INMOBILIARIA T&C SE EXPANDE EN MIAMI

EL RETO DEL FENÓMENO DE EL NIÑO

GILDEMEISTER APUNTA A CRECER 50% EN VENTAS

Forbes PERÚ

LEERLA ES NEGOCIO | OCTUBRE-NOVIEMBRE 2026



LOS NUEVOS PASOS DE VEGA

LA SEGUNDA GENERACIÓN GANA ESPACIO EN EL CONGLOMERADO FAMILIAR GRUPO VEGA, QUE ESPERA CRECER UN 9% ESTE AÑO Y ALCANZAR VENTAS POR S/1.095,8 MILLONES. EL HOLDING AVANZA EN SU EXPANSIÓN EN EL PAÍS Y ANALIZA SU SALIDA A BOLSA O UNA ALIANZA CON UN FONDO O SOCIO EMPRESARIAL.

MÁS: EL GRUPO SAN ANTONIO QUIERE DIVERSIFICAR SUS NEGOCIOS.

Jerson Vega
EMPRESARIO

"EN 10 AÑOS VEO AL GRUPO A NIVEL NACIONAL"

FORBES PERÚ S/ 30

0 677144 134542


ROLEX
OYSTER PERPETUAL
DATEJUST
28
SUPERLATIVE CHRONOMETER
OFFICIALLY CERTIFIED
SWISS MADE



REACH FOR THE CROWN

EL DATEJUST



ROLEX

NUEVA GENERACIÓN VEGA

La historia empresarial del Perú está protagonizada en buena medida por grandes grupos familiares, que partieron con pequeños emprendimientos que vieron una oportunidad de mercado y fueron expandiéndose con el tiempo. Algunas de estas corporaciones pasaron a manos de multinacionales pero otras todavía mantienen el carácter familiar y pasan el relevo a nuevas generaciones. El grupo de retail y distribución Vega es una de las empresas que pese a su crecimiento en negocios y establecimientos sigue perteneciendo y siendo liderada por la familia Vega Torrejón. En los últimos años, sin embargo, el holding fundado por Michel Vega y Rosario Torrejón ha avanzado hacia su corporativización y ha ido abriendo paso a la segunda generación. Jerson Vega, quien se desempeña como gerente general de la compañía retailer Corporación Vega y lidera el área de finanzas y administración del grupo, detalla sus planes en estas páginas. Con una facturación de S/ 1.000 millones (US$ 297,27 millones), el holding apunta a expandir sus negocios de distribución y lubricantes más allá de la capital y analiza una potencial salida a bolsa o una alianza corporativa para apalancar este desarrollo. En el ámbito retailer, según Vega, tienen oportunidades para alcanzar las 100 tiendas bajo el formato *cash & carry* y de conveniencia en el corto plazo.



LAURA VILLAHERMOSA
Editora general de
Forbes Perú

lvillahermosa@forbes.pe

También se ha trazado una destacada estrategia de crecimiento el Grupo San Antonio, que busca diversificarse más allá de las cafeterías y ha creado siete unidades de negocios. Su gerente general, Rubén Sánchez, nos cuenta en esta edición que la compañía espera facturar S/ 180 millones en 2026 y tiene entre sus nuevas apuestas una inmobiliaria —que ha lanzado su primer proyecto de oficinas— y una gestora de fondos de inversión. “El Fondo San Antonio va a hacer una emisión de bonos o de deuda privada y con eso vamos a financiar el crecimiento”, anticipa el ejecutivo.

El mercado automotriz peruano avanza este año a buena velocidad y en este escenario Gildemeister proyecta vender 42.000 vehículos, lo que supondría un incremento de ventas del 50% frente al año anterior. Así nos lo da a conocer en esta edición Frank Lazo, gerente general de la compañía que representa a marcas como Hyundai, Geely o Volvo, quien desvela también cómo el puerto de Chancay, el avance de las marcas chinas y la electromovilidad están cambiando el negocio.

En los planes empresariales del próximo año puede jugar un papel desestabilizador importante el fenómeno de El Niño, que, según la Comisión Multisectorial encargada del Estudio Nacional de dicho evento, será de intensidad extraordinaria. Analizamos el impacto de este evento climático —al que se sumará el fenómeno de El Niño global— en la economía local en general, que según el Instituto Peruano de Economía (IPE) podría restarle al PBI peruano hasta un 1% en 2027. Para los expertos, los sectores de pesca, agropecuario y transporte podrían ser los más afectados y, por tipo de empresa, las mypes se enfrentarían a una mayor vulnerabilidad debido a su menor capacidad financiera para absorber paralizaciones prolongadas.

DIRECTORIO

Editora general de Forbes Perú
LAURA VILLAHERMOSA
lvillahermosa@forbes.pe

Editor ejecutivo de Forbes Perú
HUGO FLORES CÓRDOVA
hflores@forbes.pe

Reporteras
NATALIA VERA
nvera@forbes.pe

LUCERO CHÁVEZ QUISPE
lchavez@forbes.pe

Social Media
ISMAEL RIVERA
social@forbes.pe

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

Corrector de estilo
DANIEL ARENAS

Director de Arte LATAM
RAYMUNDO RÍOS VÁZQUEZ

Diseño
OSCAR NICOLÁS CASTILLO

Country manager Perú
GABRIELA CUBA BAIOCCHI
gcuba@forbes.pe

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

Ejecutivas comerciales

CARLA SILVA
csilva@forbes.pe

CLAUDIA MUÑOZ
cmunoz@forbes.pe

GISELLA FERRARI
gferrari@forbes.pe

Jefa de Marketing

ADRIANA BRAVO-MEJÍA
abravo@forbes.pe

CEO
DANTE ACEVEDO RICARDEZ

Managing director
MARIANO BENITEZ

Director de Operaciones
FELIPE ZAVALA SAGAHÓN

Senior advisor
ENRIQUE CARRASCO

Editor in chief
GIORGIO ARTURI

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

FORBES MEDIA, LLC

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

Global Editions

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

Forbes Perú, **No. 28, octubre-noviembre 2026**

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

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

CONTENIDO



COMERCIO GARANTIZADO

EL GRUPO VEGA, FUNDADO POR MICHEL VEGA Y ROSARIO TORREJÓN, BUSCA CONSOLIDAR SU CORPORATIVIZACIÓN PARA IMPULSAR A SU EXPANSIÓN EN PROVINCIAS. PARA ELLO, SERÁN CLAVE SUS NEGOCIOS DE DISTRIBUCIÓN, LUBRICANTES Y RETAIL (PÁGINA 30).

FOTO: KAREN CANDIOTTI

FRONTAL

6• ENEMIGO SILENCIOSO
Una radiografía de cómo la ciberdelincuencia golpea a las pymes.

NEGOCIOS

10• SECTOR SOBRE RUEDAS
En medio de un mercado automotor en expansión, Gildemeister proyecta vender 42.000 vehículos y ganar mayor participación este 2026.

14• MÁS ALLÁ DE LAS CAFETERÍAS
El Grupo San Antonio apuesta por lanzar nuevas líneas de negocio como una gestora de fondos de inversión y una inmobiliaria, en paralelo a su cadena de cafeterías.

18• CIMIENTOS DINÁMICOS
La inmobiliaria T&C apunta a que su facturación crezca 15% este 2026. Su negocio en una ciudad estadounidense sería su nueva plataforma de expansión.

22• RENACER MINERAL
Socosani, la marca arequipeña de agua mineral, ha expandido su producción en años recientes. Busca hoy crecer en EE. UU.

REPORTAJES

36• RIESGO CLIMÁTICO
El impacto que tendrá el fenómeno de El Niño en Perú y las medidas que pueden adoptar las empresas para mitigarlo.

LIFE

68• CÓNCLAVE CON SABOR
Lima, sede de The World's 50 Best Restaurants, se consolida como *hub* gastronómico global.

Mercedes-Benz CLA: tecnología, electrificación e inteligencia artificial para una nueva experiencia de conducción

Basada en el nuevo sistema operativo MB.OS, la más reciente generación del CLA llega al Perú en versiones eléctrica e híbrida, con una propuesta que combina diseño, eficiencia, conectividad y tecnología.



El consumidor peruano está evolucionando y, más allá de valorar atributos tradicionales en un automóvil, como el confort, el diseño, la calidad y el desempeño, hoy busca nuevas expectativas vinculadas con la tecnología, la conectividad, la eficiencia y la sostenibilidad. En el segmento premium, esta tendencia ha dado paso al desarrollo de soluciones que han convertido la conducción en una experiencia más intuitiva, segura, conectada y personalizada.

En este escenario de evolución llega al mercado peruano el nuevo Mercedes-Benz CLA, un modelo que representa una evolución para la marca al incorporar una nueva arquitectura, una nueva generación de tecnología digital y alternativas de electrificación.

"El CLA no es solamente un nuevo modelo dentro de nuestro portafolio; representa el inicio de una nueva etapa para Mercedes-Benz que representa la convergencia entre diseño, inteligencia, eficiencia y una nueva experiencia digital", explica Jean Carlo Muñoz-Nájar Deza, jefe de Producto Mercedes-Benz en Divemotor.

Y es que la nueva generación del CLA, presentada hace algunas semanas en el mercado peruano, está construida sobre la nueva arquitectura MMA (Mercedes Modular Architecture) desarrollada por Mercedes-Benz para albergar tanto motores completamente eléctricos como sistemas híbridos, esto marca un cambio en la manera en que el vehículo interactúa con el conductor. Uno de sus principales elementos diferenciadores es MB.OS, el nuevo sistema operativo de Mercedes-Benz que integra vehículo, software, servicios y conectividad en una misma experiencia digital.

A esta plataforma se suma la nueva generación de MBUX, que incorpora inteligencia artificial para habilitar una interacción más natural, intuitiva y personalizada con el vehículo.

"El resultado es una experiencia de conducción en la que la tecnología está al servicio del conductor y no al revés", dice el ejecutivo de Divemotor. Esta integración busca que las funciones digitales formen parte de la experiencia de conducción sin dejar de lado el confort, el refinamiento y el dinamismo asociados a Mercedes-Benz.

El nuevo CLA lleva esta experiencia también al interior. La versión disponible en el mercado peruano incorpora un Superscreen, compuesto por tres pantallas y un techo panorámico que se extiende por la totalidad del techo. En el exterior, el modelo cuenta con la línea estética AMG Line y una parrilla con más de 140 estrellas iluminadas.

La nueva generación de este modelo de Mercedes-Benz llega al Perú con dos alternativas de propulsión: una versión 100% eléctrica y otra híbrida, donde el motor de combustión se repotencia con una tecnología de 48 Voltios.

Para la marca automotriz de origen alemán, ambas versiones responden a diferentes necesidades dentro de una transición hacia nuevas formas de movilidad. Mientras la eléctrica apunta a quienes buscan una movilidad más eficiente y tecnológica, la híbrida combina electrificación con la autonomía y flexibilidad de un motor de combustión.

"Son dos caminos diferentes hacia una movilidad más eficiente, pero comparten algo esencial: el ADN, la tecnología y la experiencia de Mercedes-Benz", explica Jean Carlo Muñoz-Nájar.

En el caso de la versión eléctrica, uno de sus principales atributos es su arquitectura de 800 voltios, desarrollada para ofrecer eficiencia y aprovechar capacidades tecnológicas. En el mercado peruano, esta versión ofrece una autonomía de hasta 542 kilómetros bajo el ciclo WLTP.

El nuevo CLA plantea así una experiencia en la que el diseño, inteligencia, eficiencia y tecnología convergen en una nueva propuesta de Mercedes-Benz para el mercado peruano.

Por **Forbes Staff**

¿CÓMO GOLPEA LA CIBERDELINCUENCIA A LAS PYMES?

LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ESTÁN EXPUESTAS A UN ALTO Y CONSTANTE RIESGO DE CIBERATAQUES. Y, SEGÚN UN RECIENTE ESTUDIO DE KASPERSKY, ESTOS PUEDEN COMPROMETER SU NEGOCIO.



LOS PRINCIPALES IMPACTOS DE UN CIBERATAQUE

31% Pérdidas económicas

27% Interrupción de procesos de negocio

25% Suspensión temporal de servicios para clientes

¿QUÉ BUSCAN LOS CIBERDELINCUENTES DURANTE LOS INCIDENTES DE MAYOR IMPACTO EN AMÉRICA LATINA?

29% Robo de información sensible

27% Robo de datos personales de clientes y empleados

25% Manipulación y alteración de información

¿CUÁLES SON LAS ÁREAS MÁS AFECTADAS POR LOS CIBERATAQUES EN LA REGIÓN?

40% Seguridad de TI

36% Contabilidad y finanzas

35% Tecnología de la Información

¿CUÁLES SON LOS INCIDENTES MÁS DAÑINOS PARA LAS PYMES?

12% *Phishing*

9% Uso de credenciales débiles y robadas

8% Ataques de *ransomware*

¿QUÉ ESTÁN HACIENDO LAS PYMES DESPUÉS DE SUFRIR UN INCIDENTE?

30% Implementó un modelo de *Zero Trust* o el Principio Mínimo de Privilegio

28% Introdujo o actualizó la capacitación de equipos de TI

27% Reforzó sus políticas de contraseñas o actualizó copias de seguridad

Fuente: Estudio realizado por el centro de investigación interno de Kaspersky, que incluyó a 1.800 compañías de 18 países, 616 de ellas pequeñas y medianas empresas.

LA VERDADERA PRUEBA: GESTIONAR LO INESPERADO

El 11 de septiembre de 2001 comenzó como un día ordinario para miles de personas en Nueva York sin imaginar que, en pocos minutos, pasarían abruptamente de lo cotidiano a la peor de las pesadillas. Veinticinco años después, los que dirigen organizaciones siguen enfrentando retos de gestión cuando ocurre aquello que nadie había previsto.

