo, y son muchas las que deciden no reincorporarse por eso mismo. Tenemos un desafío enorme de repensar y diseñar la organización para que estas personas puedan sentirse cómodas al volver a trabajar y formar parte sin sentir que están descuidando su rol como madres”, detalla Esteban Molina, *site manager* de Perú y Ecuador de Globant. Por su lado, DHL Express Perú, que actualmente cuenta con 47% de mujeres en puestos de liderazgo (más del promedio global de 30%), posee programas como “Sembrando Equidad”, con el que se comprometen a incrementar un 10% anual la contratación para mujeres al 2025 y en elevar en 3% la contratación de mujeres para las áreas operativas. Esto incluye una propuesta de ajuste razonable en el proceso de reclutamiento y contratación, lo cual considera la actualización de perfiles en puestos operativos y la definición de características morfológicas para posiciones en áreas operativas, señala Martínez, de DHL Express Perú.

Para la comunidad LGTBIQ+, en tanto, Ferreycorp señala que realiza un trabajo intensivo de sensibilización y capacitación para asegurar una cultura de respeto e inclusión. Asimismo, cuenta, desde hace varios años, con un seguro para las parejas del mismo género y reconoce la identidad de género con el uso del nombre social en el fotocheck. “También estamos dando los

## ¿QUÉ MEDIDAS TOMARON LAS EMPRESAS PARA PROMOVER LA DIVERSIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO?

Evaluación y revisión de las políticas de la empresa para asegurarse de garantizar la diversidad	63%
Charlas y capacitaciones obligatorias para los empleados con temáticas ligadas a la diversidad	63%
Políticas de la empresa de contratación inclusiva	50%
Políticas y protocolos frente a la desigualdad o los malos tratos	38%
Manual de buenas prácticas y códigos de conducta laboral	13%
Áreas de contención o apoyo frente a diferentes situaciones de discriminación o incomodidad	0%
Adhesión a políticas públicas de inclusión	0%

Fuente: Estudio de Diversidad en el Trabajo elaborado por Bumeran

## TIPOS DE DISCRIMINACIONES EXPERIMENTADAS POR LOS TRABAJADORES

Por edad	54%
Por género	19%
Por color de piel	16%
Por discapacidad	8%
Por orientación sexual	4%

Fuente: Estudio de Diversidad en el Trabajo elaborado por Bumeran


primeros pasos para la creación de una comunidad autogestionada LGTBIQ+ para fomentar un espacio de trabajo más inclusivo”, adelanta la vocera de la corporación.

### INCORPORANDO TALENTOS SIN SESGOS

Para atraer a profesionales de distintos orígenes culturales, una práctica usual es el reajuste de las políticas de contratación y selección de personal. ¿Qué están implementando las compañías en este ámbito? De acuerdo con Acosta-Rubio, de Intercorp, la clave es asegurarse de contar con procesos claros y transparentes que permitan identificar talentos diversos. A fin de lograr ese objetivo, el holding financiero forma a sus reclutadores y gerentes de contratación para

que sean capaces de reconocer y superar los sesgos inconscientes que pueden influir en sus decisiones. Asimismo, Intercorp redacta sus ofertas de empleo utilizando un lenguaje inclusivo y atractivo para personas de diversas culturas. Además, se asegura de que sus paneles de entrevistas sean diversos.

En el caso de Globant, son varias las acciones realizadas para fomentar la diversidad en las ternas de selección. Por ejemplo, la compañía ha renunciado a las pruebas psicotécnicas, pues considera que limita fuertemente la diversidad. Molina, de Globant, también indica que se han establecido metas en cuanto a la incorporación de personas en situación de discapacidad, mediante un concepto que denominan discriminación dirigida, el cual consiste en forzar el reclutamiento de personas que no han tenido las mismas oportunidades en su carrera profesional.

“Iniciativas como ‘Black in Tech’ también abordan la problemática de discriminación alrededor de los temas raciales o culturales, inclusive con pueblos indígenas. Hacemos un esfuerzo activo para tener personas dentro de la organización que pertenezcan a estos grupos y amplíen esa amalgama de visiones que entendemos como diversidad”, añade el ejecutivo de Globant, la cual cuenta con operaciones en Lima y Arequipa. 

# LAS 50 MUJERES + PODEROSAS DE PERÚ

POR TERCER AÑO CONSECUTIVO, “FORBES PERÚ” PRESENTA SU LISTADO “LAS 50 MUJERES MÁS PODEROSAS DE PERÚ”. EN ESTA PUBLICACIÓN, LA REVISTA DESTACA A 50 LÍDERES (TRES DE ELLAS FIGURAN EN LA PORTADA) QUE INSPIRAN E INFLUYEN EN SUS ÁREAS DE TRABAJO, PERO QUE TAMBIÉN BUSCAN CERRAR BRECHAS DE GÉNERO Y ACABAR CON LOS ESTEREOTIPOS EN EL PAÍS. EN ESTA OPORTUNIDAD, SE RESALTÓ EL APOORTE Y EL TRABAJO DE MUJERES EN ÁREAS COMO NEGOCIOS, GASTRONOMÍA, ARTE, DEPORTES, ENTRETENIMIENTO Y CREACIÓN DE CONTENIDO, 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), su 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). Las mujeres en este listado forman parte de diferentes esferas de la vida pública, como el arte, la ciencia, los negocios, la academia, la gastronomía y el deporte.



## CANTANTE Y COMPOSITORA

# DANIELA DAR COURT: “LA CLAVE DE MI ÉXITO HA SIDO PELEAR PARA DEFENDER A ESA DANIELA EXTROVERTIDA QUE ENCANTA AL PÚBLICO SIENDO LIBRE”

LA SOLISTA, NOMINADA AL LATIN GRAMMY 2023 EN LA CATEGORÍA MEJOR ÁLBUM DE SALSA, CUENTA QUE ESTÁ CONCENTRADA EN PROMOCIONAR SU NUEVO ÁLBUM, “RENACER”.

El interés de Daniela Darcourt por el arte y la música empezó en su niñez. A sus ocho años, fue bailarina clásica. Luego entró a un coro de niños y a un grupo de música latinoamericana donde conoció varios géneros. Su atracción por los escenarios la llevó, durante su adolescencia, a seguir clases de improvisación teatral, danza contemporánea y canto. En 2016, Darcourt dio su primer gran paso en el género del cual hoy es una referente nacional: la salsa. La cantante peruana se unió entonces como vocalista al grupo Son Tentación. En 2018, dejó el grupo y empezó carrera como solista, la cual la ha llevado a competir por uno de los galardones más importantes de la música latinoamericana.

“La salsa era un género que escuchaba mucho en mi barrio [La Victoria], con mis amigos y con mi familia. Mi paso por Son Tentación me sirvió muchísimo para terminar de aprender lo que hoy tiendo a darle a la gente en el escenario. Creo que sin la escuela y el proceso que tuve

“

**LA SALSA ERA UN GÉNERO QUE ESCUCHABA MUCHO EN MI BARRIO [LA VICTORIA], CON MIS AMIGOS Y CON MI FAMILIA. MI PASO POR SON TENTACIÓN ME SIRVIÓ MUCHÍSIMO PARA TERMINAR DE APRENDER LO QUE HOY TIENDO A DARLE A LA GENTE EN EL ESCENARIO”.**

en el grupo no habría hecho nada de lo que hoy me permito hacer como solista”, reflexiona Darcourt y asegura que uno de los mayores retos que ha tenido que enfrentar es destacar en una industria

liderada tradicionalmente por hombres. De hecho, su consolidación como artista se vio reflejada el año pasado, cuando su álbum CATARSIS estuvo nominado al Latin Grammy 2023 en la categoría mejor álbum de salsa.

Aunque Darcourt está agradecida por esa última nominación y otros reconocimientos, asegura que su trabajo no está centrado en ellos. “Yo trabajo para mi gente [su público] y por mi equipo. Los reconocimientos llegan en el momento que tienen que llegar”. ¿Qué recomienda Darcourt a otras mujeres que quieren ingresar a la industria musical y a la salsa? “Que trabajen mucho en ellas”, responde. Sugiere, además, que no deben preocuparse por intentar encajar en los supuestos parámetros de comportamiento, habla y vestimenta que una parte de la industria quiere imponer. “La clave de mi éxito ha sido pelear para defender a esa Daniela extrovertida que encanta al público siendo como ella es: libre”, enfatiza.

La cantante asegura que sus planes profesionales incluyen seguir promoviendo su más reciente álbum (RENACER) y trabajar en nuevos *singles* que la ayuden a construir un nuevo álbum en los siguientes años. “Quiero que la música me siga sorprendiendo como lo ha hecho hasta ahora”, concluye.





## CEO DE HERMES

# MIRELLA VELÁSQUEZ: “ME CONSIDERO UNA ESPONJA QUE ABSORBE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS”

**LA ACTUAL CEO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE Y RESGUARDO DE VALORES CONVIRTIÓ EN SU MOTIVACIÓN LOS RETOS QUE TUVO QUE ENFRENTAR CUANDO ENTRÓ EN HERMES Y CON SU EQUIPO LOGRÓ TRANSFORMAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA, QUE HOY CELEBRA LA DIVERSIDAD.**

**M**irella Velásquez entró a formar parte de Hermes cuando tenía 25 años, en un momento en el que la compañía de transporte y resguardo de valores estaba muy lejos de cómo es ahora. Cuando entró, la gerente general de la compañía, que llegó a la empresa a través de un anuncio en el periódico, se sumergió en un desafiante entorno en el que predominaban los hombres armados, los camiones blindados y los riesgos, pero también en el que la cultura organizacional era muy jerárquica y militarizada, de esas en las que la disciplina se basaba en la obediencia sin cuestionamiento.