La gestión moderna dedica recursos a proyectar escenarios, administrar riesgos y establecer protocolos de contingencia. Todo ello es indispensable, pero las crisis extraordinarias tienen la peculiar característica de desbaratar, precisamente, los supuestos sobre los cuales fueron edificados los planes. Razón contundente para pensar que una verdadera preparación no consiste únicamente en anticipar acontecimientos, sino en desarrollar una organización capaz de actuar cuando la anticipación fracasa.

Marsh & McLennan ofrece un caso dramático. La mañana del 11-S tenía 1.908 empleados y visitantes trabajando o con reuniones previstas en las Torres Gemelas. Su entonces CEO, Jeffrey Greenberg, relató posteriormente cómo, mientras todavía se desconocía la magnitud de lo ocurrido, la organización comenzó a responder localizando personas, atendiendo a las familias, creando canales alternativos de comunicación y reconstruyendo la capacidad de operar. Este tipo de reacciones se da porque, en una situación de crisis, las personas desplazan a los procesos. La continuidad del negocio importa, pero difícilmente puede recuperarse una organización si antes no se restablecen la seguridad, la confianza y una razonable estabilidad emocional.

Otra explicación del porqué de una respuesta rápida y acertada tiene que ver con el liderazgo. Un explosivo incremento del nivel de incertidumbre exige referentes capaces de enfocarse en la acción a pesar del estruendo, la visibilidad nublada y los innumerables brotes de desesperación. El verdadero líder descarta fingir que posee todas las respuestas y, por el contrario, necesita estar presente, involucrarse, ensuciarse las manos y establecer una dirección.

El concepto de *sensemaking*, desarrollado por Karl Weick y sus colaboradores, resulta especialmente pertinente en estas circunstancias. Ante situaciones ambiguas o inesperadas, las organizaciones necesitan construir una comprensión suficientemente compartida de lo que está ocurriendo. Si los procedimientos ya no bastan, los valores compartidos, la confianza, la responsabilidad y la colaboración mutan de simples declaraciones corporativas a mecanismos de coordinación.

La esencia de ser resiliente exige anticipar, afrontar, adaptarse y aprender de la adversidad, por simple o terrible que esta pueda ser. Una organización preparada es aquella que, cuando ocurre lo que nadie previó, conserva suficientes vínculos, confianza, criterio y propósito para seguir actuando colectivamente. F

ROSA MARÍA FUCHS

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

LA IA ESTÁ CAMBIANDO LA ECONOMÍA DEL RIESGO EMPRESARIAL

Durante años, la conversación sobre ciberseguridad se centró en aspectos tecnológicos: infraestructura, herramientas y controles. Hoy, esa visión ya no es suficiente. La inteligencia artificial (IA) ha transformado radicalmente el panorama digital y está convirtiendo la ciberseguridad en una prioridad estratégica para los negocios.

Esta tecnología está siendo utilizada por actores maliciosos para desarrollar ataques más sofisticados, automatizados y escalables. Lo que antes requería semanas de planificación y recursos significativos ahora puede ejecutarse en cuestión de horas, con costos mucho menores para los atacantes.

De acuerdo con un estudio de IBM, en América Latina el costo promedio de una brecha de datos alcanzó los US$ 4,65 millones por incidente, mientras que cerca del 19% de los ataques maliciosos ya están impulsados por IA.

Estos números reflejan una realidad que los líderes empresariales no pueden ignorar: estamos entrando en una nueva economía del riesgo. En ella, el costo de lanzar un ataque disminuye de forma continua, mientras que el impacto financiero de una brecha sigue creciendo. Esta asimetría obliga a las organizaciones a replantear sus estrategias de protección y resiliencia.

Sin embargo, existe una paradoja interesante. La misma IA que fortalece las capacidades de los atacantes también puede convertirse en una efectiva herramienta de defensa. Las organizaciones latinoamericanas que incorporan IA y automatización en sus operaciones de seguridad registran costos de brecha significativamente menores que aquellas que aún no han adoptado estas tecnologías.

Esto demuestra que el debate ya no debe centrarse únicamente en cuánto invertir en seguridad, sino en cómo invertir de manera más inteligente. La capacidad de detectar anomalías en tiempo real, automatizar respuestas, identificar vulnerabilidades y proteger identidades digitales está generando una diferencia tangible en los resultados de negocio.

Por eso, cada vez más empresas están aumentando sus inversiones en seguridad, especialmente en herramientas de gobernanza de IA, protección de identidades y gestión criptográfica.

La pregunta para los líderes empresariales ya no es si enfrentarán amenazas impulsadas por la IA. La verdadera pregunta es si sus organizaciones estarán preparadas para responderles tan rápido como ellas evolucionan.

Porque en la era de la IA, la resiliencia digital no es solo una estrategia defensiva. Es una ventaja competitiva. F

CINDY SANDOVAL

*IBM Software Manager para Perú, Bolivia y Ecuador

Swissôtel Lima: un clásico que sigue mirando hacia adelante



En su aniversario número 30, Swissôtel Lima reafirma su lugar como referente de la hotelería de lujo y como escenario de congresos internacionales, reuniones empresariales, diplomáticas y principales eventos al combinar elegancia, seguridad y los más altos estándares de servicio.

Este noviembre, Swissôtel Lima cumple 30 años. Tres décadas de trayectoria han afianzado una propuesta que combina elegancia clásica, servicio de lujo y una infraestructura capaz de acoger grandes encuentros corporativos, políticos y sociales, sin perder de vista la experiencia de cada huésped.

"Con tantos hoteles nuevos de cadena internacional, cuando se ingresa a nuestro hotel uno lo siente diferente: reflejamos una elegancia clásica, europea, que es nuestro ADN", señala Frank Spielvogel, gerente general regional.

Esa identidad también se expresa en la gastronomía. El restaurante La Fondue, construido con madera traída desde Suiza, recrea un chalet de los Alpes suizos y se ha convertido en uno de los espacios distintivos del hotel para disfrutar de fondues o raclettes.

CONSTANTE TRANSFORMACIÓN

Desde su apertura, el hotel amplió su oferta de 244 a 345 habitaciones y pasó a ser el único de Lima con tres suites presidenciales. Su centro de convenciones, distribuido en un solo nivel, pasó de 9 a 12 salones y hoy cuenta con 29.000 pies cuadrados, incluido el Grand Salón, con capacidad para 850 personas.

El hotel también incorporó un Vitality Center con un amplio gimnasio, spa con 13 salas de tratamientos, piscina interna y externa rodeada de jardines, y cancha de tenis. Además, para los huéspedes de los niveles superiores, el Piso Ejecutivo ofrece un área exclusiva con servicio personalizado y una propuesta gastronómica disponible durante todo el día.

CONFIANZA QUE TRASCIENDE

Su ubicación estratégica y sus estándares de seguridad han contribuido a que el Swissôtel Lima sea elegido para importantes encuentros diplomáticos y gubernamentales. Este compromiso se refleja, también, en certificaciones como Safehotels Executive y Green Key, que reconocen sus altos estándares de seguridad, protección y sostenibilidad.

A ello se suma el pertenecer al ALL – Accor Live Limitless, el programa de lealtad que permite acumular puntos en cerca de 6.000 hoteles alrededor del mundo.

Para Spielvogel, los 30 años del Swissôtel Lima reflejan un propósito que no ha cambiado: crear bienestar a través de la confianza, el servicio y la atención al detalle en cada experiencia.

Por **Natalia Vera**

Foto: **Karen Candiotti**

A MAYOR VELOCIDAD

EN MEDIO DE UN MERCADO AUTOMOTOR EN EXPANSIÓN, GILDEMEISTER PROYECTA VENDER 42.000 VEHÍCULOS Y GANAR MAYOR PARTICIPACIÓN ESTE 2026. FRANK LAZO, GERENTE GENERAL DE LA COMPAÑÍA, EXPLICA CÓMO EL PUERTO DE CHANCAY, EL AVANCE DE LAS MARCAS CHINAS Y LA ELECTROMOVILIDAD ESTÁN CAMBIANDO EL NEGOCIO, MIENTRAS EL GRUPO PREPARA NUEVAS INVERSIONES PARA ACOMPAÑAR SU CRECIMIENTO.

Durante los dos últimos años, el crecimiento de Gildemeister Perú ha ganado mayor velocidad. De acuerdo con Frank Lazo, su gerente general, en 2025 la compañía vendió cerca de 28.000 vehículos y facturó más de US$ 550 millones. Para este 2026, sus proyecciones son bastante ambiciosas: cerrar con 42.000 unidades e ingresos por encima de los US$ 800 millones. De llegar a la meta, el representante de Hyundai, Geely, JMC, Volvo y Land Rover habrá aumentado alrededor de 50% su volumen de ventas en solo un año.

No obstante, Gildemeister no solo busca vender más, sino también capturar mayor participación de mercado, según Lazo. “En el 2023 teníamos un *market share* de 13,8%. En el 2024 subió a 14,2% y este año vamos a estar cerca del 15%. No solo el mercado está creciendo, sino que Gildemeister Perú también está captando mayor participación”, afirma.

Y es que el mercado automotor peruano atraviesa un periodo de gran crecimiento. La Asociación Automotriz del Perú (AAP) reportó que entre enero y agosto de 2026 se



comercializaron 167.244 vehículos livianos nuevos, lo que supuso un crecimiento de 39,5% frente al mismo periodo del año anterior y el mayor volumen registrado para esos meses en los últimos 10 años.

Detrás de ese avance en el sector existen varios factores intrínsecos al negocio automotor peruano y otros externos. Uno de ellos, según Lazo, es el tipo de cambio. Y es que la apreciación del sol ha reducido cerca del 10% el costo de adquirir un vehículo. Además, los altos precios del cobre y del oro y su impacto sobre los ingresos vinculados a esas actividades, particularmente fuera de Lima, han jugado un papel importante en este dinamismo.

La visión del ejecutivo es similar a la de la AAP. En su Informe del Sector Automotor de agosto, el gremio atribuyó parte del crecimiento a la recuperación del empleo y los ingresos de los hogares, el avance de la inversión privada, las condiciones favorables de financiamiento y la tendencia descendente del tipo de cambio.

"Por el lado de la oferta, vemos que han entrado más marcas y más modelos. Es decir, no hay problemas como los que vimos en años pasados en la cadena global de suministros. Ahora hay stock, entran vehículos de manera rápida y tienes más marcas y modelos en el mercado a precios muy competitivos. Las concesionarias realizan promociones, descuentos, bonos, garantías y mantenimientos, y todo eso hace que el vehículo sea más accesible para el consumidor", complementa Alberto Morisaki, gerente de Operaciones de la AAP.

CHANCAY CAMBIA LA RUTA

Para Frank Lazo, sin embargo, el principal factor detrás del crecimiento de las ventas es la entrada en operación del puerto de Chancay, cuya mayor profundidad ha permitido el ingreso de barcos más grandes, que



pueden transportar más vehículos. Los tiempos de traslado —agrega— son menores frente al Callao.

"Chancay es una alternativa al puerto del Callao que, de alguna manera, ha destrabado los cuellos de botella y ha ampliado las opciones de marcas chinas o de origen chino —marcas internacionales que también se fabrican en el país asiático— que hoy representan cerca del 40% del mercado total", explica Frank Lazo a Forbes Perú.

Entre el 35% y el 40% de las unidades que Gildemeister estima comercializar este año se canaliza por Chancay. Allí desembarcan principalmente Geely y JMC, dos de las marcas de origen chino de su portafolio. La primera apunta a colocar unas 13.000 unidades este año y la segunda, alrededor de 3.500, según Lazo.

En tanto, Hyundai, la marca más emblemática del grupo, sigue una ruta diferente. Aproximadamente el 70% de los vehículos de la marca que importa Gildemeister se fabrica en India y llega al Perú a través del Callao, así como las unidades provenientes de Corea.

"Hyundai es una marca muy potente, tradicional y bien posicionada. Hoy ocupa el tercer lugar en el país, con cerca de 9% de participación de mercado. Este año, estamos lanzando la nueva Venue, una SUV que vende entre 200 y 300 unidades al mes y podría llegar a 500 unidades con este nuevo lanzamiento", señala Lazo y detalla que la renovación del portafolio de Hyundai también incluye los modelos Exter y Accent.

El puerto de Chancay se ha convertido también en la puerta de entrada de vehículos eléctricos en el Perú, un frente con alto potencial de expansión para Gildemeister, a través de las marcas Geely y Volvo. Actualmente, el grupo alcanza una participación de 9,7% en el mercado de híbridos y de 26,1% en eléctricos.

Según la AAP, al cierre del primer semestre de 2026, la venta de vehículos electrificados (híbridos y eléctricos) alcanzó las 8.285 unidades, lo que representó un crecimiento superior al 86% respecto al mismo periodo de 2025.

Pese al buen desempeño de este segmento, el gerente general de Gildemeister considera que todavía existen barreras para acelerar la adopción, como la falta de infraestructura de carga y la ausencia de incentivos dirigidos al consumidor final, que otros países sí ofrecen.

Para Alberto Morisaki, el potencial de los vehículos electrificados es alto, considerando que solo representan alrededor del 6% del mercado total.

"Pese a que su costo de operación es mucho más barato que un vehículo a combustión interna, el de adquisición todavía está por encima de un vehículo a gasolina. En Colombia, por ejemplo, estos vehículos no pagan IVA. Si en Perú el Gobierno

> **"GEELY ES UNA MARCA QUE ESTÁ CRECIENDO MUY BIEN Y ESTE AÑO YA SE UBICA DENTRO DE LAS TOP 10 A NIVEL NACIONAL. ESTAMOS IMPULSANDO LA ELECTROMOVILIDAD CON ELLA PARA DESARROLLAR ESTE TIPO DE TECNOLOGÍA EN EL PAÍS".**
>
> **FRANK LAZO**
> GERENTE GENERAL DE GILDEMEISTER

eliminara el IGV de 18%, se reduciría de manera importante el precio de adquisición y estos vehículos serían mucho más accesibles", indica.

En esa línea, Gildemeister ha decidido concentrar buena parte de su apuesta por la electromovilidad de mayor volumen en Geely, que tiene un posicionamiento de precios más cercano al consumidor peruano.

"Es una marca que está creciendo muy bien y este año ya se ubica dentro de las top 10 a nivel nacional. Estamos impulsando la electromovilidad con ella para desarrollar este tipo de tecnología en el país", sostiene Lazo.

INVERSIONES EN CAMINO

El crecimiento de ventas anuales también plantea el desafío operativo de contar con capacidad de almacenaje, acondicionamiento, entrega y servicio posventa una vez que los autos salen del concesionario.

Por ello, una de las inversiones en marcha es el taller ubicado en la avenida Tomás Valle, en Lima Norte, con un desembolso cercano a US$ 1 millón. "Plaza Lima Norte es un punto muy importante: vendemos más de 200 carros todos los meses allí. Con este taller y centro de entrega para Hyundai y Geely buscamos cubrir y atender bien esta zona", detalla Frank Lazo.

En paralelo, Gildemeister viene desarrollando un proyecto de mayor envergadura al otro extremo de Lima. La compañía trasladará su operación de *pre-delivery inspection* (PDI) desde Ventanilla hacia Lurín, a un centro en el que los vehículos son recibidos después de la importación, preparados y almacenados antes de ser despachados hacia los diferentes puntos de venta.

El nuevo centro estará ubicado en un terreno de aproximadamente 200 hectáreas y se prevé que esté operativo en marzo de 2027. A pesar de que el ejecutivo no revela el monto de inversión, afirma que involucra "varios millones" de dólares.

Una de las inversiones en marcha de la compañía es el taller para Hyundai y Geely ubicado en la avenida Tomás Valle, en Lima Norte, donde se venden alrededor de 200 autos cada mes. Al proyecto le destinarán alrededor de US$ 1 millón, según Frank Lazo.

"El gran desafío es asegurar que tengamos la capacidad instalada para soportar todos los vehículos que hemos vendido. Como Gildemeister Retail, estamos buscando una mayor productividad para cambiar y reacomodar nuestra infraestructura. Es sumamente importante que un importador tenga espaldas financieras como las nuestras para tener los repuestos, prestar un auto cuando corresponda y hacer que la experiencia del cliente sea la que uno siempre busca. La primera venta la hace el vendedor y la segunda la hace la posventa", apunta Frank Lazo.

Las nuevas inversiones reflejan también el peso que Perú empieza a ganar dentro del grupo. Mientras Chile es un mercado más consolidado, con ventas anuales de entre 330.000 y 340.000 vehículos, Lazo considera que Perú todavía tiene un amplio espacio para elevar su penetración.

"La tasa de motorización del país es muy baja en comparación con otros países de la región. En Lima, por cada 1.000 personas, 90 tienen un auto y en provincia la tasa es de 50 sobre 1.000. La oportunidad de crecimiento para el grupo está en Perú", concluye Lazo.



Por **Hugo Flores Córdova**

Foto: **Karen Candiotti**

DIVERSIFICACIÓN EN MARCHA

EL GRUPO SAN ANTONIO, QUE ESPERA FACTURAR S/ 180 MILLONES EN 2026, HA CRECIDO MÁS ALLÁ DE LA CADENA DE CAFETERÍAS Y HOY SUMA SIETE UNIDADES DE NEGOCIO. ENTRE ESTAS NUEVAS APUESTAS DESTACAN UNA INMOBILIARIA Y UNA GESTORA DE FONDOS DE INVERSIÓN.

Las empresas no suelen ser estáticas. Tienden a adaptarse a los cambios del entorno, transformarse según su crecimiento y, en muchos casos, aprovechar oportunidades de negocio que nacen en paralelo a su *core business*. Esto es algo muy común en compañías con muchos años. En Perú, un reciente ejemplo es el Grupo San Antonio, dueño de Pastelería San Antonio, cadena de cafeterías que opera en Lima.

Fundada en 1959 por Emilio Fernández y José Vila, esta compañía, que empezó como una bodega (tienda de abarrotes), ya es oficialmente un conglomerado y está encaminada hacia un importante proceso de diversificación, dice a Forbes Perú Rubén Sánchez, CEO del Grupo San Antonio. Sánchez, egresado de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Pacífico y con un MBA en la escuela de negocios Esade, se desempeñó de 2018 a 2023 como gerente general corporativo de Pastelería San Antonio, que hoy cuenta con nueve locales en Lima. A mediados de 2023, el ejecutivo dejó su puesto (permaneció como director de la empresa), pero, poco menos de un año después, volvió para construir e impulsar una de las transformaciones más importantes que experimentó la compañía.

Bajo el liderazgo de Sánchez, en 2026, se creó el Grupo San Antonio, holding y central administrativa que tiene a su cargo los locales de Pastelería San Antonio y otras unidades de negocio. En este nuevo esquema, un primer cambio importante fue que cada local de la cadena pasó a tener su propia razón social. Lo mismo ocurrió con la fábrica Europan, que manufactura productos de panadería, pastelería y alimentos procesados para la cadena. Pero, más allá de las empresas ligadas a su negocio principal, el conglomerado decidió incursionar en otros rubros.

"Fuimos descubriendo oportunidades en otras unidades de negocio. [Pensamos]: ¿Y si yo controlo el *contact center* y doy un mejor servicio que mi proveedor actual? Así creamos otra empresa que se llama 360 Contact Center", dice Sánchez. Bajo esa misma lógica y ante la necesidad de personal capacitado para sus cafeterías, decidieron fundar la Escuela San Antonio. Asimismo, como le interesaba comprar terrenos, el grupo constituyó Inmobiliaria Fornos. Por otro lado, para conseguir mejores opciones de financiamiento, creó una gestora de fondos de inversión llamada Fondo San Antonio. Finalmente, en la búsqueda de un mejor proveedor de software para sus puntos de venta, el conglomerado empezó a desarrollar uno propio llamado Emilia.

Así, en total, el Grupo San Antonio está constituido por siete unidades de negocio: retail (donde están los locales de la cadena de cafeterías), la fábrica (Europan), educación (Escuela San Antonio), inmobiliaria (Inmobiliaria Fornos), desarrollo de software, el fondo (Fondo San Antonio) y el *contact center* (360 Contact Center). En 2026, solo cuatro de estas unidades (retail, inmobiliaria, *contact center* y la fábrica) están operando y dos atienden a clientes externos (inmobiliaria y retail). Sin embargo, a partir de 2027, se pondrá en funcionamiento el resto e, incluso, buscarán clientes fuera del grupo,



señala Sánchez. “Tenemos gerentes de unidades de negocio que ya son una suerte de gerentes generales [...]. Cada negocio tiene vida propia y es completamente independiente del resto. Todos se apalancan en la estructura administrativa de la central. Eso nos hace más eficientes”, dice el CEO del Grupo San Antonio.

El ejecutivo señala que, para proceder con esta transformación, el grupo ha contratado no solo nuevos profesionales para las unidades de negocio, sino también directores independientes que ayudan a fortalecer el gobierno corporativo del nuevo conglomerado. Entre esos directores figuran Stefan Stern (exvicepresidente corporativo de Supply Chain de Alicorp), que ha dado apoyo en Europan; Vinka Samohod (exvicepresidenta de Transformación Digital de Telefónica del Perú), que ha colaborado con el área de transformación tecnológica e innovación; y Eduardo Daily (ex-CEO de Ripley en Perú), que ha contribuido a potenciar el área financiera. “Volver más *senior* la estructura directiva del grupo nos ayuda a tener mejor tracción”, destaca Sánchez. Cabe indicar que el directorio también está compuesto por familiares de los fundadores.

Los expertos coinciden en que la diversificación del grupo ayuda a reducir riesgos. “Diversificar hacia negocios no relacionados, como educación e inmobiliario, permite reducir la dependencia de un solo sector y equilibrar el riesgo de largo plazo. También da acceso a rentabilidades distintas. La educación privada, por ejemplo, puede alcanzar márgenes que duplican o triplican los del sector de restaurantes. A cambio, exige una inversión en infraestructura muy superior”, comenta Sergio Galarza Manrique, decano de la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Continental.

PLANES ESPECIALIZADOS

La facturación total del grupo alcanzará los S/ 180 millones en 2026, lo que significa un crecimiento de alrededor de 15% respecto al año pasado, proyecta el CEO. En este contexto, sus planes no se detienen.

En el caso de Pastelería San Antonio, Sánchez espera llegar a las 11 tiendas en 2026 (hoy tienen nueve). De hecho, a largo plazo, el plan es llegar a 40 locales en Lima para 2031. "Luego de eso, veremos nuestra incursión en provincias", dice Sánchez. El ejecutivo destaca que este negocio tiene un fuerte potencial, ya que atiende a diferentes públicos: personas que buscan un lugar para reuniones de trabajo, familias, grupos de amigos, etc.

Más allá de la apertura de nuevas tiendas, la cadena tiene mucho margen para crecer, coinciden los expertos. Según Sergio Galarza, de la Universidad Continental, se pueden identificar cuatro frentes para dinamizar el negocio. El primero consiste en llevar la marca fuera de la tienda: productos envasados de panadería y pastelería en supermercados y canales propios generan ingresos sin la inversión que requiere un nuevo local. El segundo son los formatos más ágiles, como las tiendas de menor metraje, puntos *to go* en zonas de oficinas y *corners* en clínicas o universidades, que permiten capturar ocasiones de consumo que hoy se van a la competencia. El tercero, dice Galarza, son los canales digitales: el delivery propio, el *e-commerce* de pastelería y pedidos para eventos, el catering corporativo y un programa de fidelización con uso de datos del cliente amplían el alcance de la marca. De hecho, Sánchez señala que el 15% de las ventas de Pastelería San Antonio ya provienen de esos canales.

> **"YA TENEMOS DEFINIDO NUESTRO FONDO I [DE LA GESTORA DE FONDOS DE INVERSIÓN]. ESTE TIENE UNA EXPECTATIVA DE [CAPTAR] S/ 30 MILLONES EN SUS PRIMEROS 18 MESES".**
>
> **RUBÉN SÁNCHEZ**
> CEO DEL GRUPO SAN ANTONIO

"Y el cuarto son las nuevas ocasiones de consumo, como el *brunch* de fin de semana y los desayunos ejecutivos, que pueden elevar la venta en horarios de menor tráfico", agrega Galarza. Justamente, Sánchez señala que los bocaditos son un *driver* en esta unidad de negocio. El CEO también destaca el papel que están teniendo sus ventas corporativas en la facturación total.

La fuerte expansión de la cadena de cafeterías será apalancada por Fondo San Antonio, la nueva gestora de fondos de inversión (compañía especializada en representar, administrar y dirigir el patrimonio reunido por un grupo de inversionistas en un fondo común) que se lanzará en 2027. "El Fondo San Antonio va a hacer una emisión de bonos o de deuda privada y con eso vamos a financiar el crecimiento", dice Sánchez. Justamente, el conglomerado está inmerso en el desarrollo de esta gestora, que nace debido a que el



FOTO: ACERVO



financiamiento bancario ya no basta para sus planes de expansión. "Para un banco, que una empresa compre una propiedad no es parte de lo que debería financiar. [Con las empresas] el banco financia el corto plazo, no el largo plazo", dice el ejecutivo.

Dado que así lo establece la norma, la gestora, que estará regulada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), trabajará con inversionistas calificados. Es decir, que sepan y conozcan cómo funciona un fondo de inversión y tengan un amplio conocimiento financiero, explica Sánchez. "Ya tenemos definido nuestro fondo 1. Este tiene una expectativa de [captar] S/ 30 millones en sus primeros 18 meses [luego de lanzarse]", sostiene el CEO.

Inmobiliaria Fornos nació porque el grupo se dio cuenta de que no solo debía ser dueño de las tiendas, sino también rentabilizar sus alturas. La compañía ya ha lanzado su primer proyecto de oficinas, el cual está vendido en un 90%. Este edificio se ubica en la zona de La Aurora, en Miraflores, y, de acuerdo con el CEO del grupo, atiende principalmente a empresarios que residen en el distrito. La idea para esta unidad de negocio, comenta Sánchez, es construir edificios que tengan una tienda de Pastelería San Antonio en el primer nivel (el primer proyecto, justamente, tendrá uno de estos locales). Además, esperan desarrollar proyectos similares en Magdalena y Chacarilla.

Por su lado, desde 2027, la fábrica Europan, ubicada en el distrito limeño de San Miguel, ofrecerá a clientes externos los servicios de panificación industrial y fabricación de productos retail, galletas y chocolates, entre otros. En el caso de 360 Contact Center, el modelo con el que esta firma saldrá al mercado es cobrar una comisión por la venta de los productos de sus clientes. Sánchez sostiene que ese formato es muy atractivo, ya que permite tener un *contact center* para venta sin los costos regulares que estos espacios acarrean. "A ellos no les cuesta nada. Si vendo, cobro. Además, aseguramos un nivel de servicio de San Antonio", dice el CEO.

La Escuela San Antonio, por su lado, es una universidad interna que, actualmente, sirve para capacitar al personal del grupo (específicamente de Pastelería San Antonio) mediante cursos de un mes sobre panificación y otros tópicos vinculados con la cocina. Sánchez espera ofrecer estos cursos al público en general desde 2027, plan que está supeditado a la aprobación de las autoridades educativas.

Finalmente, la unidad de negocios de desarrollo de software es la más joven. Hoy trabaja en su propio sistema, Emilia, y el pronóstico es que este negocio pueda activarse en 2028, dice el CEO.

DESAFÍO LOCAL

En el corto plazo, el fenómeno de El Niño es un desafío que tiene mapeado el grupo. Para maniobrar ante ese evento climático, el conglomerado está tomando medidas. Por ejemplo, ha potenciado la capacidad de refrigeración de su planta, especialmente para los productos cárnicos. El Grupo San Antonio también está pensando en provisionar dinero para ayudar a sus trabajadores que puedan resultar afectados por el clima.

Sánchez señala que, al cierre del año, el grupo habrá invertido S/ 10 millones no solo en la apertura de nuevas tiendas, sino también en la ampliación de su fábrica. El reto de largo plazo del conglomerado, según su CEO, es lograr estabilidad en sus nuevos negocios y que estos puedan escalar.