“A pesar de que los jóvenes profesionales que nos habíamos incorporado para complementar la estructura teníamos el apoyo del gerente general, enfrentamos diariamente comentarios discriminatorios, sexistas y descalificadores por nuestra juventud, inexperiencia y género”, cuenta la ejecutiva sobre sus inicios.

Su respuesta a ese escenario fue convertir las críticas en su motivación y trabajar junto a otras mujeres y jóvenes del equipo para fomentar un ambiente

de respeto y valoración a la contribución personal de forma incansable. “Con el tiempo y el esfuerzo del equipo, logramos transformar la cultura organizacional, creando un entorno de interacción respetuosa que celebra nuestra diversidad”, comenta Mirella Velásquez, cuya compañía ha ido diversificando sus servicios en los últimos años para incluir también el outsourcing —enfocado en brindar soluciones para la gestión de agencias y centros de recaudación— y una empresa enfocada en la mediana y pequeña empresa —Smart Security—.

La ejecutiva peruana suma más de 25 años en la compañía de transporte y resguardo de valores, en la que antes de ser gerente general trabajó como jefa de Servicio al Cliente, jefa de Servicio, gerente comercial y gerente central de Soluciones de Negocios. Su actual cargo lo asumió en el 2015, con gran temor, pero con el apoyo y el orgullo de su familia y compañeros. Hoy se define como una líder empática, inclusiva, objetiva, motivadora y exigente. “Mi estilo de liderazgo se caracteriza por la transparencia y la comunicación clara sobre desafíos, logros y aprendizajes”,

desvela a **FORBES PERÚ**.

Velásquez asegura que, con el tiempo y gracias a la meritocracia en Hermes —donde trabajan más de 3.000 personas—, han construido un equipo diverso que comparte valores y han establecido un esquema que justamente garantiza la transparencia y la integridad en su trabajo. Y detalla que no tiene una líder o un líder específico que siga. “Me considero una esponja que absorbe conocimientos y experiencias”, confiesa.

La ejecutiva explica que, además de combatir los prejuicios y estereotipos sociales que suelen limitar a los jóvenes en sus inicios, ha tenido que enfrentar desafíos profesionales como superar su timidez para expresar sus opiniones con confianza y buscar un equilibrio con su vida para poder desempeñar y disfrutar sus roles en cada etapa. “También ha sido un reto alejarme de entornos y personas que me restan y rodearme de personas que se convierten en una comunidad de apoyo, respeto mutuo, aprecio y amor condicional”, añade.

Mirella Velásquez recalca que busca siempre actualizar sus conocimientos y seguir adaptándose a los nuevos desafíos. Por ello cada año estudia algún programa. ¿Cuál será el siguiente? “Este año, tengo planeado investigar y explorar la implementación de inteligencia artificial en diferentes áreas de gestión de la empresa para mejorar nuestros procesos y resultados”, responde.





CHEF Y FUNDADORA DE LADY BEE

# GABRIELA LEÓN: “OJALÁ [NUESTRO PROYECTO] SIRVA PARA INSPIRAR A LAS PRÓXIMAS GENERACIONES EN LA INDUSTRIA”

CONTAR LAS HISTORIAS DE LOS PRODUCTOS LOCALES Y LOS PRODUCTORES A TRAVÉS DE LOS CÓCTELES Y PLATOS ES LA RAZÓN DE SER DEL BAR PERUANO RECONOCIDO POR THE WORLD'S 50 BEST BARS 2023.

El vínculo de Gabriela León con la gastronomía peruana se dio a una edad muy temprana y en su núcleo familiar. Ella y sus dos hermanas crecieron aprendiendo del oficio cuando sus padres abrieron un restaurante familiar en Huancayo. Esa experiencia, y las ganas de querer comunicar la cultura mediante la gastronomía, hizo que las tres se dedicaran al mundo de la hospitalidad.

Ese espíritu de comunidad y trabajo en conjunto sigue vivo en Lady Bee, proyecto en el que ella es la chef encargada de la propuesta gastronómica y el desarrollo creativo del bar; y que creó en pandemia junto a su esposo Alonso Palomino (bartender) y su hermana Alejandra León (gerente). En este, la conexión con el producto nacional, la biodiversidad y el productor son la clave del bar que viene cosechando grandes logros: ha sido reconocido en el puesto 52 de la lista extendida de The World's 50 Best Bars 2023 y fue ganador del premio Campari One To Watch.

“Nuestro plan a futuro cercano es

“

**NUESTRO PLAN A FUTURO CERCAÑO ES SEGUIR CRECIENDO COMO EMPRESA Y COMO PERSONAS”.**

seguir creciendo como empresa y como personas. Y ojalá, en algún momento, esto [nuestro proyecto] sirva para inspirar a las próximas generaciones en la industria”, comenta Gabriela León a **FORBES** sobre el bar miraflorentino.

Esta propuesta peruana, justamente, tiene como parte de su ADN la investigación y la multidisciplinariedad, pues lo que buscan es contar las historias tanto de los productos nacionales como de los productores reales, a través de los cócteles y platos que sirven. Ello mientras usan

las mejores técnicas para aprovechar al máximo los productos —que provienen de comunidades en la Amazonía, por ejemplo—, pues la logística de los envíos es compleja.

Para ello, los nexos que mantienen con profesionales de campo y productores son fundamentales, comenta la chef. Parte del equipo que da vida a Lady Bee, por ejemplo, está formado por especialistas en biología marina, agronomía, antropología, destilados, café y cacao.

## FUENTES DE INSPIRACIÓN

La chef señala que son varias las mujeres que ha conocido en su camino, quienes desprenden pasión por sus metas y son dignas de admiración. “Trabajan con objetivos muy claros sin esperar ningún tipo de reconocimiento más allá de la satisfacción de velar por la integridad del entorno”, cuenta.

Algunas de ellas son Ruth Kayner Torres, de la Hacienda Herrera, en Tambopata, quien es activista y agrónoma; y Amanda Jo E. Wildey, antropóloga y especialista en cacao peruano.

En lo profesional, añade, admira a chefs como Astrid Gutsche y Pía León, a quienes considera que “están construyendo un legado sin género en las cocinas de nuestro país”.







FOTO: ANDINA

**ADA GALLEGOS**

Doctora en Educación y en Gobierno y Políticas Públicas

La actual directora ejecutiva de la Asociación de Universidades del Perú (ADUP) es también presidenta y fundadora del Consortium for Women Leaders in Public Service. Esta organización promueve el programa “APEC Ciudadano: Empodera Mujer Joven”, junto al Ministerio de Relaciones Exteriores y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). También dirige el Instituto de Investigación y Estudios de la Mujer de la Universidad Ricardo Palma.



FOTO: KAREN CANDIOTTI CASANOVA

**ALEXANDRA BONNEMAISON**

Gerente general de Audi Perú

Desde hace cinco años, la ejecutiva dirige la marca del Grupo Euromotors en Perú. Bonnemaïson es una de las principales promotoras de la electromovilidad en el país y del cierre de brechas de género en el sector automotriz. “La mayoría coincidimos en que la equidad de género es un tema crítico para el desarrollo económico y social de nuestro país. Es un tema de justicia que, además, se ha demostrado que genera impactos sumamente positivos en las empresas”, dijo recientemente en LinkedIn.



FOTO: ANDINA

**ALICIA SÁNCHEZ MALDONADO**

Artesana

Natal de Piura, Sánchez es ganadora del Premio Nacional a la Mujer Artesana 2023, un distintivo otorgado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en la categoría de artesana emprendedora. La maestra filigranista con más de 30 años de experiencia es también cofundadora de la empresa “Arte Andino” y atiende pedidos tanto nacionales como internacionales.



FOTO: ACERVO

**ANA BELAUDE**

Fundadora y chef de Limaná

La también economista es fundadora del restaurante Limaná, que ha sido reconocido como el primer restaurante sudamericano en tener la calificación más alta otorgada por la Sustainable Restaurant Association con sede en Londres. Su restaurante, que recibió el Premio a la Sostenibilidad en Summum 2023, destaca por ofrecer platos que tienen a los superalimentos que produce Perú como protagonistas.



FOTO: EL PERUANO

**ARACELY QUISPE NEYRA**

Integrante del programa del telescopio espacial James Webb

Este año, la NASA destacó públicamente la labor de la ingeniera astronáutica peruano-americana por su trabajo en el telescopio James Webb, el principal observatorio espacial del planeta. Quispe Neyra comenzó a trabajar en la NASA en 2011 y ha comandado tres misiones de esta agencia espacial. Además, promueve el empoderamiento femenino y de las mujeres en ciencias. A principios de 2023, recibió la Orden al Mérito por Servicios Distinguidos en el grado de Comendador por parte del Estado peruano.



FOTO: LINKEDIN

**ANGGELA SARA**

Catadora internacional de café

Natural de Villa Rica, Sara se convirtió en la primera catadora de café peruana que ha participado como jurado internacional en el World Coffee Championships, en abril pasado. También ha participado como jueza internacional en concursos de catación en Bolivia, Chile, Colombia, México y Estados Unidos. La ejecutiva (odontóloga de profesión) ha dirigido la empresa proveedora de maquinaria de café IMSA. Es cofundadora del capítulo peruano de International Women’s Coffee Alliance (IWCA).



FOTO: ACERVO

**ANNAISS YUCRA**  
Diseñadora de moda

La diseñadora de moda, que usa sus diseños a modo de protesta sobre hechos que ocurren en Perú y la región, empezó a internacionalizarse este año. Sus diseños ya están presentes en tiendas de lujo en Colombia y México y planea llegar a Europa y Estados Unidos con su propia pop-up store. Además, inspirada en su primogénita y la maternidad, creó las marcas A. Y. Maternity, A. Y. Kids y A. Y. Baby. Yucra ha recibido el premio Mejor Proyecto de Impacto Positivo en Latinoamérica del Latin American Fashion Summit (LAFS) en 2023.



FOTO: KAREN CANDIOTTI CASANOVA

**CAROLINA TRIVELLI**  
Investigadora principal del IEP

La economista y exministra de Desarrollo e Inclusión Social pone a la luz constantemente la necesidad de atender la problemática de la pobreza y la crisis alimentaria rural y urbana a través de sus columnas y entrevistas. Integra el Consejo Fiscal del Perú y la Comisión Consultiva para la Estimación de la Pobreza del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Este año figuró en el listado “Los economistas más influyentes de Perú 2024”, elaborado por **FORBES PERÚ**.



FOTO: ACERVO

**BEATRICE AVOLIO**  
Directora del Centro de Investigación en Liderazgo Socialmente Responsable, Mujer y Equidad de Centrum PUCP

La doctora en Administración de Empresas coordina el Centro de Investigación en Liderazgo Socialmente Responsable, Mujer y Equidad de Centrum PUCP, encargado de crear herramientas para desarrollar las capacidades de las mujeres en Perú y la región. Es también miembro de la organización empresarial WomenCEO Perú y ha presidido el Comité Pro Mujer en CTI del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec).



FOTO: KAREN CANDIOTTI CASANOVA

**CARLA ARCE**  
Astrofísica

La física, especializada en radioastronomía, es una referente en su campo en redes sociales. De hecho, en su cuenta de Instagram (Astrocarla) cuenta con 137 mil seguidores. Desde esa plataforma, Arce revela los misterios del universo a su audiencia y anima a estudiar ciencias exactas, alentando la participación de las mujeres en carreras STEM (siglas en inglés de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas). Arce cuenta con un doctorado en Astrofísica por la Universidad de Chile, donde trabajó en el radiotelescopio ALMA, uno de los proyectos astronómicos más grandes del mundo.



FOTO: RRSS

**CLARITA QUISPE POMA**  
Integrante del Coro Mundial de Jóvenes 2024

La estudiante de Canto Lírico de la Universidad Nacional de la Música fue elegida entre 300 cantantes de 160 países para integrar el Coro Mundial Juvenil 2024. Como parte del coro, realizará una gira por Alemania, Países Bajos e Italia en agosto y septiembre de este año. Desde sus ocho años (actualmente tiene 20), forma parte de Sinfonía por el Perú, organización fundada por el tenor Juan Diego Flores. Es parte del Coro Juvenil Central y el año pasado debutó como solista en la FANTASÍA CORAL de Beethoven en el Teatro Municipal de Lima.





FOTO: KAREN CANDIOTTI CASANOVA

**DEB REYES**

Director of Product en Google LATAM

Reyes ocupa uno de los más importantes cargos de Google en Latinoamérica y es pieza clave en el lanzamiento de diversos productos de la firma tecnológica en la región. Es una activa promotora de que más mujeres latinoamericanas se interesen por las carreras STEM y de que las compañías sean más *data driven* en los siguientes años.



FOTO: ANDINA

**DUNIA FELICES**

Paranadadora

La deportista clasificó a los Juegos Paralímpicos París 2024, en los que, para el cierre de esta edición, habrá competido en la competencia de 200 metros combinados. Es la segunda vez que Felices clasifica a esta competencia global (previamente compitió en los Juegos Paralímpicos Tokio 2020). La paranadadora logró una medalla de bronce para Perú en la competencia de 50 metros mariposa durante los Juegos Parapanamericanos Lima 2019.



FOTO: ACERVO

**GABRIELA VERA**

Fundadora y socia gerente en EMA Ventures

La ingeniera industrial es *managing partner* del microfondo de venture capital en Perú EMA Ventures, que fundó este año con la finalidad de invertir en etapa temprana en startups diversas y promover la diversidad de los equipos de las startups más allá del género. Este fondo ha recibido apoyo financiero de ProInnovate y cuenta con US\$ 15 millones de capital inicial. Vera tiene amplia experiencia acompañando a equipos de emprendedores. En 2022, fundó la red de inversionistas ángeles Qapu Ventures.



FOTO: KAREN CANDIOTTI CASANOVA

**KAREN CUBA**

Ingeniera mecatrónica

Es la mujer que más patentes ha registrado en Perú. Lo hizo como parte de equipos multidisciplinarios de inventores de la Universidad Privada del Norte, su alma mater y donde también es profesora. Cuba recibió el Special Prize en la Competencia Internacional de Inventiones de Mujeres de Corea en 2023. Sus inventos buscan desarrollar soluciones para atender problemas asociados a la salud de los trabajadores del sector construcción y mejorar la calidad de vida de personas vulnerables.



FOTO: KAREN CANDIOTTI CASANOVA

**KARLA VELÁSQUEZ**

Socia directora de Deloitte Perú

De profesión contadora pública, la ejecutiva cuenta con más de 25 años de trayectoria profesional. Actualmente, se desempeña también como socia de Auditoría y Assurance de Deloitte Perú. Desde que se inició en su carrera, ha asesorado a empresas mineras, de energía e industriales. Justamente, fue en esos años que comenzó a percibir los sesgos que existían contra las mujeres. Hoy está enfocada en ejecutar los programas de diversidad e inclusión de la compañía, que posee un 50% de socias en varias líneas de servicio.



FOTO: ANDINA

**MARITZA VILLAVICENCIO**

Historiadora

La autora de *PODER FEMENINO: 5.000 AÑOS DE HISTORIA EN EL PERÚ* es considerada experta en la historia del poder de la mujer en el país. Además, ha investigado y lee el oráculo mochica, sobre el cual acaba de realizar un documental junto al director Mario Pozzi Escot. Villavicencio forma parte del grupo "Visionarios", de la Universidad del Pacífico, y su libro *MUJER, PODER Y ALIMENTACIÓN EN EL ANTIGUO PERÚ* ha sido reconocido con el premio The Best of The Best 1995-2020 por el Gourmand World Cookbook Awards y fue exhibido en el Museo Alfred Nobel de Suecia.



FOTO: ACERVO

**PAMELA CARBAJAL**

Country manager en Mastercard para Perú y Bolivia

Carbaljal lidera la operación de la multinacional de servicios financieros en Perú y Bolivia desde mayo del 2023, tras siete meses haciéndolo de forma interina en el primero de ambos países. Es ingeniera industrial de la Universidad de Lima y cuenta con un MBA en Thunderbird School of Global Management. La ejecutiva tiene como prioridad la atención al cliente y está enfocada en la digitalización de los pagos, según explicó en una entrevista en su alma mater.



FOTO: KAREN CANDIOTTI CASANOVA

**PÍA LEÓN**

Chef y fundadora de Kjolle

La chef, que estudió cocina en Le Cordon Bleu, sigue consolidándose como una de las mejores del mundo, cuyo restaurante Kjolle escaló del puesto 28 al 16 en la última edición del ranking The 50 Best Restaurants. Con Kjolle, según asegura el restaurante, León y su equipo articulan saberes, artes y culturas para ofrecer una manera única de acercarse a la megadiversidad de su región.



FOTO: ACERVO

**KARLA WONG**

Country manager de Amazon Web Services en Perú

Ingeniera de computación y sistemas, Wong lidera la expansión de los servicios en la nube del gigante tecnológico en el país, que habrían tenido un destacado crecimiento en los últimos años, según dio a conocer a medios locales. La ejecutiva cuenta con más de 20 años de experiencia en la industria tecnológica en multinacionales como Siemens, Cisco y Logicalis.



FOTO: INSTITUTO DE INGENIEROS DE MINAS DEL PERÚ

**ROSA MARÍA FLORES-ARÁOZ**

CEO de Kallpa Generación

La ejecutiva estudió Economía en la Universidad de Lima y tiene un magíster en Ciencias Aplicadas a la Economía en la Pontificia Universidad Católica de Chile. Flores-Araóz, quien ha sido docente en su alma mater, cuenta con 25 años de experiencia en el sector eléctrico, una industria en la que son pocas las líderes mujeres. Es CEO de la compañía desde el 2015 y fue gerente general adjunta los cinco años previos.

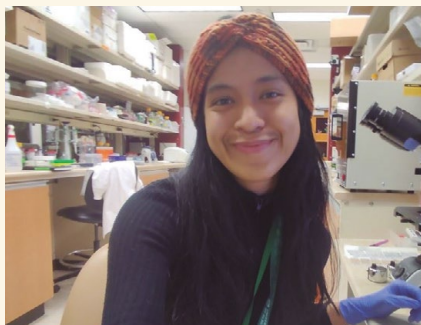


FOTO: RRSS

**THALIA LEYTON RETO**

Investigadora asociada en NASA Ames Research Center

Leyton Reto estudió la carrera de Bioingeniería en la Universidad de Ingeniería y Tecnología. Actualmente, cursa sus estudios de maestría en Ingeniería Biomédica en L'École Polytechnique de Francia. Ha trabajado en la creación de modelos de órganos sintéticos. Hoy realiza investigaciones para la NASA sobre los sistemas microfisiológicos y el impacto de la radiación espacial en los cerebros. En 2020, creó Colaneñas, una organización sin fines de lucro que busca acercar a las niñas y chicas de Colán a las oportunidades en el mundo STEM.