Por **Lucero Chávez Quispe**

Foto: **Karen Candiotti**

A LA CONQUISTA DE NUEVAS TIERRAS

LA EMPRESA PERUANA T&C, CON 23 PROYECTOS ACTIVOS EN LIMA Y OTROS TRES EN MIAMI, APUNTA A QUE SU FACTURACIÓN CREZCA 15% ESTE 2026. SU NEGOCIO EN LA CIUDAD ESTADOUNIDENSE SERÍA UNA NUEVA PLATAFORMA DE EXPANSIÓN, QUE YA EQUIVALE AL 50% DE LOS INGRESOS DE LA OPERACIÓN PERUANA.

Siguiendo los pasos de sus padres emprendedores, William Ticona, a sus 25 años, empezaba a analizar cómo iniciar su carrera como empresario. Eran los inicios de los 2000 y el *boom* inmobiliario asomaba en Lima. Fue ese el punto de partida para adentrarse en el sector inmobiliario: comenzó a relacionarse con personas de la industria para validar si efectivamente había un negocio. Así, en el 2003, fundó la inmobiliaria T&C, colocando su primer edificio con un capital proveniente de sus padres, con el cual dio inicio a su carrera en el sector. Unos 23 años más tarde, la compañía —en la que los únicos accionistas son Ticona y su hijo— ha desarrollado 53 proyectos de vivienda con edificios residenciales en el rango de precios de entre S/ 200.000 y S/ 500.000 en promedio y en distritos de gran conectividad en Lima Top y Lima Moderna, como San Isidro, Lince y San Miguel.

Con una facturación de S/ 405 millones en 2025, las perspectivas de la firma peruana —que tiene actualmente 23 proyectos activos, con siete de ellos entregándose antes del cierre de año, y una oferta cercana a 2.500 unidades en stock en Lima— siguen siendo optimistas para este año, cuenta a Forbes Perú el empresario. “En el último año hemos crecido 15% [en facturación] y estamos proyectando que en 2026 también vamos a cerrar con un crecimiento de 15%. El año anterior hemos vendido 1.000 departamentos, lo cual ha sido algo muy satisfactorio para nosotros porque fue nuestro objetivo [anotando un nuevo récord] y ahora estamos esperando cerrar este año con 1.150”, indica el emprendedor peruano.

Detrás del optimismo del ejecutivo están dos factores de gran relevancia. Por un lado, la firma apunta a robustecer su expansión en Lima, en momentos en los que la venta de viviendas nuevas de la industria creció 26% en el primer semestre del año, la absorción promedio mensual continúa al alza y la demanda se expande a diversas zonas de la capital, relata Ana Cecilia Gálvez, gerente general de la Confederación de Desarrolladores Inmobiliarios del Perú (CODIP). El otro gran componente de la estrategia de crecimiento de la firma



peruana es su apuesta en Miami, Florida, una plaza de alta actividad en el rubro inmobiliario, en la que iniciaron con la venta de su primer edificio hace dos años. "El negocio en Miami está creciendo muy rápido en importancia y en participación respecto a las operaciones totales", comenta Ticona. De hecho, si bien los negocios de Perú y Estados Unidos funcionan con estructuras financieras independientes, los ingresos provenientes de Miami ya equivalen al 50% de lo generado por la operación peruana, acota el empresario.

EXPLORANDO NUEVAS ZONAS

Uno de los grandes desafíos del sector inmobiliario, comenta Ticona, es no dejar que pare la "rueda del negocio"; es decir, este ciclo de cerca de tres años en el que la entrega de edificios se realiza en paralelo a la compra de nuevas tierras y el inicio de la construcción de otros proyectos. "Para que la rueda del negocio nunca pare, siempre estamos empezando proyectos nuevos. [El número de terrenos que compramos] es variable, pero puede ser de entre 5 y 10 dependiendo [del año]", explica. De hecho, la compra de terrenos es bastante competitiva en el mercado limeño, plaza en la que operaron 262 empresas con 1.135 proyectos en el primer semestre del año, según la CODIP.

En este escenario, la empresa viene añadiendo gradualmente nuevos distritos a su portafolio en función de dónde se ubica la demanda, enfocándose en jóvenes profesionales que buscan su primera vivienda, familias que priorizan ubicaciones estratégicas e inversionistas interesados en activos con potencial de renta. La compañía asegura que mantiene

una oferta de espacios que van desde estudios de 20 m² hasta *flats* de 80 m². Así, el gerente general de T&C cuenta que ingresaron a San Miguel, ante la mejor conectividad que ofrece el distrito con el proyecto de Vía Expresa Norte. Además, están analizando nuevos distritos. "Estamos evaluando [ingresar] a Chorrillos. Todavía no terminamos de estar convencidos, pero lo estamos evaluando [...]. Estamos observando también algunas ciudades de provincias", dice el empresario con cautela.

Otra de las aristas de crecimiento de T&C es su participación hotelera. Actualmente, la empresa es propietaria de los edificios donde operan el hotel Ibis Reducto y el Hilton Garden Inn, ambos localizados en Miraflores. Aunque la pandemia llevó a postergar nuevos proyectos y priorizar otras líneas del negocio —antes de ella, habían considerado abrir 10 hoteles en Lima—, la compañía mantiene su interés en el rubro de la hospitalidad y continuará evaluando oportunidades. "Estamos muy atentos a construir más hoteles de la mano del crecimiento del tamaño de la industria hotelera. A partir de la COVID-19 se ha demorado un poco, pero ya está normalizándose bastante el negocio y hay buenas perspectivas", añade Ticona. Cabe mencionar que, según la Sociedad Hoteles del Perú (SHP), las grandes cadenas prevén invertir US$ 495 millones en el desarrollo de 21 proyectos en los próximos dos años.

La inmobiliaria T&C —que actúa como único desarrollador en todas sus edificaciones— apunta a aprovechar el dinamismo de Miami con un *pipeline* de tres proyectos, cuyo ticket oscila entre US$ 500.000 y US$ 1,5 millones.

EL IMPULSO DE MIAMI

El mercado de venta de viviendas en el condado de Miami-Dade promete terminar el año con su mayor número anual de transacciones desde el 2024, según un informe de Miami Realtors+, que también señala que solo en julio se cerraron 1.782 operaciones, con un volumen mensual de US$ 1.900 millones. La inmobiliaria T&C —que actúa como único desarrollador en todas sus edificaciones— apunta a aprovechar el dinamismo de dicho mercado con un *pipeline* de tres proyectos que tiene activos. Cabe señalar que cuentan con un ticket de compra que oscila entre los US$ 500.000 y US$ 1,5 millones, y sus clientes son tanto latinoamericanos como estadounidenses.

"Nuestros compradores son internacionales, es decir, son de Perú, Colombia, Brasil, Turquía, Europa y también americanos que compran para inversión. Ellos quieren tener un departamento para uso flexible,

ATENCIÓN AL CLIENTE

La posventa se mantiene como uno de los puntos más débiles de las inmobiliarias en Perú. Según el Índice de Satisfacción Inmobiliaria 2026 de Best Place to Live, los compradores de vivienda en el país cuentan con un nivel de satisfacción neta de 24% respecto a esta etapa, que incluye la subsanación de observaciones que tenga el cliente tras la entrega del inmueble. En ese sentido, el gerente general de T&C señala que desde hace algunos años fortalecieron su equipo de posventa para tener una capacidad de respuesta rápida y eficaz. Así, asegura que la empresa mantiene procesos estandarizados y una coordinación robusta entre los frentes comercial, de proyectos y de operaciones para atender cualquier requerimiento de sus clientes.

Sobre el cumplimiento de plazos, Ticona indica que el 100% de sus proyectos se está entregando a tiempo, incluidos los siete edificios que estarán listos antes de que termine 2026. El ejecutivo señala que para la firma es fundamental cumplir con los compromisos de cara al cliente para que el negocio sea sostenible. Cabe mencionar que en el 2023 la firma afrontó una serie de quejas de sus usuarios por incumplir con la fecha de entrega de un edificio en Jesús María (debía ser entregado en diciembre de 2021); sin embargo, la empresa indicó que ese fue un caso aislado impactado por incumplimientos de un proveedor externo.

"Nuestros clientes tienen mucha información pública en redes sociales para que ellos puedan tomar sus mejores decisiones. [Entonces] tenemos que ser competitivos, y tener una trayectoria positiva de cumplimiento como única manera de éxito. Si no tenemos buena reputación, si no cumplimos nuestros compromisos ni fechas, pues, evidentemente, no vamos a poder competir de tan buena manera", agrega Ticona. Justamente, Cinthia Pasache, gerente comercial de Best Place to Live, indica que, a la fecha, siete de cada diez personas investigan la reputación de una inmobiliaria antes de comprar una vivienda. "El comprador ya no solo compara ubicación o precio. También quiere conocer la experiencia de quienes ya pasaron por todo el proceso", agrega Pasache.

FOTO: ACERVO, KAREN CANDIOTTI

esto significa que lo pueden usar ellos mismos, lo pueden rentar o lo pueden usar como una propiedad que es para sus vacaciones cuando están en la ciudad", dice Ticona. Gustavo Gálvez, CEO de PFS Realty Group (firma que asesora a compradores internacionales en sus inversiones en Miami y el sur de Florida) explica que la demanda de inmuebles para alquilar en Miami se mantiene muy alta, tanto por las familias que se mudan a vivir de forma permanente como por el constante flujo de visitantes. Según cifras oficiales del estado, durante el 2025 llegaron a Florida más de 141 millones de turistas provenientes de diversos lugares del mundo, lo que genera un movimiento continuo en la ocupación de viviendas. Así, Gálvez indica que el alquiler tradicional (con contratos de un año o más) suele generar un rendimiento libre de gastos de entre el 5% y el 8% anual en dólares; mientras que los alquileres temporales (tipo Airbnb) muestran retornos de entre el 8% y el 11% anual. "Esto varía según qué tan buena sea la ubicación, qué tanto se ocupe el inmueble a lo largo del año y cómo se gestionan los gastos de mantenimiento", acota el CEO de PFS Realty Group.

Actualmente, el primer proyecto de la firma peruana en Miami ya está en etapa de venta y se ubica en Edgewater, uno de los vecindarios más buscados para inversión. Este contempla 608 residencias completamente amobladas y equipadas en una torre de 57 pisos. Además de ello, el grupo T&C cuenta con dos terrenos en Miami, uno en Brickell y otro en Edgewater, donde planea desarrollar sus siguientes proyectos. Justamente, si bien hay una gran cantidad de edificios en plano o en construcción en zonas como Brickell, Edgewater y el centro, no existe un exceso de oferta que ponga en riesgo el mercado, opina Gálvez, de PFS Realty Group.



"NUESTRO OBJETIVO ES QUE LA SIGUIENTE GENERACIÓN DE MIS HIJOS CONTINÚE EN ESTE NEGOCIO. ES LO QUE TODO EMPRESARIO SUEÑA".

WILLIAM TICONA
GERENTE GENERAL DEL GRUPO T&C

En parte, esto se debe a la falta de terrenos, lo cual lleva a que "el suelo mantenga su valor y que los nuevos proyectos bien planeados tengan el éxito asegurado", añade. Con esta perspectiva, la prioridad de la firma, anota el fundador de T&C, es consolidar estos tres desarrollos y profundizar la presencia en el sur de Florida antes de evaluar un tercer mercado u otra expansión geográfica.

Además de las expansiones, el empresario tiene claro que el crecimiento de la empresa debe trascender su persona. "Nuestro objetivo es que la siguiente generación de mis hijos continúe en este negocio. Es lo que todo empresario sueña", finaliza.

Por **Lucero Chávez Quispe**

Foto: **Karen Candiotti**



RENACER MINERAL

LA MARCA AREQUIPEÑA DE AGUA MINERAL TRIPLICÓ SU PRODUCCIÓN MENSUAL ENTRE 2022 Y 2026. AHORA, PLANEA ACELERAR SU CRECIMIENTO EN LOS SIGUIENTES DOS AÑOS ELEVANDO SU PARTICIPACIÓN EN LIMA Y EN EL MERCADO ESTADOUNIDENSE.

En el 2007, el negocio de la emblemática marca premium de agua de origen mineral Socosani, fundado en 1904, buscaba formas de hacerse más rentable. Fue así como decidió ampliar su portafolio de gaseosas —ya había comprado Energina en la década pasada— y creó Black, Premio, Tropical, Fizz, Smart y Mandarin. El objetivo era que los camiones de distribución llevaran más productos y se diluyeran los costos de transporte. El resultado fue exitoso y logró sostener a la compañía luego de pasar por años bastante desafiantes, recuerda Alonso Estrada, gerente general de Socosani. El negocio arequipeño venía de enfrentar en el 2003 un proceso judicial tras años de mala gestión, que dejaron una deuda acumulada de US$ 20 millones, y por el que ingresó en el 2004 a un procedimiento concursal para su reestructuración a 25 años, cuenta el economista arequipeño, que antes se dedicaba a la banca y decidió asumir la conducción de la compañía en ese punto de quiebre.

Fueron también las gaseosas las que la salvaron de una nueva crisis: la de la COVID-19. En momentos en los que las empresas necesitaban liquidez para no romper las cadenas de pago, la oferta de la multinacional de origen peruano Industrias San Miguel (ISM) por la compra de todo ese portafolio en 2022 fue un alivio para Socosani, señala Estrada. Además de la inyección de capital por el pago de las marcas, el acuerdo les permitió maquilar las gaseosas —que hoy representan el 75% de su facturación total— y estableció un contrato para que ISM se encargue de la distribución del agua mineral Socosani a todo el Perú.