FOTO: UNIVERSIDAD DE LIMA

**VANESSA VÉRTIZ**

Managing director en Merck Centroamérica y Caribe

Vertiz, egresada de la carrera de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Lima, ha trabajado en las dos últimas décadas en la industria farmacéutica. Durante más de tres años, fue la managing director de Merck en Perú. Fue presidenta de la Asociación Nacional de Laboratorios Farmacéuticos (Alafarpe), forma parte del Comité de Diversidad de Merck y es responsable de la iniciativa Women in Leadership de la compañía en la región, que busca incrementar el número de mujeres que compiten por puestos de liderazgo.





FOTO: KAREN CANDIOTTI CASANOVA

**GIOVANNA CORTEZ**  
Gerenta general de Microsoft en Perú

Con cerca de 25 años de experiencia en la industria tecnológica en América Latina, la ejecutiva lidera la operación peruana de Microsoft, compañía que es una de las principales propulsoras de la revolución e integración de la inteligencia artificial en los negocios a nivel mundial. La ingeniera industrial por la PUCP también es *director global partner solutions* en Spanish South America de Microsoft. Además, es miembro del comité directivo del movimiento empresarial Es Hoy y mentora de la aceleradora Endeavor.



FOTO: RRSS

**ISSA WATANABE**  
Ilustradora

La segunda obra de la artista, titulada *KINTSUGI* –que aborda temas como la pérdida y la reconstrucción emocional–, fue ganadora en la categoría mejor libro de ficción en los premios Bologna Ragazzi 2024, uno de los más importantes a nivel mundial en el ámbito de la literatura infantil en ilustración. Este no es un reconocimiento aislado. De hecho, su primer libro, *MIGRANTES*, traducido a 17 idiomas, fue ganador del Premi Llibreter 2020 en la categoría de álbum ilustrado.



FOTO: YANBAL

**JANINE BELMONT**  
CEO de Yanbal

La ejecutiva –que es parte de la segunda generación de la familia Belmont– ha seguido de cerca cada momento de la compañía de cosmética fundada por su padre Fernando Belmont. Como CEO de la multilatina, es responsable de la estrategia que se ejecuta en los ocho países de América y Europa donde opera y vende más de 80 millones de productos al año. Asimismo, trabaja activamente por posicionar el emprendimiento independiente en América Latina desde la compañía, que cuenta con más de 500.000 consultoras de belleza a nivel mundial.



FOTO: ACERVO

**LUCY TELGE**  
Directora del Ballet Municipal de Lima

Es bailarina y fundadora del Ballet Municipal de Lima (1983). Ha formado a generaciones de bailarines en su estudio de ballet desde 1967. Cuenta con varios reconocimientos, como el premio *President's Awards* de la Royal Academy of Dance, el máximo galardón que puede recibir a nivel mundial por sus servicios a la danza. A sus 88 años, dirige el Ballet Municipal de Lima, el cual, recientemente, presentó el ballet *ROMEO Y JULIETA*.



FOTO: HUNT OIL COMPANY

**MARÍA JULIA AYBAR**  
Country manager de Hunt Oil Company

La abogada egresada de la PUCP cuenta con más de 15 años de experiencia en el sector energético. Fue reconocida como una de las líderes más importantes en el rubro del gas natural en América Latina, durante el Foro Internacional GNL Global 2023. Actualmente, se desempeña como country manager en Hunt Oil Company, empresa de la industria de petróleo y gas con operaciones a nivel mundial, que es parte del consorcio de Camisea en Perú.



FOTO: LINKEDIN

**MARÍA PÍA PALACIOS**  
Presidenta del directorio de Caja Arequipa

La economista es la primera presidenta mujer de la entidad arequipeña en 38 años y la segunda en todo el sistema de cajas municipales del Perú. Fue reelegida en el puesto en febrero de este año. Con su liderazgo en el directorio de Caja Arequipa, la entidad ha superado los S/ 9.000 millones en colocaciones de créditos en el primer semestre del 2024 y ocupa los primeros lugares entre las cajas municipales con mayores utilidades.



FOTO: PROINVERSIÓN PERÚ

**MARIELA GARCÍA DE FABBRI**  
CEO de Ferreycorp

Es economista por la Universidad del Pacífico y MBA por INCAE Business School. Actualmente lidera Ferreycorp, un grupo de provisión de bienes de capital y servicios relacionados con 15 subsidiarias. La compañía tiene presencia en Centroamérica, Colombia, Chile, Perú y Ecuador, entre otros mercados. El holding logró que sus ventas crecieran en 15% y totalizaran los S/ 3.702 millones en el primer semestre del año. García también es vicepresidenta de la asociación Empresarios por la Integridad.



FOTO: ANDINA

**EVELYN INGA**  
Marchista

Inga es una destacada atleta peruana especializada en marcha atlética. Este 2024, obtuvo la medalla de oro en la prueba de los 20 km de marcha atlética femenina, en el Campeonato Iberoamericano. Clasificada a los Juegos Olímpicos París 2024, Inga obtuvo este año la medalla de oro en Dudinská 50, mientras que, en abril, alcanzó el subcampeonato por equipos en el Campeonato Mundial de Marcha en Turquía.



FOTO: ACERVO

**MARLENE MOLERO**  
CEO y cofounder de ELSA

La abogada y magíster en Género, Política y Desigualdad por la London School of Economics lidera ELSA, una startup que facilita a las organizaciones identificar, monitorear y actuar contra el acoso sexual laboral. Este año, Molero fue seleccionada para integrar la cohorte 2024 del programa internacional Cartier Women's Initiative, que impulsa el cambio a partir del empoderamiento de mujeres emprendedoras de impacto. Operan en ocho países de la región.



FOTO: ANDINA

**MARIELLA LEO LUNA**  
Presidenta de APECO

La bióloga por la Universidad Nacional Agraria La Molina es una de las primeras personas en estudiar (desde 1978) al mono choro de cola amarilla, que está en peligro de extinción debido a la destrucción de su hábitat. Desde la Asociación Peruana para la Conservación de la Naturaleza (APECO), institución que Leo fundó y actualmente preside, ha logrado, durante el último medio siglo, impulsar el establecimiento de siete áreas de conservación donde habita el mono choro de cola amarilla.



FOTO: ACERVO

**MARINA BUSTAMANTE**  
Fundadora de Renzo Costa

La emprendedora, que inició su primer negocio a los 16 años con S/ 600 que le prestó su padre, es fundadora de la reconocida marca peruana de carteras y accesorios de cuero. Actualmente, dirigida por su hijo Renzo Costa y bajo los cimientos que la emprendedora construyó, la compañía familiar cuenta con más de 61 puntos de venta a nivel nacional y tiene planes de expansión en Europa. Bustamante también es miembro activo de la Comisión de la Mujer Empresaria de la Cámara de Comercio de Lima.



FOTO: RRSS

**FLOR CUENCA**  
Montañista

La alpinista es la primera peruana en la historia en llegar a las cimas más altas del mundo, que sobrepasan los 8.000 metros: Cho Oyu, Manaslu, Broad Peak, Gasherbrum, Dhaulagiri, K2, Kanchenjunga y Nanga Parbat. Además, es la primera persona de Perú en escalar Gasherbrum, K2 y Kanchenjunga sin oxígeno artificial. Este año, volvió hacer historia al conquistar su undécima cumbre en el Himalaya: Makalu, la quinta montaña más alta del mundo. Flor lidera el proyecto Hijas de la Montaña, que representa la primera expedición femenina peruana en el Himalaya.





FOTO: RR. SS.

**FRANCESCA FERREYROS**

Chef

Ferreyros es uno de los talentos jóvenes de la cocina peruana moderna. Luego de una exitosa trayectoria internacional, que incluye su paso por destacados restaurantes –como el catalán El Celler de Can Roca–, regresó al Perú para abrir las puertas de Baan, con el que ganó el premio a la mejor chef femenina en los Summum 2023. Este año, la chef inauguró el restaurante Frina, una propuesta inspirada en sus viajes, experiencias alrededor del mundo y raíces peruanas.



FOTO: 27 FESTIVAL DE CINE DE LIMA-PUCP

**JOANNA LOMBARDI**

Cineasta

Joanna es una reconocida cineasta peruana. Ha trabajado como directora, productora y guionista, destacándose en el cine contemporáneo peruano. Lombardi ha dirigido películas como CASADENTRO y SOLOS, y ha participado en festivales internacionales de cine. Este año, estrenó QUÉDATE QUIETO, su quinto largometraje como directora, en el Festival de Málaga. La película es un híbrido entre documental y ficción.

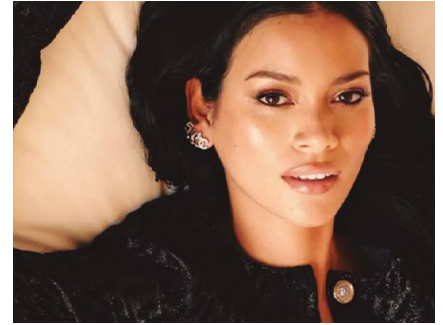


FOTO: DIEGO ARMANDO MENDOZA-CODAZZIGROUP

**JUANA BURGA**

Modelo y actriz

Siendo muy joven, Juana dio sus primeros pasos en las pasarelas de Lima y su tesón la llevó a destacar en las principales capitales de la moda, como Praga, París, Londres, Milán y New York. Burga ha incurrido en la actuación, participando en proyectos cinematográficos como LA PIEL MÁS TEMIDA, estrenada en la pasada edición del Festival de Cine de Lima. Además, es fundadora de Nuna Awaq, una plataforma social para empoderar a artesanos de diferentes comunidades de Perú por medio de la capacitación y la promoción de su trabajo sustentable.



FOTO: EFE

**KIMBERLY GARCÍA**

Marchista

García se proclamó dos veces campeona mundial en las modalidades 20 y 35 km durante su participación en el Mundial de Atletismo Oregon 2022, convirtiéndose en la única latinoamericana en ganar 2 medallas de oro en un mismo mundial de atletismo. En el 2023, ganó la medalla de oro en marcha femenina de 35 kilómetros de Dudinska Race Walk Tour y batió un récord mundial. Durante los Juegos Panamericanos Santiago 2023, ganó la presea de oro en la competencia de 20 km y la presea de plata en la prueba de maratón marcha relevo mixto.



FOTO: LINKEDIN

**VANESSA YUPARI**

Gerenta general de Tgestiona

La empresa que lidera Yapari, una de las líderes en el negocio de Facility Management en el país y en la cual la ejecutiva peruana ha hecho una importante línea de carrera, proyectó un crecimiento de sus ventas para 2024, según una entrevista que concedió al diario GESTIÓN en abril. Bajo su liderazgo, la empresa también espera ingresar a los rubros de minería e hidrocarburos antes de que acabe el año.



FOTO: PRICELAB

**VANIA RIVERO**

CEO y fundadora de Price Lab

Rivero lidera una startup que busca optimizar el pricing de los comercios minoristas a través de un software que usa inteligencia artificial. Price Lab, que tiene presencia en México, Perú y Bolivia, levantó una ronda presemilla de US\$ 360.000 a principios de este año, según comentó la fundadora de la startup a FORBES PERÚ.



FOTO: CAF

**VERÓNICA FRISANCHO**

Gerenta de Conocimiento del CAF

Desde uno de los cargos más relevantes en el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF), Frisancho promueve que más mujeres se interesen por la economía y que se cierren las brechas de género. Entre sus responsabilidades en el CAF figuran la presentación de los reportes insignia de la entidad en cada país, la generación de estudios académicos y la supervisión de los estudios macroeconómicos que hacen proyecciones de crecimiento, entre otras.



FOTO: LINKEDIN

**YURIKO HUAYANA**

Vicepresidenta de Ventas para Latinoamérica de VTEX

La ejecutiva lidera las estrategias de ventas para Latinoamérica –que incluye Argentina, Colombia, Chile, Ecuador y Perú– de VTEX, compañía brasileña de soluciones de comercio digital. También ejerce el rol de *country manager* de VTEX Perú. Asimismo, es directora de Tecnología en el gremio de retail de la Cámara de Comercio de Lima y presidenta del comité de mujeres en e-commerce de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (Capece).



FOTO: WEB CAROL ZAVALETA

**CAROL ZAVALETA**

Investigadora

Médico de profesión, Zavaleta es coordinadora de la Unidad de Ciudadanía Intercultural y Salud Indígena (UCISI) de la Facultad de Salud Pública y Administración de la Universidad Cayetano Heredia y fue reconocida este año con el premio Piers Seller 2024 de la Universidad de Leeds por sus estudios del impacto del cambio climático en la nutrición de poblaciones indígenas. Según su alma mater, ahora lidera iniciativas para reconocer y promover el uso del conocimiento indígena en el sistema de salud local.



FOTO: KAREN CANDIOTTI CASANOVA

**VERÓNICA SIFUENTES**

Gerenta general de Es Hoy

Sifuentes está a cargo de Es Hoy, un movimiento empresarial que cuenta con la participación directa de más de cincuenta CEO de las compañías más importantes del país. La organización que lidera Sifuentes desarrolla acciones en las que promueven la participación de la sociedad civil, la academia, el sector privado y del Estado, vinculadas a temas vitales para el desarrollo del país, como la institucionalidad, el empleo, la educación, las mypes y las emergencias.



FOTO: ACERVO

**VERÓNICA VALDEZ**

CEO de Promart

Es economista por la Universidad de Lima y MBA por la Universidad de Piura. En sus más de 15 años en el mercado de retail, la ejecutiva ha ocupado diversos cargos de liderazgo en las áreas de finanzas. En el 2020, asumió como gerente general de la tienda de mejoramiento del hogar Promart, que es parte de Intercorp Retail. Con ello, logró ser la primera mujer en un puesto gerencial dentro del holding mencionado. Actualmente, Valdez también es miembro del movimiento empresarial Es Hoy.



FOTO: KAREN CANDIOTTI CASANOVA

**VIOLETA OROZCO**

CEO de Konecta

Bajo el liderazgo de Orozco, Konecta fue catalogada como uno de los mejores lugares para trabajar del país en 2024, según el ranking que elaboró la organización Great Place To Work Perú. Específicamente, la compañía se ubicó en el sexto puesto en la categoría de más de 1.000 colaboradores. La ejecutiva, además, es una promotora de la diversidad y del cierre de brechas de género en las empresas.



# LLAMADO A LA VIDA

René Redzepi, uno de los cocineros más influyentes del mundo, nos acerca al sueño que tuvo hace décadas y que hoy es una realidad que llama a estimar con profundidad los ingredientes que nos unen.







**LEERLA ES UN VIAJE  
EN SÍ MISMO.**

**TRAVEL+LEISURE EN ESPAÑOL**

**Sigue nuestros contenidos  
en redes sociales  
y descubre los lugares más  
fascinantes del mundo.**

**TRAVELANDLEISURE-ES.COM**





Por Manuel Grajales

# LUCES Y SOMBRAS

PARA MARINA VELLA, AL IGUAL QUE LA LITERATURA, LA ARQUITECTURA Y EL DISEÑO DE ILUMINACIÓN TIENEN LA CAPACIDAD DE CONTAR HISTORIAS QUE ABORDAN DIFERENTES MOMENTOS Y EDIFICAR RECUERDOS DE POR VIDA.

**C**onstruir espacios en donde transcurra la intimidad de las personas como un instante marcado en los recuerdos, a veces alegres, otros nostálgicos, es una cualidad que puede conseguir la arquitectura y el diseño de iluminación en los hogares.

Así entiende esta disciplina Marina Vella, fundadora del despacho que lleva su nombre, quien no duda al decir que la arquitectura tiene la capacidad intrínseca de crear una historia a través de espacios en donde los habitantes habrán de edificar los recuerdos más entrañables de su vida.

Amante de la literatura y el paisajismo, resalta: “Siempre estoy pensando en todos los personajes, me los imagino y me gusta mucho, cuando terminamos un proyecto, sentarme en cada espacio e imaginar en dónde se van a besar los enamorados”, dice entre risas, ejemplificando la forma en la cual esta disciplina creativa también puede conseguir crear una narrativa gloriosa.

A Marina le apasiona de la arquitectura esa posibilidad de que los habitantes de un espacio desarrollado por su estudio tengan historias armoniosas. Para ello, el equipo que forma el despacho se involucra desde el diseño arquitectónico, de iluminación e, incluso, de mobiliario. Esto le permite entender qué tipo de actividad se va a suscitar en cada área, cómo van a estar emplazados los distintos muebles y, a partir de esto, determina los ambientes



**“La arquitectura y la literatura van juntas porque contamos historias. Tenemos que despertar sensaciones o emociones”**

**MARINA VELLA**  
ARQUITECTA

y atmósferas requeridos, siempre desde una visión que contempla el uso de materiales naturales y la integración armoniosa con el paisaje.

## HISTORIAS ÍNTIMAS

Después de haber tenido una formación en urbanismo en Suiza, la arquitecta peruana regresó al país y, entonces, buscó implementar esta visión europea con énfasis en la técnica y la conservación del medio ambiente.

“Suiza tiene muchísimos materiales y todo allá es muy específico”, dice. Si bien esto dista un poco de lo que sucede en Perú, la entrevistada no repara en asegurar que aquí también se puede realizar una arquitectura espectacular con materiales como la tierra o el adobe. Estos pueden adecuarse a un diseño contemporáneo y tienen cualidades que les permiten absorber el calor durante el día y soltarlo en la noche. Así se reduce el uso de calefacción o aire acondicionado, por ejemplo.

El proyecto a partir del cual se definió con mayor claridad la práctica de Marina Vella Arquitectura es “Casa Chontay”, ubicado al sureste de Lima, el cual busca no sólo respetar, sino integrarse y perderse en el paisaje. “Lo llamamos una arquitectura de recursos y la práctica tiene la intención de reconocer, recuperar, retomar y dar un nuevo giro a conocimientos ancestrales”.

Para conseguirlo, Vella asegura que nunca diseñan un nuevo proyecto sin antes explorar a detalle el lugar en donde estará ubicado: así entienden

cómo es la luz, cuál es el recorrido solar, cuáles son las mejores vistas, cómo deben colocarse. A partir de ello, determinan el emplazamiento de la propiedad y qué aspectos del paisaje quieren resaltar y cuáles no. “A veces pasa que tenemos visuales hacia una zona, no sé, de las montañas, el río o un bosque, pero el recorrido del Sol de la mañana va por atrás y tenemos que pensar cómo resolver esta parte”.

La idea es que las ventanas enmarquen el paisaje de una manera natural, aunque esto implica distintos desafíos, pues existen zonas en el hogar en las que quizá no sea conveniente para sus habitantes exponerse demasiadas horas al Sol. Asimismo, juegan con las luces y las sombras para crear distintas atmósferas.

Por ello un buen diseño de iluminación –remarca– requiere estudiar los recorridos del Sol a lo largo del año. Luego plantear las diferentes alturas de las áreas para que tanto la luz como la ventilación natural creen un ambiente confortable y se reduzca al máximo todo lo mecánico.