"El negocio cambió radicalmente cuando se vendieron las marcas de gaseosa, porque se achicó para poder expandirse otra vez. Pero hoy puedo decir que el volumen [mensual de

agua embotellada] que yo tenía en el 2022 se ha triplicado al 2026, porque la cobertura que tenemos ahora es mucho más amplia", explica el ejecutivo a Forbes Perú. En ese periodo, se ha invertido US$ 1 millón en maquinarias para la planta de producción, acompañando ese crecimiento, y se prevé desembolsar cerca de US$ 3 millones en los siguientes cinco años. "Todavía tenemos capacidad suficiente como para poder expandirnos. Ahora estamos a un 60% de capacidad", indica, y detalla que dicha capacidad es de alrededor de 5 millones de litros mensuales.

"SÉ QUE SOCOSANI EN ALGÚN MOMENTO VA A EXPLOTAR EN ESTADOS UNIDOS, NO PARA SER LA MARCA MÁS VENDIDA, [...] SINO PARA PODER QUINTUPLICAR LA FACTURACIÓN".

ALONSO ESTRADA
GERENTE GENERAL DE SOCOSANI

A LA CONQUISTA DE LIMA

Con este nuevo inicio en el 2022, Socosani volcó sus esfuerzos en el agua mineral. Actualmente, atiende a 4 millones de habitantes en el sur del país, principalmente en Arequipa, donde tiene una participación de mercado de cerca de 30%, según sus últimas mediciones. Así, a nivel local, el gran objetivo comercial es potenciar su crecimiento en Lima para el 2027, plaza en la que están presentes desde el 2016 de manera acotada, comenta el ejecutivo, aprovechando las tendencias de consumo saludable. De hecho, al segundo trimestre del 2026, el estilo de vida saludable ya era adoptado activamente por el 39% de los peruanos (Health Active), mientras que el 31% se identificaba como Health Moderate, indica Mauricio Cheng Matsuno, country manager de Worldpanel by Numerator. Esta tendencia, además, es transversal a todos los niveles socioeconómicos (NSE) y cuenta con mayor incidencia en personas mayores de 55 años.

Así, aunque el mercado limeño está altamente concentrado y dominado por aguas de mesa de bajo costo, Socosani busca aumentar su participación manteniéndose en una categoría de nicho. Para ello, la marca ha reconfigurado su portafolio de aguas para competir en distintos segmentos. Este año lanzó Socosani sin gas, una propuesta de mediana mineralización diseñada para competir en el masivo mercado de agua sin gas; así como Socosani Fit, una evolución de su clásica presentación sin gas que conserva la burbuja recuperada de origen y posee un alto contenido de electrolitos naturales. Estos lanzamientos se añaden a su portafolio de aguas saborizadas (limón, piña, manzana verde y frutos rojos).

"No pretendo hacerme masivo [...]. Si en Lima yo conquisto un 1% del mercado, me podría ayudar a prácticamente duplicar la facturación de lo que yo tengo en todo el sur. Y como es un negocio de volumen, a mayor volumen, mejor el margen, porque bajas el costo unitario de cada litro", señala. Cabe mencionar que, según Euromonitor International, las ventas de aguas embotelladas en Perú sumaron 808 millones de litros en 2025 y se espera que lleguen a 882 millones hacia 2028. Así, para elevar su participación, Socosani está enfocándose en aumentar su presencia en las bodegas, pertenecientes al canal tradicional.

La estrategia de la compañía se alinea con el buen momento del sector. Las ventas de aguas embotelladas crecieron 27,8% en valor en lo que va del año, reporta NielsenIQ Perú. Este resultado se explica tanto por la expansión de 23,4% de las aguas planas (sin gas), que continúan aportando la mayor escala a la categoría, como por el acelerado desarrollo de las aguas saborizadas, que crecieron

ORIGEN VOLCÁNICO

En 1904, Manuel Aurelio Vinelli, químico de profesión, descubrió que en el valle de Yura, Arequipa, afloraba agua de manera natural. Luego de enviar muestras a Francia, identificaron que el agua era rica en minerales como bicarbonato de calcio, magnesio, potasio y sílice. Esa agua proviene del deshielo del volcán Chachani y se filtra por el subsuelo durante cientos o miles de años. En el valle de Socosani existen alrededor de 18 ojos de agua, de los cuales la empresa actualmente utiliza solo tres, permitiendo que el resto siga su curso natural.

En el extranjero, la marca ha sido galardonada en certámenes independientes. Uno de los más recientes fue en los Taste & Design Awards 2026, donde ganó la medalla de oro en la categoría de Sparkling Very High Minerality (con gas) y la medalla de plata en Still Very High Minerality (sin gas).



67,9%, indica Suemi Arkaki, Senior Client Executive & Consumer Insights Specialist de NIQ Perú. "La venta se mantiene concentrada en el canal tradicional, que representa el 77% de la categoría y genera cerca de tres cuartas partes de su crecimiento", anota. También dijo que la tendencia de las aguas saborizadas, en particular, tiene espacio para seguir creciendo en el mercado peruano, favorecida por la búsqueda de bebidas refrescantes y por un consumidor más interesado en alternativas asociadas con salud y bienestar.

APUESTA INTERNACIONAL

El ejecutivo tenía desde el 2007 la idea de apostar por la exportación del agua Socosani a destinos internacionales. Y si bien en el 2019 un conocido —hoy socio— que trabajaba en The Coca-Cola Company en Atlanta (EE. UU.) le había comentado sobre el potencial de la marca en el mercado estadounidense, no fue hasta el 2021 cuando iniciaron efectivamente los envíos. Para ello, se enfocaron en su producto estrella: Socosani con gas. Actualmente, la marca está presente en 5.000 puntos de venta en California en góndolas de *retailers* como Costco, enfrentándose a un mercado de cerca de 300 marcas, relata.

Estrada considera que el mercado estadounidense es una vía de crecimiento para la compañía. A pesar de que realizan envíos de entre dos y tres contenedores mensuales —lo que equivale a unas 3.000 o 4.000 cajas, en comparación con las 100.000 que venden a nivel local—, el volumen sigue siendo muy bajo. Las oportunidades están más vinculadas al tamaño de la población y los hábitos de consumo de dicho mercado, en el cual se espera que sus ventas superen los US$ 94.000 millones en 2031, con una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) de 4,87% en el periodo 2026-2031, según la consultora Mordor Intelligence.

"Sé que Socosani en algún momento va a explotar en Estados Unidos, no para ser la marca más vendida, porque tampoco es lo que quiero, sino para poder fácilmente quintuplicar la facturación de lo que vendo en Perú vendiendo en Estados Unidos, porque es un mercado grande de unos 340 millones de personas. Que el 10% tome agua de vez en cuando son muchos millones de litros al año para mí", calcula el empresario, quien estima que a partir del 2028 verían un crecimiento significativo en este mercado, y que antes de culminar el 2030 terminarían de pagar las deudas de procedimiento concursal. Para avanzar hacia ese camino, Estrada admite que es necesario elevar sus presupuestos de marketing y contar con mayores inversiones. Por ello, no descarta abrir el capital de Socosani a otras firmas, sin perder el control.

FACTORES ESTRUCTURALES IMPULSAN EL MERCADO

Las perspectivas para el segmento de aguas embotelladas son favorables para los próximos meses. Si bien las altas temperaturas y la continuidad del verano impulsarán las ocasiones de hidratación, el crecimiento de la categoría responde también a factores más estructurales, anota Suemi Arkaki, Senior Client Executive & Consumer Insights Specialist de NIQ Perú.

"Desde el año pasado, el agua ha adquirido una relevancia cada vez mayor dentro de la canasta de bebidas sin alcohol. Esta tendencia no se observa únicamente en Perú, sino también en otros mercados de la región andina, donde el agua se ha convertido en uno de los principales motores de crecimiento de la industria", añade.

Además, en el caso peruano, el acceso a agua potable sigue siendo un problema. Solo uno de cada cuatro hogares tiene acceso a agua realmente segura para el consumo, por lo que el agua embotellada cumple un papel relevante en la hidratación diaria y en el abastecimiento del hogar, explica.

FOTO: KAREN CANDIOTTI

Movistar refuerza su infraestructura para afrontar el Fenómeno El Niño



El plan de Movistar contempla mayor capacidad de respuesta en campo, respaldo energético y refuerzos en la infraestructura de red para contribuir a mantener la conectividad ante eventuales lluvias intensas asociadas al Fenómeno El Niño.

La gestión de riesgos climáticos ya no se limita a proteger activos físicos. Para las empresas, también implica asegurar que las infraestructuras que sostienen sus operaciones puedan responder ante escenarios adversos.

Las telecomunicaciones forman parte de esa infraestructura crítica. Sistemas de atención al cliente, operaciones comerciales, trabajo remoto, logística y comunicaciones corporativas dependen de una conectividad disponible y estable.

En este contexto, Movistar viene ejecutando un plan preventivo y de respuesta técnica ante posibles lluvias intensas asociadas al Fenómeno El Niño, con especial atención en Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca y Áncash.

ANTICIPARSE PARA RESPONDER

Para atender emergencias en campo, la compañía incrementó en un 50% sus cuadrillas técnicas de respuesta rápida y cuenta con 126 grupos electrógenos estacionarios para respaldar nodos críticos en el norte. Asimismo, duplicó la disponibilidad de equipos portátiles y bancos de baterías.

Desde el punto de vista de la red, se han reubicado tramos de fibra óptica expuestos a zonas de inundación y se han reforzado los respaldos y la capacidad para facilitar el redireccionamiento del tráfico de voz y datos ante eventuales afectaciones.

La preparación incluye, además, trabajos sobre la infraestructura física, como la limpieza de drenajes, el acondicionamiento de nodos estratégicos y la hermetización de instalaciones y cámaras subterráneas.

Todo esto se complementa con el monitoreo permanente desde el Centro de Operaciones de Red, que permite identificar incidencias y coordinar la respuesta técnica.

La resiliencia de una red no elimina el riesgo de una emergencia, pero sí permite contar con mayores capacidades para responder ante ella. Para las empresas, esto significa incorporar la conectividad dentro de una visión más amplia de continuidad operativa y gestión de riesgos.

Por **Natalia Vera**

CAMBIO DE FÓRMULA

TRAS INVERTIR EN 55 COMPAÑÍAS Y REGISTRAR OCHO *EXITS*, UTEC VENTURES ALISTA UNA NUEVA ETAPA. KEVIN GRANDA, SU DIRECTOR, EXPLICA CÓMO HA DEJADO ATRÁS EL MODELO TRADICIONAL DE ACELERADORA PARA ENFOCARSE EN TALENTO TÉCNICO, *SPIN-OFFS* UNIVERSITARIOS Y COMPAÑÍAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y *DEEP TECH* CON AMBICIÓN GLOBAL.

Hace más de una década, UTEC Ventures nació como una iniciativa para acercar el emprendimiento al talento técnico que se forma en las aulas de la Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC). De esta forma, surgió como una aceleradora que, a diferencia de otros programas universitarios de la región, también invertía directamente en las compañías que acompañaba.

En los primeros cuatro años de fundación, UTEC Ventures invirtió en 31 compañías y logró devolver parte de ese capital a la universidad. Esto permitió habilitar una segunda fase, con un esquema revolvente en el que el dinero recuperado se destinaba a nuevos emprendimientos.

"Ese primer modelo fue exitoso y nos dejó un gran aprendizaje: no solo necesitamos traer emprendedores, sino también construir alrededor de la universidad un ecosistema que pueda conversar con ellos para crear mejores compañías. Para lograrlo, los estudiantes deben estar muy bien acompañados", afirma Kevin Granda,

FOTO: ACERVO



managing partner de UTEC Ventures.

El ejecutivo explica que, en una segunda etapa, el centro de emprendimiento e innovación de UTEC apostó por convertirse en un *ecosystem builder*. "Comenzamos a traer al ecosistema a corporativos, inversionistas y demás actores para que conversen con el talento técnico de la universidad, pero también con los emprendedores con los que trabajamos", dice Granda a Forbes Perú.

Bajo este enfoque, UTEC Ventures desarrolló verticales como la de *new ventures*, que explora modelos como los *venture studios* —para crear empresas desde cero— y el desarrollo de startups desde la universidad; la de *open innovation*, para conectar a corporaciones con proyectos, startups y talento de la universidad; y la de impacto, para impulsar emprendimientos que, con o sin un modelo tradicional de *venture capital*, utilicen tecnología para resolver problemas sociales del país.

Hoy, el modelo sigue evolucionando y busca moverse hacia un esquema parecido a un *fellowship*, enfocado en identificar talento técnico y acompañarlo desde una etapa aún más temprana para construir compañías tecnológicas con alcance internacional. Para ello, UTEC Ventures quiere que la investigación no se quede en *papers* y el conocimiento generado dentro de la universidad se vuelque en nuevos *spin-offs*. "Nos queremos convertir en el lugar donde el mejor talento técnico del país venga a construir las mejores compañías de tecnología del mundo", dice el director de UTEC Ventures.

> **LOS NEGOCIOS QUE SIMPLEMENTE INCORPORAN IA PARA RESOLVER UNA TAREA OPERATIVA SON MÁS FÁCILES DE REPLICAR Y SE ESTÁN CONVIRTIENDO EN *COMMODITIES*. POR ESO, AUNQUE ESTA TECNOLOGÍA ABRE MUCHAS OPORTUNIDADES PARA CONSTRUIR EMPRESAS, YA NO VEMOS EL MISMO ATRACTIVO EN ESTE TIPO DE MODELOS".**
>
> **KEVIN GRANDA**
> DIRECTOR DE UTEC VENTURES

Este nuevo cambio de modelo llega con un portafolio de 55 compañías: 31 de la primera etapa de inversión y otras 24 de la segunda. Desde su creación, UTEC Ventures ha desembolsado poco más de US$ 1,5 millones y, según Granda, las últimas valorizaciones de su portafolio superan los US$ 500 millones en conjunto.

Asimismo, a la fecha se han producido ocho *exits*, con los que se ha recuperado alrededor de tres veces el capital entregado por la universidad, recursos que vuelven a financiar nuevas inversiones. "Siempre hablamos de que son seis, pero en realidad son ocho porque hay dos *exits* que no fueron con retorno económico, sino en acciones", precisa Granda, quien anticipa que en 2027 podrían concretarse otras dos salidas, aunque no revela de qué compañías.