### PASO A PASO

A pesar de ello, es claro que siempre será necesaria la iluminación artificial. La arquitecta destaca en este sentido que un buen diseño debe seguir varias etapas. La primera de ellas: cómo plantearlo para que no se accione un

interruptor y al interior de la vivienda de pronto vuelva a ser de día. “Hay que encontrar la belleza en esos espacios no tan iluminados y que no se prendan todos los focos de golpe”.

Es conveniente crear puntos focales, con diferentes acentos o tipos de iluminación que recreen atmósferas distintas. Quizá un espacio para leer, explica, amerita una lámpara de pie que permita desarrollar esa actividad. O una sala en la cual no habrá tanto tráfico de personas, pero se requiere aportar calidez también hay que pensar en este tipo de elementos.

“A mí me gusta la luz tenue, porque también en la noche ya es momento de tranquilizarnos y parte de entrar en ese estado de ánimo está estrechamente vinculado con la oscuridad”.

Desde su visión experta, una segunda etapa viene al considerar el tipo de sistemas de iluminación a utilizar: como las lámparas LED. En la actualidad, estas ofrecen mayores ventajas frente a focos incandescentes en cuanto a ahorro de energía y cuidado del medio ambiente.

La implementación de tecnologías más sofisticadas como los sensores de movimientos son parte de la tercera fase. De esta forma se puede controlar la intensidad de la iluminación, al igual que programar el encendido y apagado de las luces, lo cual puede aportar ventajas importantes.



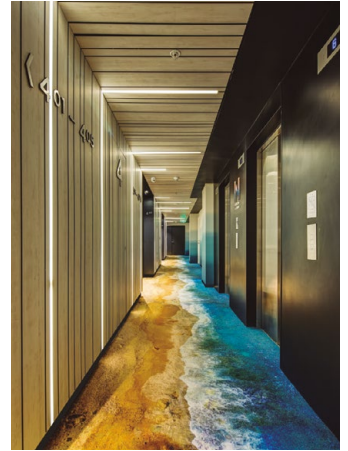
El propósito es crear atmósferas que susciten el desarrollo de los momentos confortables, tanto en espacios interiores como exteriores. Para conseguirlo, el despacho de arquitectura incluso ha llegado a diseñar mobiliario o lámparas de manera específica para un proyecto, si es que para la idea que tienen en mente no existe un producto desarrollado industrialmente.

Al final, apunta Marina Vella: “La arquitectura y la literatura van juntas porque contamos historias. Tenemos que despertar sensaciones o emociones”. **fb**





Por Manuel Grajales

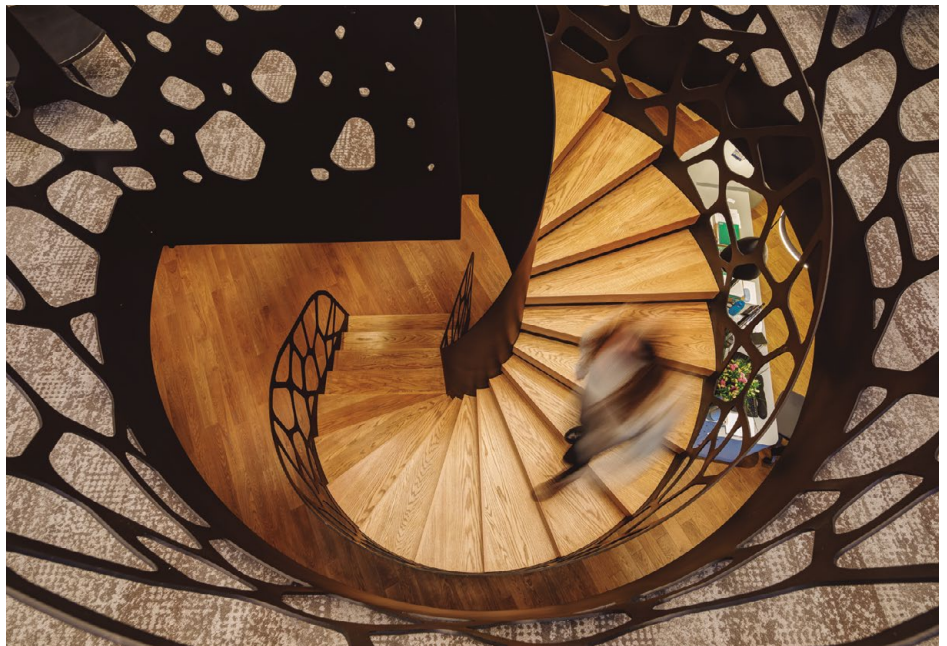


# ESPACIOS DE SERENIDAD

**EL ENCUENTRO ENTRE LA NEUROCIENCIA Y LA ARQUITECTURA DERIVA EN DISEÑOS PORTENTOSOS QUE ALIENTAN UN MAYOR BIENESTAR FÍSICO Y EMOCIONAL.**

Afuera, una llamativa fachada se comporta como un organismo vegetal, gracias a la tecnología bioactiva, lo cual permite purificar en un año tanto aire como un bosque pequeño; adentro, un *lobby* con delicadas líneas sinuosas en lámparas y mobiliario, de formas y texturas que asemejan a la naturaleza, llama la atención y dirige la mirada hacia las propuestas de diseño con piezas como “Up” de Gaetano Pesce o la “Madermoise” de Philippe Starck.

Así, el Hotel Nodo, en Santiago de Chile, se erige como una propuesta ampliamente reconocida, a partir de los conceptos que pueden aplicarse desde la neuroarquitectura, disciplina que, a través de una visión sistemática



de los espacios, busca elevar el nivel de confort en las personas.

El despacho detrás de este proyecto es OArquitectos, cofundado en 2010 por Pablo Redondo Schmitt, quien en algún punto de su trayectoria profesional decidió darle un giro a su práctica en la búsqueda de generar cambios a favor de la humanidad.

“Empecé a entender que los espacios, sobre todo interiores, generan mucho estrés y las enfermedades que esto produce se confunden con otros padecimientos”, asegura al recordar que él también se enfrentó a episodios de *burnout*.

Así comenzó a involucrarse en una exploración profunda para descubrir

cómo se podía evitar esa situación. “Ahí me encuentro con la neurociencia aplicada a la arquitectura, que es como le gusta decirle a la gente involucrada en esta tendencia, más que neuroarquitectura, porque esta es una palabra muy de marketing”, dice.

Eso, a la postre, lo llevó a fundar en Chile el Instituto de Neuro Arquitectura y Diseño (NAD Institute), enfocado en difundir y educar sobre estos conceptos.

Si bien su despacho no solamente desarrolla proyectos de esta naturaleza, el entrevistado reconoce que al principio empezó a aplicar el concepto, pero no de forma literal: “porque, cuando [a los clientes] les mencionaba la neuroarquitectura, salían corriendo al no entender de qué se trataba”. De ahí que, una vez que concluía el diseño, explicaba a detalle cada elemento y cómo éstos ayudarían a mejorar la vida de las personas que habitarían dichos espacios.

La verdad es que la salud mental, asegura, se ha instalado como una problemática sobre todo a partir de la reciente pandemia de COVID-19. Por eso las personas están un poco más dispuestas a abrirse a estos temas que no son tan conocidos.

## FORMAS Y AMBIENTES

Provocar emociones profundas en las personas es una sorprendente cualidad que la naturaleza tiene, en parte debido a la larga evolución del ser humano, que ha dotado de connotaciones alegres o de peligro a ciertas formas o ambientes.

Por ello, la biofilia es parte de los conceptos aplicados en neuroarquitectura, lo cual implica mucho más que adornar con plantas hermosas el espacio como elementos hegemónicos, pues existen distintos factores involucrados en esta tendencia, además de árboles y flores. “Pero es importante porque los elementos naturales nos calman”, resalta Pablo.



**“La neurociencia nos está dando cada día más evidencia sobre cómo el espacio construido puede afectar el comportamiento humano”**

**PABLO REDONDO SCHMITT**  
ARQUITECTO

Él explica que, además de la intuición, a través de la neurociencia y el avance de la tecnología se ha podido determinar que el espacio construido por el ser humano sí puede modificar comportamientos, para bien o para mal. “Es decir, me puedo sentir mejor, peor, más atormetado o hiperestimulado”.

Más allá del ámbito propiamente residencial, existen lugares en donde la gente pasa mucho tiempo en ambientes interiores, como las oficinas, en donde se suscitan distintos problemas derivados de aspectos como la iluminación: porque durante todo el día se utiliza la misma variación lumínica. Eso daña el ciclo circadiano, pues el cuerpo no se percata del avance del día.

A decir del especialista, el concepto de “navegación” es trascendental, porque si alguien se pierde (por ejemplo, en lugares como un aeropuerto), se estresa. Por ello, el mayor beneficio de los conocimientos de la neurociencia aplicados a la arquitectura es tremendo cuando se habla de estrés. “Tremendo”, repite para resaltar esta postura.

Pone como ejemplo el Hotel Nodo, cuyo diseño de los pisos está inspirado en la geografía de Chile. En primeros niveles no hay números, estos tienen nombres de “cordillera”, “mar” o “bosque”. “Eso cambia la forma en cómo me refiero a las cosas y la manera en la cual me muevo y entiendo el espacio”. Esto genera cierta tranquilidad.

## MÁS QUE BIOFILIA

Para conseguir esta anhelada sensación de bienestar, se involucran distintos aspectos como la iluminación, pues el cuerpo responde a la luz solar y, a partir de ello, genera ciertas hormonas para que el sistema funcione adecuadamente. Sin embargo, debido a que las personas pasan largas jornadas en áreas interiores, eso conduce a la imperiosa necesidad de recurrir a la implementación de sensores, los cuales emulen la variación en intensidad y temperatura de la luz. También es fundamental entender el impacto que tiene la absorción y transmisión del sonido, así como el manejo adecuado de la acústica.

Las ya comentadas biofilia y navegación por los espacios, así como la incorporación de patrones y proporciones adecuadas son otros de los aspectos vitales a tomar en cuenta en un buen diseño, al igual que la psicología del color. “En el caso residencial, son muy importantes los colores en las habitaciones”, destaca Pablo Redondo.

La finalidad es lograr la disminución de distintos factores que provocan inquietud o tensión y crear una sensación placentera, pues en la actualidad el tema de mayor relevancia cuando se habla de arquitectura, de espacios interiores, de habitar, de la vida y el trabajo, es el estrés.

Por ello, él un día decidió hacer una pausa y dar un giro a su ejercicio profesional. La neuroarquitectura diseña propuestas que podrían ser de vital importancia para contrarrestar el impacto del estrés en ser humano. **F**



Por Sheila Ramírez



*“Queremos que la gente se inspire y quiera saber más sobre la comida; que sienta expectación por sus opciones”.*



# LA COMIDA LO ES TODO

**OMNIVORE ENTRAÑA UN GRAN SIGNIFICADO PERSONAL PARA EL RENOMBRADO CHEF RENÉ REDZEPI, QUIEN, A TRAVÉS DE ESTA SERIE DOCUMENTAL, EXPLORA LOS INGREDIENTES QUE EDIFICARON SOCIEDADES Y TRANSFORMARON LA HISTORIA DE LA HUMANIDAD.**

**C**uando era niño, a René Redzepi le fascinaba ver ciertas series de televisión, como *Planeta Tierra* y *Planeta Azul*, del famoso naturalista David Attenborough. El interés por el entorno que despertó en él este tipo de programas creció tanto como su curiosidad por descubrir ingredientes, ahondar en aquellos que le son familiares y valorarlos. Esa fue, quizá, la primera semilla de un proyecto que, tras más de una década en desarrollo, vio la luz: *Omnivore*.

La serie documental cocreada y narrada por el renombrado chef danés nos embarca, como espectadores, en un viaje emocionante y reflexivo por diferentes destinos conectados por ocho ingredientes que, además de ser esenciales para la alimentación humana, son piedras angulares del patrimonio cultural mundial: el chile, el plátano, el café, la carne de cerdo, el atún, el arroz, la sal y el maíz. Al mismo tiempo, ofrece una exploración íntima de las tradiciones culinarias, mostrando los esfuerzos locales para honrar, conservar y proteger lo que ofrece el planeta Tierra.

PERARNESEN / OMNIVORE / © APPLE TV+



“Queremos que la gente se inspire y quiera saber más sobre la comida; que sienta expectación por sus opciones. Y creo que, si podemos traer más emoción a la forma en que comemos, todos estaremos mejor”, responde, contundente, Redzepi a **FORBES LIFE** sobre el propósito de este programa, que se estrenó globalmente el 19 de julio de 2024, en Apple TV+. Sí, un momento en el cual su laureado restaurante Noma se encamina hacia una honda transformación.

De hecho, comenta que *Omnivore* ha sido un ejercicio extraordinario para el nuevo proceso de evolución que vivirá el establecimiento a puerta cerrada, tan pronto como concluya la temporada de invierno de este año. “Escuchamos tantas ideas increíbles sobre cómo cambiar el mundo a través de la comida... Eso fue muy importante para mí porque me dio ideas más claras de cómo trabajar para lo que será Noma 3.0”.

En 2025, el restaurante se transformará en un laboratorio gigante, una cocina de “prueba pionera”, dedicada al trabajo de innovación alimentaria y

al desarrollo de nuevos sabores: “una que compartirá los frutos de nuestros esfuerzos más ampliamente que nunca”, afirma.

La tenue luz que se cuela por la ventana situada detrás del chef nos deja ver la expresión de entusiasmo en su rostro al hablar del tema. Él se encuentra en Copenhague, en uno de los espacios que forman parte del admirable conjunto al que se mudó Noma en 2018 y donde cosechó su quinto título como el Mejor Restaurante del Mundo en la lista “The 50 Best”.

#### MENSAJE DE VIDA

Redzepi afirma que siente una gran conexión con México, especialmente con Yucatán, un destino que ha visitado en numerosas ocasiones y que, a pesar de ello, continúa asombrándolo tanto como la primera vez que exploró su territorio y conoció sus tradiciones, hace 20 años.

Su primer encuentro con la península lo refiere en el capítulo dedicado al maíz en la serie documental que realizó en conjunto con Matt Goulding, ganador del premio Emmy

(ANTHONY BOURDAIN: EXPLORE PARTS UNKNOWN) y del James Beard Award, como productor ejecutivo.

El exitoso escritor de viajes, periodista y autor de varios libros de gastronomía se une a la conversación compartiendo el acercamiento que tuvo con la cultura gastronómica mexicana durante la producción: “Me marcó mucho la relación que las familias sostienen con el entorno y con la comida; el cómo ese respeto se manifiesta profundamente en la vida cotidiana. ¿Qué tan increíble sería que esos valores humanos trascendieran? Si hubiera más de eso en el mundo, estaríamos viviendo en un lugar más feliz y delicioso”.

La riqueza gastronómica de México es abundante. “Así que sería muy fácil filmar una segunda temporada [de *Omnivore*] en un lugar como Oaxaca, por ejemplo”, sugiere Goulding, dispuesto a seguir acompañando a Redzepi en su búsqueda de historias que inspiren a más personas a revalorar la comida y descubrir el universo que entrañan los ingredientes que congregan a la humanidad.

**“Omnivore nos recuerda que todo lo que comemos encaja en un sistema más grande y cada vez más complejo”.**

**RENÉ REDZEPI**  
CHEF PROPIETARIO DE NOMA





Agricultores, pescadores, trabajadores de la alimentación y sus productos más preciados son los protagonistas de esta serie, que logra sumergirnos en la complejidad de las experiencias humanas. El capítulo “Chile”, por mencionar un caso, toma como punto de partida un recuerdo de infancia de Redzepi en torno al pimentón, que nos engancha hacia una avalancha de emociones que van del miedo al placer.

Dinamarca, Serbia, Tailandia, España, Japón, Djibouti, Perú, Corea del Sur, Francia, Colombia, India, Bali, Ruanda y Estados Unidos son parte del itinerario que establece la serie, mostrando la belleza de sus paisajes y, también, poniendo la lente en temas como el cambio climático y el impacto de la agricultura industrial.

“Los chefs tenemos que ser embajadores de la calidad, embajadores de la cultura gastronómica, y recordar

que promover el cultivo consciente es esencial. Eso es lo que deseo hacer con mi vida. Y siento que *Omnivore* nos recuerda que todo lo que comemos encaja en un sistema más grande y cada vez más complejo, y que nuestro vasto planeta también es cada vez más vulnerable”, concluye Redzepi, convencido de la influencia que su labor tiene en el futuro de sus hijos, de las nuevas generaciones de cocineros y de los comensales. **F**



Por Alberto Romero

# TRATADO SOBRE LA EMPATÍA

**CAMINOS CRUZADOS, FILME DE LEVAN AKIN, ABORDA LA HISTORIA DE UNA MUJER QUE SE DESCUBRE A SÍ MISMA MIENTRAS RECORRE LAS CALLES DE ESTAMBUL EN BUSCA DE SU SOBRINA. EL VIAJE DE LA PROTAGONISTA TIENE MUCHO DE TRANSFORMACIONAL Y DERIVA EN REFLEXIONES DE VALOR UNIVERSAL.**

76  
LIFE • ALL ACCESS

**L**egado el momento, a todos se nos presenta la disyuntiva de elegir cómo queremos ver la vida. A veces, optamos por mirar su lado luminoso y, otras, nos asomamos a la parte sombría que nos revela nuestra propia humanidad. El cineasta sueco Levan Akin ha elegido la luz sobre la oscuridad al momento de dar vida a su filme más reciente, *Caminos cruzados*, galardonado por partida doble este año: en el Festival Internacional de Cine de Berlín, con el Teddy Prize Jury Award, y en el Festival Internacional de Cine de Guadalajara, con el Premio Maguey del Jurado.

Akin explica así el trasfondo de la narrativa presentada en su película: “Creo que las imágenes tienen un gran poder sobre todos nosotros, como espectadores y como humanos. El solo hecho de mostrar diferentes caminos, diferentes imágenes, nos inspira a comportarnos. Por eso es importante presentar otros pasajes distintos a los que estamos acostumbrados en estos tipos de narrativas”, responde, en referencia a una historia que escribió por él mismo que exalta valores universales en un contexto frecuentemente visto desde otras perspectivas, y que hoy arroja luz a la pantalla.



**“Vivimos tiempos precarios; se siente casi como el final cuando ves las noticias... y me pregunto acerca de esos pequeños actos de solidaridad de los que somos capaces. Tenemos muchas bondades también y las quiero mostrar”.**

LEVAN AKIN

“Vivimos tiempos precarios [se apresura a agregar]; se siente casi como el final cuando ves las noticias... Y me pregunto acerca de esos pequeños actos de solidaridad de los que somos capaces [los humanos]. Tenemos muchas bondades también y las quiero mostrar”, apunta, con gran convencimiento.

## EL VIAJE DE LIA

La historia escrita por Akin sigue los pasos de Lia (Mzia Arabuli), una maestra jubilada que está en busca de su sobrina, una mujer transgénero que dejó su natal Georgia para iniciar una nueva vida en Estambul. Lia arriba a la ciudad turca en compañía de Achi (Lucas Kankava), su joven vecino, quien asegura tener pistas de la ubicación de la sobrina. Inmersos en su búsqueda, ambos conocerán a Evrim (Deniz Dumanli), una abogada de naturaleza noble, quien los acompañará en su camino.