La nueva etapa contempla sumar alrededor de 20 compañías, con lo que el portafolio podría llegar a unas 75. Granda proyecta cerrar entre cinco y siete inversiones al año, con tickets promedio de aproximadamente US$ 40.000.



FOTO: ACERVO

DEL *SOFTWARE* A LA INDUSTRIA

El enfoque de inversión también está cambiando. UTEC Ventures quiere concentrarse en compañías de inteligencia artificial (IA) aplicada al mundo físico (*physical AI*), industria, minería, construcción, manufactura y otras áreas de *deep tech*. También observa oportunidades en *blockchain*,

océanos y acuicultura, espacio y soluciones financieras o de seguros para industrias complejas.

La apuesta no es simplemente incorporar IA a un negocio existente. "Las compañías nativas de IA nos interesan mucho porque pueden generar cambios importantes en industrias y operaciones tradicionales. En cambio, los negocios que simplemente incorporan IA para resolver una tarea operativa son más fáciles de replicar y se están convirtiendo en *commodities*. Por eso, aunque esta tecnología abre muchas oportunidades para construir empresas, ya no vemos el mismo atractivo en este tipo de modelos", explica Granda.

Otro factor importante en la decisión de inversión son los fundadores. Por ello, la firma busca perfiles técnicos, con capacidad de ejecución, conocimiento de la industria y recursos para avanzar con capital limitado.

"Mucho de nuestra decisión viene por el *founder*. Debe tener un *mindset* muy rápido de ejecución y un *insight* muy claro de la industria que está queriendo abordar. Nos interesa mucho que sea un *founder* técnico y que esté *full time* al momento de invertir. También miramos la ejecución: el tipo y tamaño de crecimiento que ha tenido en los últimos tres o seis meses. Y algo que tratamos de entender es el *resourcefulness*, es decir, qué tanto puede hacer con recursos limitados o, en nuestro caso, con US$ 40.000", apunta Granda.

Para el ejecutivo, un gran reto es que las empresas nazcan pensando más allá del mercado peruano. En el caso de UTEC Ventures, cerca del 70% de las compañías operativas de su portafolio ya tiene alguna operación fuera del país y existen empresas de la cartera con presencia en más de una decena de mercados.

"Todavía seguimos pensando muy localmente y no pensamos en construir globalmente", sostiene Granda, quien considera que ese cambio de mentalidad es tan importante como el acceso al capital o la tecnología.

De cara a las startups, según Kevin Granda, el desafío no está solo en conseguir capital para arrancar, sino también en encontrar financiamiento cuando estas comienzan a escalar. Y es que en el Perú existe oferta para las primeras etapas, pero el salto hacia rondas de varios millones de dólares todavía obliga a muchas compañías a buscar inversionistas fuera del país.

"Hay que pensar en cómo generamos un ecosistema de financiamiento saludable para el emprendedor en etapa temprana, pero también en las siguientes fases si es que queremos que opere en Perú creando una compañía global. Con un ecosistema consolidado, vamos a poder retener al mejor talento técnico, que actualmente no está emprendiendo porque prefiere trabajar para grandes compañías o migrar, en lugar de convertirse en *founders*", apunta.

Para Luis Narro, presidente de la Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendimiento (PECAP), uno de los principales vacíos a nivel local para las startups está precisamente en la etapa *pre-seed*, cuando una empresa todavía está desarrollando su producto y validando su modelo.

Cerca del 70% de las compañías operativas del portafolio de UTEC Ventures ya trabajan fuera del país y existen empresas de la cartera con presencia en más de una decena de mercados.

"Deberíamos tener muchos más UTEC Ventures u organizaciones privadas que hagan entre cinco y 10 inversiones por año con tickets pequeños para dinamizar la etapa más temprana del ecosistema de manera que los emprendedores puedan tener dinero más temprano para desarrollar producto, negocio y los fondos más locales y regionales ya puedan encontrar unas oportunidades de inversión con mejores capacidades. Hoy este ciclo se está alargando. Los emprendedores siguen apareciendo, pero se demoran más en llegar a un siguiente nivel de expansión internacional porque no existe esa oferta local que apueste muy temprano por ellos", sostiene Narro.

El objetivo que plantea el presidente de PECAP es construir una cadena de financiamiento con más inversionistas locales en las primeras etapas, fondos regionales que encuentren oportunidades con mayor tracción y mecanismos que incentiven rondas más grandes, como la inversión de Cofide en vehículos que tienen compromisos de inversión en startups peruanas o que operan en el país.

Para Kevin Granda, consolidar el ecosistema de startups peruanas implica también ampliar el papel de la universidad para que la investigación académica se traduzca en nuevos fundadores y compañías.

"Perú tiene una gran oportunidad para liderar la dinámica de tecnología e innovación en Latinoamérica. Tenemos espacios donde somos particularmente excepcionales y tenemos una ventaja muy grande. Ahí hay un trabajo no solamente de UTEC, sino en conjunto con diversos actores de la región y del país: universidades, *venture capital*, Gobierno y demás", concluye Granda.

Por **Laura Villahermosa**

Foto: **Karen Candiotti Casanova**

TRANSFORMACIÓN GENERACIONAL

TRAS ALCANZAR UNA FACTURACIÓN DE S/ 1.000 MILLONES (US$ 297,27 MILLONES), EL GRUPO VEGA BUSCA CONSOLIDAR SU CORPORATIVIZACIÓN PARA IMPULSAR SU EXPANSIÓN EN PROVINCIAS CON SUS NEGOCIOS DE DISTRIBUCIÓN, LUBRICANTES Y RETAIL. SEGÚN JERSON VEGA, MIEMBRO DE LA SEGUNDA GENERACIÓN AL FRENTE DEL CONGLOMERADO FAMILIAR, EL GRUPO ANALIZA UNA PRÓXIMA SALIDA A BOLSA O UNA ALIANZA CON UN FONDO DE INVERSIÓN O UN GRUPO ECONÓMICO.

Cuando inició sus estudios, Jerson Vega no pensaba dedicarse profesionalmente al negocio familiar, al grupo de retail y distribución Vega. Decidió estudiar Economía pensando en hacer línea de carrera en el sector público, pero acabó apostando por desarrollarse en el ámbito privado. “Por el camino empecé a entender más sobre la política peruana y el ambiente que se vive en el Estado y decidí cambiar de idea”, dice el empresario.

A Vega le empezaron a gustar las finanzas y acabó enfocando sus primeros años de carrera en esta industria. Primero, en el Banco Financiero y luego en el BBVA, donde asegura que pudo conocer diferentes sectores y tipos de liderazgo. Mientras tanto, seguía conectado al negocio familiar, que iniciaron sus padres en 1990 con la apertura de una tienda mayorista en el distrito limeño de Comas. “Me enfoqué de lleno en desarrollar la línea de carrera en banca, pero igualmente participaba en algunas reuniones y lanzamientos”, dice Jerson Vega.

En 2020, la pandemia supuso, no obstante, un punto de quiebre en su futuro laboral. Tanto su padre como su madre se enfermaron —aunque no de gravedad— y ello lo llevó a pensar en el plan de sucesión del grupo, que ya desde el 2000 fue sumando nuevos negocios, como la distribución de productos de consumo masivo, hasta alcanzar un conjunto de 10 empresas y superar los 3.800 trabajadores. “Me di cuenta de que no estaba al tanto de tantas cosas y de que no estaba preparado para la sucesión. En ese momento estaba asumiendo nuevas



A sus 35 años, Jerson Vega es gerente general de Corporación Vega y director de Administración y Finanzas del Grupo Vega.

responsabilidades en el banco, pero me animé a ir hacia el grupo familiar", revela.

Desde entonces, Jerson Vega, de 35 años, ha ido ganando liderazgo en el grupo. Pocos meses después de su ingreso, en 2021, trazó un plan de acción para los siguientes años. Para ello, estuvo dos meses 'en la sombra', reuniéndose con los líderes, trabajadores y clientes, y visitando tiendas para lograr entender 'los dolores' del negocio. "Quería empaparme de todo lo que se había ido construyendo para ver cómo aportar valor al grupo. En ese lapso presenté un plan a la compañía y empecé a ejecutar los primeros cambios, reclutando equipo primero para fortalecer recursos humanos y estructurando la parte de backoffice", cuenta el empresario, quien desde un inicio asumió el cargo de director de Administración y Finanzas del Grupo Vega y en 2024 fue designado gerente general de Corporación Vega, su brazo retailer.

También en 2021, el grupo hizo un planeamiento estratégico con PwC para el periodo 2022-2026, que agrupó 50 iniciativas, de las que escogieron 11. En ese intervalo, Jerson Vega asegura que han podido ejecutar siete, de las cuales la primera —y una de las más relevantes— ha sido diversificar ciertos negocios que veían con alto potencial, como el de venta y distribución de lubricantes, en el que iniciaron sus operaciones en 2015. "También debíamos potenciar la alianza con Nestlé [cuyos productos distribuyen] e ir desarrollando la parte comercial del negocio logístico con un mayor portafolio", dice el ejecutivo.

El grupo distribuye de forma exclusiva productos del gigante del consumo masivo en los mercados mayorista y minorista desde el 2000 en diferentes zonas de Lima, pero en 2021 la compañía basada en Suiza decidió contar con un distribuidor diferente en cada área geográfica. Jerson Vega explica que ese momento supuso un importante reto, pues se quedaron como distribuidores solo en la zona norte de la capital. En los últimos años, no obstante, lograron que les asignaran de nuevo zonas del centro en exclusiva y volvieron a ser sus distribuidores exclusivos para todo el mercado mayorista en Lima.



El grupo cuenta con una flota de 280 camiones dedicados a la distribución de marcas de consumo masivo.

Además de Nestlé, el Grupo Vega distribuye en Lima productos de consumo masivo de marcas de conocidas compañías como P&G, Protisa y el Grupo Carozzi. Y en los últimos años, como parte de su estrategia, su apuesta ha sido llegar a más zonas de la capital a través de la creación de una red de centros de distribución, que hoy tienen en el este, sur, centro, norte y norte chico. "Acabamos de adquirir este año un nuevo centro en San Juan de Lurigancho y tenemos un proyecto en ejecución de uno nuevo en Lurín, que requerirá una inversión de S/ 25 millones (alrededor de US$7,25 millones, sin considerar el terreno). Con ello, podemos fortalecer nuestra distribución en Lima", explica Vega, quien agrega que con la red limeña consolidada podrían escalar a provincia de cara a 2027 o 2028. Para este negocio, otra de las iniciativas que han puesto en marcha es la diversificación de su flota, compuesta por 280 camiones. La compañía ha empezado a comprar unidades a gas para lograr eficiencias en el gasto en combustible, en un escenario en el que el precio de gasolina y diésel se mantiene en el rango alto.

APUESTA POR EL RETAIL

En el retail, por otro lado, el grupo se ha enfocado en definir el mix de categorías y formatos que "quieren tener". Si bien Michel Vega y Rosario Torrejón iniciaron su camino en esta industria a través del negocio mayorista, han sumado a su oferta un formato que ha crecido de forma destacada: el de tiendas de conveniencia, bajo la marca Vega Market, que ya cuenta con 47 establecimientos en Lima.

"Vega es muy buen jugador 'abarrotero', pero no podíamos completar la compra. Hoy estamos haciendo que nuestra propuesta de valor con este formato llegue a que la persona pueda completarla y comprar perecibles y otros productos", cuenta Jerson Vega. Las ventas de este negocio suponen el 33% de los ingresos del holding, que en 2025 alcanzaron los S/ 1.000 millones (alrededor de US$ 297,27 millones) y crecerán un 9,58% este año llegando a los S/ 1.095,8 millones.

Según el último informe Consumer Insights de Worldpanel by Numerator, correspondiente al segundo trimestre, las tiendas de conveniencia Vega tienen una penetración del 2,1%, frente al 14,1% de Tambo y 5,7% de Oxxo. Pero el ticket de compra en sus establecimientos es de un promedio de S/ 33,4, en comparación con los S/ 12,4 de Tambo y los S/ 15 de las tiendas del grupo mexicano Femsa. "Las tiendas de conveniencia están logrando conectar con las necesidades de indulgencia e inmediatez dentro del hogar peruano. La diferencia entre el ticket de S/ 12,4 en Tambo y los S/ 33,4 en Vega refleja que cada marca responde a ocasiones de compra distintas y, en el caso de esta última cadena, con formatos que pueden combinar proximidad y surtido para el hogar. Entender esta segmentación es indispensable para optimizar el portafolio", aseguró Mauricio Cheng Matsuno, country manager de Worldpanel by Numerator en el reporte. En este, la firma detalla que en los formatos de Oxxo y Tambo, las compras de indulgencia (de snacks o bebidas) son claves y representan más de la mitad de las ocasiones de compra.

En la propuesta de valor de Vega, por otro lado, juega un papel cada vez más relevante la marca propia, aunque esta supone todavía entre el 20% y 30% de su oferta. Según el empresario, actualmente tienen un poco más de 300 SKU (referencias de producto) bajo este tipo de marcas pero buscan impulsar más y en otras categorías.

> **EN LIMA MODERNA HAY BASTANTES OPORTUNIDADES PARA EL FORMATO DE CONVENIENCIA, PERO EL RETO ES LLEGAR A UN PUNTO DE EQUILIBRIO EN ESAS TIENDAS PORQUE LOS PRECIOS DEL ALQUILER ESTÁN VOLANDO".**
>
> **JERSON VEGA**
> Grupo Vega

Entre tiendas de conveniencia y cash & carry, el Grupo Vega suma 70 establecimientos en el país y el gerente general del brazo retailer asegura que le encantaría llegar a 100 en 2027. "Vamos a ver cómo se comporta el próximo año y se podría acelerar", dice el empresario, quien se muestra optimista respecto a la evolución del consumo masivo, a pesar del potencial impacto del fenómeno de El Niño, que podría impactar en la cadena de suministro de ciertos productos agrícolas y pesqueros y elevar la inflación local. En este negocio, detalla, el foco está puesto en Lima, donde todavía ve espacios para crecer, con formatos de entre 1.000 y 2.000 m2 y de entre 150 y 200 m2. Jerson Vega reconoce, no obstante, que el desafío para su expansión está en el alza del precio del metro cuadrado. "En Lima Moderna hay bastantes oportunidades para el formato de conveniencia, pero el reto es llegar a un punto de equilibrio en esas tiendas porque los precios del alquiler están volando", destaca.