El viaje de Lia toma tintes transformacionales cuando le toca encarnar un auténtico tratado sobre la empatía forjado a punta de encuentros fortuitos marcados por la solidaridad; esta, una fuerza inesperada que emana de los habitantes de un mundo sórdido en apariencia pero que, ante los ojos

correctos, descubre su brillo en los momentos más oscuros.

Encontrar los actores ideales para dar vida a sus protagonistas fue muy complicado, revela el cineasta. Sin embargo, los esfuerzos dieron frutos y materializaron el debut cinematográfico de Lucas Kankava y Deniz Dumanlı, quienes, junto a la experimentada actriz Mzia Arabuli, desbordan una química excepcional en pantalla.

¿Cómo se anticipa una química de estas dimensiones? Akin describe las señales que vio en los actores para detectar que eran ideales para representar a sus personajes: “Lia es como un personaje de *western*: se siente que tiene una misión. La manera en que planta y se mueve me encantó. Es como un león”, explica. “De Achi, lo que realmente amo es esa suerte de candidez que tiene. Es muy juguetón; también muy dulce e ingenuo, y pienso que esa es una gran combinación. De Evrim fue su resiliencia, su energía positiva, su luz”.

El otro gran protagonista del filme es Estambul, tierra intercontinental que ha sido escenario de recuerdos significativos acuñados en la memoria del Levan de otros tiempos. “He estado en los ferris; solía amar los botes. Creo que hay algo excitante en ellos



y todavía me siento muy entusiasmado cuando estoy a bordo de alguno”, revela el cineasta.

Sus reflexiones sobre el carisma de Estambul continúan. “Es una ciudad que siempre está en movimiento y en la que nada se queda igual. Es muy, muy animada y nunca está en silencio; siempre están tocando música en algún lugar. Y, aunque no tienes realmente ningún espacio privado, en Estambul también puedes desaparecer,

lo cual, considero, es fascinante”, puntualiza, en coincidencia con Lia, quien afirma, en un momento del filme: “Estambul parecería ser un lugar al que la gente viene a desaparecer”.

*Caminos cruzados* se sumará al catálogo de MUBI en Latinoamérica a partir del próximo 30 de agosto, como una propuesta cinematográfica notable que invita al espectador a recordar el origen de aquello que nos hace humanos. **1**





# ERRANTE GLOBAL

INSCRIBIR SU NOMBRE EN LA TRADICIÓN DE LA LITERATURA LATINOAMERICANA, MIENTRAS DEAMBULA POR DESIERTOS IMAGINARIOS, HA CONDUCIDO A CARLOS FONSECA A REGRESAR SIEMPRE A ESO QUE ÉL LLAMA “HOGAR”.

**D**ictar cátedra sobre literatura latinoamericana, en la cual revisa *Pedro Páramo*, de Juan Rulfo; entablar conversaciones con los estudiantes sobre narrativas de Roberto Bolaño y Ricardo Piglia; o dirigir tesis sobre Manuel Puig o Marta Aponte en la Universidad de Cambridge (donde es profesor) mientras se da tiempo para escribir alguna novela... eso ocupa los días de Carlos Fonseca. Su vida y trayectoria han estado marcadas por su periplo en el mundo.

“El otro día estaba pensando que llevo casi la misma cantidad de años fuera de América Latina que dentro”, comenta, en tono casual, el escritor nacido en Costa Rica, quien este 2024 fuera reconocido con el premio Anna Seghers, que distingue en Alemania a dos autores jóvenes con proyección: uno germano y el otro latinoamericano.

Si bien Fonseca nació en San José, a los siete años se mudó a Puerto Rico, de donde es originaria su madre; y, en la adolescencia, emigró a Estados Unidos con la intención de estudiar Matemáticas. Sin embargo, su verdadera pasión lo llevaría por otros caminos imaginarios.

Así, se graduó de Literatura Comparada en la Universidad de Stanford y obtuvo un doctorado en Literatura



Latinoamericana en Princeton. “Después me mudé a Inglaterra y ya llevo 11 años acá”, comenta. A partir de estos desplazamientos, se ha cuestionado qué significaría regresar a su lugar de origen, tal como lo hace el personaje principal de su novela *Austral* (2022).

“Mis historias, de alguna manera, siempre viajan. Son historias globales, trasatlánticas, que, aun así, miran a Centroamérica y el Caribe como espacios considerados el hogar, pero siempre con cierta noción de extranjería y errancia global.”

Para Fonseca, al llevar un extenso periodo fuera de Costa Rica y Puerto Rico, una forma de no sentirse extranjero en su propio país es regresar a ambas naciones, al menos una vez cada dos años. Además, hace esfuerzos inquebrantables para que el idioma español sea parte de su cotidianidad. Hablar español, asegura, está muy presente en su vida, y así lo refleja, sobre todo en *Austral*, una novela que trata sobre la pérdida de las lenguas.

De esta forma, se siente más cercano a la tradición latinoamericana que a la anglosajona, pues encuentra que en la literatura de nuestros países existe mucha libertad creativa. “A veces, cuando abro un libro de algún autor estadounidense, siento que las piezas están un poco predispuestas y es muy

*“Mi hogar es  
mi lengua. Y mi  
lengua es  
el castellano”.*



© DAVID MYERS



fácil entender por dónde va todo. En cambio, los autores latinoamericanos tienen esa capacidad de sorprendernos”, asegura, aunque se apresura a resaltar que una novela norteamericana o europea también puede tener ciertas sorpresas. Sin embargo, desde su visión, el estilo literario en la región es más arriesgado y se permite mayores espacios de experimentación.

Por ello, él se identifica más como un escritor latinoamericano, pues, además, los autores que lo han influido van desde los escritores del siglo XIX, como Manuel Gutiérrez Nájera, hasta algunos más actuales, como Roberto Bolaño o Cristina Rivera Garza.

Confiesa que constantemente vuelve a releer novelas como *La hora de la estrella*, de la brasileña Clarice Lispector, uno de los libros que lo hicieron enamorarse de la literatura: “Siempre regreso ahí cuando quiero recordar por qué hago lo que hago”, dice. Aunque también se da tiempo para leer narrativas de otras geografías; *¡Absalón, Absalón!*, de William Faulkner, es otro de sus libros de cabecera.

### TRANSICIÓN ESPERADA

Con tres novelas en su haber, *Coronel lágrimas*, *Museo animal* y *Austral*, Carlos Fonseca acepta que aún puede ser considerado un escritor joven, aunque su nombre ya ha aparecido en distintas iniciativas que destacan a las grandes promesas de la región, como la lista “Bogotá 39”. Pero “tengo 37 años, o sea que tampoco soy un niño”, comenta, riendo. Sin embargo, el premio Anna Seghers, obtenido hace un par de meses, desde su visión es un galardón que permite visibilizar más la carrera de quien lo gana.

“Creo que, de alguna manera, [el premio recibido] ayuda en este proceso transicional de ser un novel escritor, con una o dos novelas, a convertirte en un autor un poco más maduro, y también permite cerrar esa etapa de [ser considerado como]



**“Mis historias, de alguna manera, siempre viajan; son historias globales, trasatlánticas, que, aun así, miran a Centroamérica y el Caribe como el hogar”.**

**CARLOS FONSECA**  
ESCRITOR

‘joven promesa’, para abrir una nueva, con más confianza”.

El premio también contribuye a dar visibilidad a la literatura latinoamericana en un país como Alemania, algo que no le viene mal a la región, pues, como asegura el entrevistado, a pesar de que existe una gran tradición de contar historias, hace falta darle mayor proyección internacional.

“Los escritores centroamericanos y caribeños han sido fundamentales para conformar una tradición literaria latinoamericana; pero, actualmente, debemos ser honestos: están un poco invisibilizados por razones mercantiles”. A decir de él, un problema que ha marcado esta escena creativa es que los mercados de libros son todavía nacionales; un hecho indiscutible, cuando se explora, por ejemplo, que un escritor costarricense, mexicano o colombiano tiene mayor éxito en su lugar de origen que en el resto de la región.

“Esto determina que aquellos países con mercados más grandes como México, Argentina, Colombia o España, de alguna manera tienen más visibilidad dentro del panorama literario y, obviamente, eso no le ayuda a Centroamérica, ni a los escritores caribeños”. Sobre todo, cuando se trata de nuevas voces de la narrativa o quienes tienen una trayectoria de mediana carrera.

Por su parte, desde Inglaterra, Carlos Fonseca espera que, quizá, el próximo año pueda sorprender con un nuevo proyecto editorial en el que trabaja actualmente. Adelanta: “He estado escribiendo algunos cuentos que, de pronto, empiezan a hilarse entre sí y a veces pienso que sería bueno publicar un libro de relatos, porque 10 u 11 cuentos ya empiezan a configurar un mundo”, agrega, con la encomienda individual de continuar forjando su nombre en la escena literaria latinoamericana. **fb**

Meaningful.  
MEMORABLE.  
*Moments.*

Manto Hotel Lima



Un hotel boutique  
único, con una *historia*  
intrigante para contar.  
¡Ven y conoce un  
*refugio* en el centro  
de la ciudad!



---

Calle libertadores 490, San Isidro.  
Reservas: 01 630 0000.  
IG|FB @mantohotelmgallery



HEREDEROS DEL  
MARQUÉS DE RISCAL

*Nueva  
imagen,  
misma  
esencia.*

100% *Verdejo*



TOMAR BEBIDAS ALCOHÓLICAS  
EN EXCESO ES DAÑINO.