"Entre los principales desafíos para las tiendas se encuentra la

DEL MERCADO A LAS GRANDES LIGAS

Michel Vega y Rosario Torrejón se conocieron cuando él vendía azúcar y sal en carretilla en un mercado, y ella, frutas en el puesto de su familia y en 1992 abrieron su primera tienda de abarrotes con el formato mayorista: Comercial Vega. La pareja apostó en 1996 por sumar una nueva tienda y creó su actual empresa retailer: Corporación Vega, que se convirtió en el primer mayorista en Lima Norte que apostó por el formato de atención al cliente híbrido, vendiendo también al consumidor final. En 2005, la entrada de mayor competencia a la zona y la aparición de los grandes supermercados en los distritos del norte, según Jerson Vega, les hizo analizar su expansión a otras zonas de Lima, que empezaron en 2006, con las tiendas cash&carry.

"Eso nos dio el empuje para empezar a crecer en otras zonas y entramos a Villa El Salvador, Santiago de Surco, entre otras", asegura. Rosario Torrejón apostó en 2008 por fortalecer el equipo dedicado al retail y por crear el formato de conveniencia Vega Market. "La aceleración viene desde el 2017 pasando de 15 a casi 40 tiendas y de 40 a 70 en los últimos años", explica Jerson Vega.

La expansión en retail, según el ejecutivo, ha ido acompañada de una renovación de la marca, que se implementó en todos sus locales en 2025 y una fuerte inversión en marketing. De hecho, este año Corporación Vega firmó un acuerdo con el club de fútbol Alianza de Lima para convertirse en su auspiciador durante las temporadas 2026 y 2027.

saturación en diversos ejes comerciales, particularmente en distritos de Lima Moderna y Lima Top, donde la oferta de locales disponibles con ubicaciones estratégicas es escasa o prácticamente nula", añade Luis Sanchez, líder de Research de JLL Perú, quien asegura que el inventario de tiendas de conveniencia y hard discount en Lima asciende a más de 2.500 unidades. El experto señala que las zonas con mayor potencial de crecimiento a nivel local son Lima Norte, Lima Sur y Lima Este, que cuentan con pequeñas aglomeraciones comerciales que se están consolidando en torno a ejes en proceso de expansión. "En las periferias la población es enorme", dice Jerson Vega, quien no descarta crecer en el futuro más allá de la capital, donde ve altas oportunidades de desarrollo para el retail.

"Provincias dejó de ser una plaza secundaria para convertirse en el motor principal de expansión: hoy, las regiones ya concentran el 51% de las ventas totales del retail", coincide Leslie Passalacqua, presidenta del Gremio Retail y Distribución de la CCL. Para la ejecutiva, ciudades clave del norte y sur del país presentan una clase media emergente con mayor poder adquisitivo, menor saturación comercial en comparación con Lima Metropolitana y una demanda insatisfecha de experiencias de consumo formal, entretenimiento y servicios modernos. "Apostar por provincias es, hoy, la estrategia más sólida para garantizar el crecimiento sostenible de la industria", resalta.

Entre las medidas que formaron parte de su estrategia figura también la expansión a provincias con el negocio de lubricantes, de Distribuidora Importadora Intervega. "Intentamos dar el salto más allá de Lima hace un par de años, pero no teníamos el equipo humano necesario. Al día de hoy ya lo tenemos y hemos retomado nuestra expansión, que está yendo muy bien. Estamos en Arequipa, Ica, Cusco y Trujillo y estamos duplicando la facturación de esas zonas", dice el empresario. La compañía distribuye las marcas Valvoline y Deluxe y, además de aceites para vehículos, tiene en su portafolio anticongelantes y refrigerantes, entre otros.

> **"NUESTRA PROPUESTA DE VALOR TIENE QUE VER CON CERCANÍA, NO SOLAMENTE CON LAS APERTURAS DE TIENDAS, SINO TAMBIÉN CON LA PERSONALIZACIÓN"**
>
> **JERSON VEGA**
> Gerente general de Corporación Vega



El grupo ha desplegado el formato de conveniencia bajo la marca Vega Market.

CORPORATIVIZACIÓN Y FUTURO

Para planificar de forma adecuada el crecimiento en cada uno de sus negocios, según Jerson Vega, juega un papel clave la construcción de una estructura corporativa, que están creando bajo la compañía Vega Management. Corporativizar el grupo es —de hecho— uno de los principales retos que el empresario ve en el holding familiar en un escenario de expansión del negocio y de mayor protagonismo de la segunda generación. "Los cargos corporativos nos van a permitir desarrollar y apalancar las eficiencias dentro del grupo. Ya estamos encontrando los talentos necesarios para ello, aunque ha habido prueba y error", confiesa.

César Antúnez de Mayolo, profesor de Pacífico Business School y director independiente de empresas, explica que, cuando una empresa familiar crece y suma distintos negocios, llega un momento en el que no basta que funcione de manera independiente y requiere de una estructura que le permita ordenar, generar sinergias y profesionalizar la gestión. "Vega Management parece cumplir principalmente una función de soporte corporativo, centralizando áreas como recursos humanos, contabilidad, finanzas y

legal. Más que el holding de propiedad, funciona como un paraguas de servicios compartidos", dice el docente. "Esta institucionalización es fundamental. Permite asignar capital con mayor disciplina, incorporar talento profesional, establecer mejores mecanismos de gobierno corporativo y acompañar el crecimiento de cada empresa sin perder una visión corporativa común", agrega Aldo Franciscolo, CEO de la gestora de inversiones sostenibles y plataforma de gestión patrimonial Andean Crown.

Esta apuesta corporativa se da, asimismo, en un escenario en el que el Grupo Vega mira cada vez con más atención el mercado de capitales local. En noviembre del 2024, la compañía salió a dicho mercado con la emisión de instrumentos de corto plazo titulizados en dos series, por alrededor de S/ 12 millones (US$ 3,48 millones), que el mismo Jerson Vega lideró junto al equipo de finanzas. Y el grupo contempla la salida a bolsa para apalancar su expansión, aunque no sería la única de sus opciones. "Podríamos hacer una emisión de acciones en bolsa, pero también aliarnos con un fondo de inversión o un grupo económico que esté buscando inversiones en Perú. Lo hemos conversado con la familia y estamos encaminados a ello. En todos los casos queremos siempre tener el control", dice Jerson Vega, quien asegura ser consciente de que escalar a nivel nacional en consumo masivo requiere de un socio estratégico.

En estos pasos, para César Antúnez de Mayolo, contar con Vega Management puede contribuir pero la estructura corporativa debe ir acompañada de un directorio profesional, información financiera robusta, reglas claras entre los accionistas y una separación nítida entre propiedad, gobierno y gestión.

En el caso del Grupo Vega, Jerson Vega asegura que la primera generación —que comparte el cargo de CEO del holding— ha entendido que es mejor para ellos estar viendo el grupo en general, en la parte estratégica, que en el día a día, donde ganan cada vez más espacio él y su equipo. Su hermana Briggith, de 32 años, por su parte, dirige las áreas de Marketing e Innovación del grupo, mientras que la menor, Pamela, de 23, ha entrado recientemente en la empresa familiar y está liderando la implementación del nuevo sistema SAP. "Ambas han iniciado un emprendimiento de venta de productos de skincare, Rosaire Beauty, que estamos apalancando dentro del negocio retail, donde estamos creando beauty corners", comenta.



Detrás del negocio: Michel Vega, Briggith Vega, Rosario Torrejón, Pamela Vega y Jerson Vega

"En una primera generación es muy común que el accionista sea también quien dirige, decide y muchas veces ejecuta. A medida que la familia y los negocios crecen, ese modelo se vuelve difícil de sostener. La siguiente generación necesita reglas más claras, mejores estructuras de gobierno y equipos que permitan que las decisiones respondan a lo que necesita el negocio. Pero tampoco se trata de perder aquello que hizo especial a una empresa familiar. Hay valores muy importantes que preservar, como la visión de largo plazo o la capacidad de pensar como propietario", dice Aldo Franciscolo.

Jerson Vega explica que la segunda generación tiene grandes aprendizajes de Michel Vega y Rosario Torrejón, especialmente sobre la cercanía con el cliente. "Nuestra propuesta de valor tiene que ver con cercanía, no solamente con las aperturas de tiendas, sino también con la personalización. Tenemos clientes que van a nuestras tiendas desde hace 15 o 20 años", dice.

Por otro lado, afirma no haber tenido especiales dificultades para ser escuchado a pesar de su juventud. "Ya al día de hoy he ganado posición y respaldo con todo lo que hemos hecho y los cambios e innovación que he traído", resalta. F



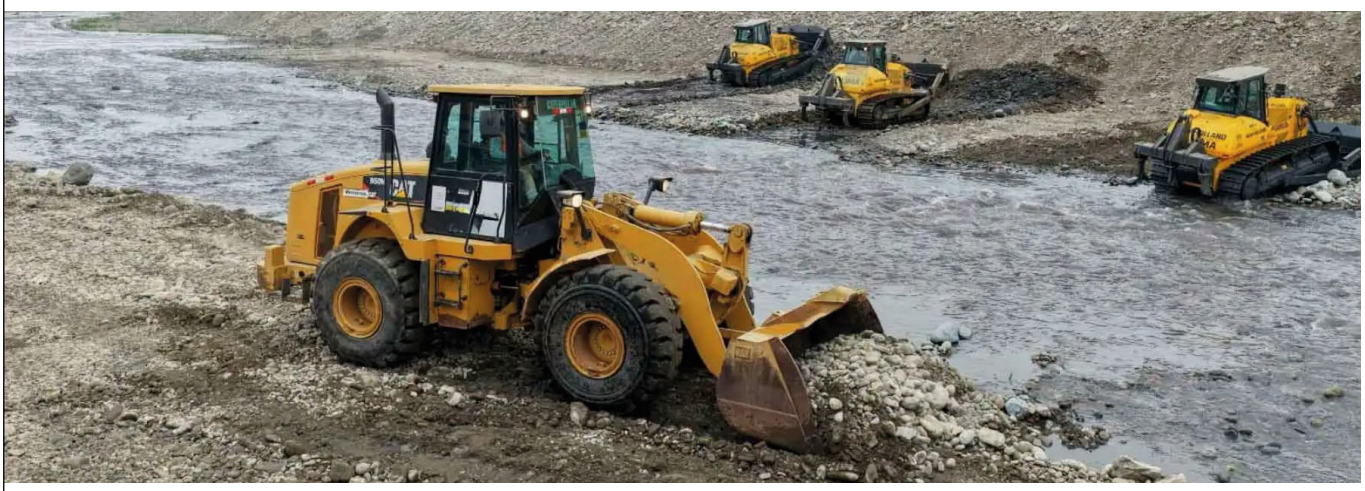




FOTO: ANDINA

RETO CLIMÁTICO

EL FENÓMENO DE EL NIÑO IMPACTARÁ EN RUBROS CLAVE COMO EL AGROPECUARIO, LA PESCA Y EL TRANSPORTE. ANTE ESTA COYUNTURA, LAS EMPRESAS DEBEN PRIORIZAR LA PREVENCIÓN Y LA CONTINUIDAD DE SUS OPERACIONES, RECOMIENDAN LOS EXPERTOS.

Por **HUGO FLORES CÓRDOVA**

Desde hace años, el clima ya es un elemento presente en las estrategias de las compañías peruanas. Sin embargo, en lo que resta de 2026 y la primera mitad de 2027 cobrará especial importancia por uno de los eventos más relevantes de las últimas décadas: el fenómeno de El Niño (FEN).

Aunque esta alteración climática se ha dado en años recientes, los pronósticos más actualizados advirtieron un impacto especialmente duro en Perú. De hecho, el país se verá afectado por dos tipos de FEN: El Niño global (el calentamiento del agua en la parte central del océano Pacífico) y El Niño costero (el que se produce en la costa norte peruana). Ambos eventos, según la Comisión Multisectorial encargada del Estudio Nacional del Fenómeno El Niño (Enfen), ya están coincidiendo. Además, el Enfen espera que el primero de estos tenga una intensidad fuerte y el segundo, extraordinaria.

La combinación de estos dos fenómenos generará una mayor intensidad de lluvias, huaicos y afectación en las cosechas, entre otras consecuencias. Ello, a su vez, tendrá un fuerte impacto en la economía. Según Óscar Chávez, jefe del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), un evento climático extremo puede paralizar la producción, el transporte y las cadenas de abastecimiento, elevar los costos logísticos y afectar los ingresos y el empleo de las empresas y familias. “Asimismo, la interrupción de la actividad podría deteriorar la capacidad de pago de empresas y hogares, elevando los riesgos sobre la cartera crediticia del sistema financiero”, dice Chávez.

Ya hay algunos pronósticos que vislumbran la magnitud y la severidad de los efectos de estos fenómenos. El holding financiero Credicorp ha estimado que ambos eventos climáticos (el global y el costero) generarían pérdidas por S/ 16.000 millones este año y el próximo. De acuerdo con María Alejandra Ormeño, gerenta de Políticas Públicas del Instituto Peruano de Economía (IPE), en julio, cuando el escenario más probable era un FEN costero fuerte, en el *think tank* se calculaba un impacto de alrededor de 0,7 puntos porcentuales sobre el crecimiento del PBI del 2026 y de 0,8 puntos en 2027. Ahora, dice Ormeño, ante la probabilidad de condiciones cálidas extraordinarias, el efecto podría acercarse a un punto porcentual en cada año e incluso ser mayor, dependiendo de la persistencia e intensidad del fenómeno. Por lo pronto, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) redujo su proyección de crecimiento de la economía peruana de 3,4% a 3,2% para 2026 ante un FEN costero extraordinario.

RUBROS AFECTADOS

Más allá de las cifras, ya se ha identificado los rubros más sensibles ante el FEN. Los expertos coinciden en que los sectores más golpeados serían el agropecuario, la pesca, la manufactura primaria, el comercio y el transporte. “Las mypes enfrentarían una mayor vulnerabilidad debido a su menor capacidad financiera para absorber paralizaciones prolongadas”, agrega Chávez, de la CCL.

El efecto en la actividad agrícola es algo que preocupa mucho, ya que, además de ser clave para la alimentación de la ciudadanía, es importante para la generación de empleos (especialmente entre las agroexportadoras).

Rafael Zacnich, gerente de Estudios Económicos de ComexPerú, sostiene que todavía es difícil asignar una cifra al impacto económico que podría generar el FEN sobre esta actividad, porque dependerá de su intensidad, duración y de las zonas productivas que resulten más afectadas.

En 2023, recuerda Zacnich, un año marcado por eventos climáticos adversos, el sector agropecuario se contrajo 2,9% y la producción agrícola cayó 4,1%. Ese escenario también afectó cultivos importantes de nuestra canasta agroexportadora. En el caso de los arándanos, por ejemplo, resalta que el volumen exportado durante 2023 cayó más de 20%, aunque el alza de los precios internacionales amortiguó el golpe en el valor de los envíos.

De acuerdo con el IPE, las altas temperaturas pueden afectar la floración y los rendimientos de cultivos como el mango, la uva y el arándano, mientras que las lluvias aumentan el riesgo de inundaciones y de daños a la infraestructura de riego y transporte. El impacto tampoco se limita a la producción: según el INEI, durante el primer semestre del año el empleo en las actividades primarias se redujo en casi 100.000 puestos.

"El riesgo no debe medirse únicamente por el valor de las exportaciones. Un evento de gran intensidad puede afectar rendimientos, calidad y volúmenes de producción, generar pérdidas de empleo y elevar costos; pero también interrumpir carreteras, sistemas de riego y otra infraestructura indispensable para llevar nuestros productos a los mercados internacionales", asegura el gerente de Estudios Económicos de ComexPerú.

Otro rubro que preocupa bastante es la pesca. En la primera temporada de anchoveta de la zona norte-centro apenas se capturó el 25% de la cuota, dice Ormeño, cuando normalmente se completa casi en su totalidad. Asociado a ello, sostiene la economista, la producción manufacturera de harina y aceite de pescado se redujo en casi 40% durante los primeros siete meses del año.

> **"LAS MEDIDAS QUE ADOPTEN LAS EMPRESAS DEBERÍAN APUNTAR A ANTICIPAR LOS POTENCIALES IMPACTOS [DEL FEN] Y PRESERVAR LA CONTINUIDAD DE LAS OPERACIONES Y LA CADENA DE PAGOS".**
>
> **MARÍA ALEJANDRA ORMEÑO**
> Gerenta de Políticas Públicas del Instituto Peruano de Economía

"Estas cifras podrían agravarse hacia fin de año. El BCRP estima que la pesca tendría una caída anual de 30,7% en 2026, escenario en el que las condiciones climáticas afectarían la segunda temporada de anchoveta, con una cuota muy reducida o incluso casi nula", comenta Ormeño.

Los especialistas señalan que, fuera del efecto que pueda tener el FEN en la actividad empresarial y económica, también es importante considerar que esto afectará severamente a las familias. "Estas pueden sufrir daños en sus viviendas e, incluso, pérdidas importantes ante inundaciones, desbordes de ríos, huaicos u otros eventos asociados. Por ello, el impacto económico tiene tanto un componente empresarial como uno directamente relacionado con los hogares", menciona Juan Carlos Odar, jefe de la Unidad de Monitoreo y Evaluación de la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico (UP).

Chávez, por su lado, señala que las regiones con mayor exposición potencial al FEN son Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Áncash, Ica y Cajamarca. "En conjunto, generan alrededor del 23,7% del PBI nacional, concentran el 33,3% del PBI agropecuario, el 60,7% del PBI pesquero, el 25,7% del PBI manufacturero, el 21% del comercio y el 22,9% del transporte. En estas mismas regiones residen más de 2,3 millones de personas", sostiene el experto de la CCL.

MITIGACIÓN PRIVADA

Hay algunas medidas que las empresas pueden adoptar para mitigar el impacto del FEN. Para el IPE, lo prioritario es que no se detengan las operaciones. De hecho, según la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas del BCRP, el 77% de las empresas del norte del país prevé reforzar sus instalaciones; el 66%, implementar planes de continuidad operativa; y el 50%, contar con rutas logísticas alternativas.

"También será clave asegurar liquidez durante la emergencia, mediante líneas contingentes, seguros y otras coberturas. Según el BCRP, durante el FEN de 2023 el crecimiento del crédito a las micro y pequeñas empresas se desaceleró en 7,9 puntos porcentuales, lo que puede restringir la continuidad de sus cadenas de pagos", dice Ormeño.

La economista destaca que la prevención es, por tanto, fundamental. "Las medidas que adopten las empresas deberían apuntar a anticipar los potenciales impactos y preservar la continuidad de las operaciones y de la cadena de pagos", comenta.

En esa misma línea está Odar, de la Universidad del Pacífico. No obstante, el investigador dice que la prevención no debe limitarse únicamente a la infraestructura. También existen herramientas financieras que pueden ayudar a las empresas a reducir su exposición frente a eventos adversos.

FOTO: MINISTERIO DE PRODUCCIÓN

"Un ejemplo son los seguros, especialmente relevantes para pequeñas empresas, bodegas o microempresas, que podrían enfrentar daños en sus locales, pérdidas de mercadería o periodos en los que se vean obligadas a suspender sus operaciones. Coberturas como las asociadas al lucro cesante pueden ayudar a mitigar parte de esas pérdidas", propone el jefe de la Unidad de Monitoreo y Evaluación de la Escuela de Gestión Pública de la UP.

Para Óscar Chávez, de la CCL, la preparación empresarial debe concebirse como una estrategia integral de gestión del riesgo y no únicamente como una respuesta de emergencia. "Cada empresa debería elaborar un plan de continuidad del negocio que identifique procesos críticos, responsables, protocolos de actuación y proveedores alternativos, con el fin de mantener las operaciones aun cuando se produzcan inundaciones, interrupciones de carreteras o fallas en los servicios básicos", afirma.

En materia operativa, también resulta recomendable —para el experto— proteger la mercadería mediante estanterías elevadas, revisar techos y drenajes, asegurar maquinaria y equipos, mantener inventarios mínimos de seguridad y diversificar proveedores y rutas logísticas. "Estas acciones reducen la probabilidad de paralización y desabastecimiento", agrega Chávez.

La tecnología puede ser una gran aliada ante esta coyuntura. De hecho, para el jefe del IEDEP de la CCL, el uso de comercio electrónico, WhatsApp, billeteras digitales, delivery, facturación electrónica y almacenamiento de información en la nube permite mantener la relación con los clientes aun cuando los establecimientos físicos deban cerrar temporalmente.

ACCIONES ESTATALES

En el ámbito público, si bien el tiempo es limitado, aún pueden llevarse a cabo acciones para proteger a los ciudadanos y la economía. Por ejemplo, Odar señala que el Estado cumple un papel fundamental en la pronta reposición de la infraestructura pública que resulte dañada, como carreteras, puentes u otros activos esenciales para la producción. "Mientras más rápida sea esa recuperación, menores serán las interrupciones en el transporte, el comercio y las cadenas productivas, lo que contribuirá también a una recuperación más rápida de la actividad económica y a reducir el impacto total del fenómeno", dice el vocero de la UP.

En el IPE destacan que no se trata solo de que el Estado destine recursos para las zonas afectadas y que las entidades que pueden hacer obras ayuden a prevenir o mitigar el impacto del FEN. Desde el *think tank* consideran que debe impulsarse la ejecución de los proyectos.

Por su lado, la CCL plantea aprobar un decreto de urgencia de reactivación financiera para las mypes y empresas ubicadas en zonas declaradas en emergencia, que contemple líneas de garantía y mecanismos de reprogramación de deudas. Estas medidas, dice el gremio, permitirían facilitar el acceso al financiamiento y dar mayor margen de liquidez a las empresas afectadas para mantener sus operaciones y obligaciones durante ese periodo.

"A ello se suma la necesidad de evitar que las obligaciones tributarias profundicen las restricciones de liquidez. En ese sentido, la CCL propone establecer facilidades tributarias extraordinarias para los contribuyentes de los distritos declarados en emergencia, incluyendo el aplazamiento del IGV y del Impuesto a la Renta, fraccionamientos especiales y la suspensión de intereses moratorios. El objetivo sería que las empresas puedan priorizar temporalmente los recursos disponibles en la continuidad de sus operaciones, el pago de trabajadores y la reposición de inventarios, mientras se normaliza la actividad económica", resalta Chávez. F



MÁS ALLÁ DE LAS PESAS

LA OFERTA DE ESTUDIOS DE PILATES, BARRE, CYCLING Y OTROS ESPACIOS SIMILARES HA CRECIDO EXPONENCIALMENTE EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS EN LA CAPITAL. HOY, ESTOS NEGOCIOS ESTÁN BUSCANDO FIDELIZAR A SUS USUARIOS Y ASÍ AUMENTAR SU RECURRENCIA, MIENTRAS PLANEAN MINUCIOSAMENTE SU EXPANSIÓN A NUEVAS PARTES DE LIMA.

Por **LUCERO CHÁVEZ QUISPE**

Ejercitarse se ha convertido en un hábito ya consolidado en el país. Un estudio realizado por la consultora Impronta Research este año señala que el 77% de los peruanos practica deporte o realiza alguna actividad física. De acuerdo con este sondeo, sus principales motivaciones son mejorar su salud (68%) y manejar el estrés (61%). Es en este contexto que los centros de entrenamiento y estudios con diversas disciplinas —que van desde pilates y barre hasta *cycling* y *force*— se han multiplicado en los últimos años.

Y si bien los gimnasios (29%) todavía capturan gran parte del deporte realizado, los estudios y centros de entrenamiento vienen ganando notoriedad. Estos espacios atienden ocasiones de consumo distintas, relacionadas al acompañamiento, la comunidad, la especialización y las experiencias, relata José Oropeza, socio director de Impronta Research. "[Estos formatos] pueden restar algunas visitas al gimnasio tradicional, pero también incorporan consumidores que no se identificaban con él", explica.

Así, en conjunto, la industria del *fitness* ha aumentado su número de actores a cerca de 4.000 gimnasios y centros de entrenamiento en Perú, comenta José Arellano, CEO y fundador de MonkeyFit, plataforma que brinda beneficios de bienestar corporativo a los colaboradores de empresas peruanas con acceso a 600 centros afiliados (entre gimnasios y estudios). La firma, que trabaja actualmente con 100 clientes corporativos y cuyas ventas han crecido en 70% en los últimos dos años, justamente ha visto una mayor disposición de las compañías por invertir en la salud de sus trabajadores. De hecho, MonkeyFit registró ingresos por más de un millón de dólares en 2025. "El objetivo es duplicar [la cifra] el siguiente año", estima Arellano.

FOTO: ACERVO



MÁS FRECUENCIA, MÁS DISCIPLINAS

El modelo de la mayoría de los centros de entrenamiento en Lima se sostiene en elevar la recurrencia de sus alumnos, cuyo pago se realiza por paquetes de clases. Para ello es clave ofrecer diversas disciplinas en los estudios de entrenamiento en la capital, relatan los empresarios del rubro consultados para este reportaje.

"En una membresía tradicional, una vez que el cliente pagó el mes, el semestre o más, económicamente al negocio incluso puede convenirle que vaya menos. En nuestro modelo pasa exactamente lo contrario: para que el cliente vuelva a comprar, tenemos que lograr que quiera venir. Eso nos obliga a mejorar constantemente las clases, los instructores y toda la experiencia", cuenta Santiago de Aubeyzon, CEO regional de Síclo, una propuesta mexicana con seis sedes en Lima que combina entrenamiento de alto nivel, música, comunidad y entretenimiento. Así, señala que el usuario promedio practica 2,5 disciplinas dentro de la compañía, que tiene más de 20.000 clientes registrados, de los cuales entre el 20% y el 40% está activo, según la temporada. Cabe mencionar que Síclo imparte clases de rueda, barre, ejército, *form*, *run* y yoga en trece salas de entrenamiento. Próximamente, la cadena planea incorporar un concepto de entrenamiento de alto rendimiento y un *recovery center*, añade el CEO regional.

En esa misma línea, María Paz León, CEO del centro *boutique fitness* de *indoor cycle* y *form* Boost Studio, señala que es clave que los usuarios regresen. "Una vez que el cliente ya se fideliza con nosotros, la recurrencia es de entre tres y cuatro veces por semana; y no solamente enfocado en una disciplina", indica León, con un ticket promedio que oscila entre los S/ 400

y S/ 500 entre los clientes fidelizados. Cabe mencionar que el centro cuenta con 29 *coaches* y equipo operativo en dos sedes. Además, la empresa ha elevado su cantidad de clientes en 18% en los últimos doce meses, luego de que en la sede de Magdalena se incorporara la disciplina de entrenamiento funcional.

Otra tendencia que se observa es que los peruanos practican deporte en más de un lugar. Por ejemplo, Arellano, de MonkeyFit, comenta que los usuarios de la plataforma van a casi tres centros en promedio al mes, con un ticket que puede variar entre S/ 200 y S/ 500, según el nivel de personalización. "Lo interesante es que así no sean superexpertos van a dos o tres centros. No es tanto por la necesidad de hacer varias cosas, sino por la flexibilidad. Tenemos un montón de empresas que tienen trabajo híbrido, por ejemplo, entonces un día estás por la casa, otro día por el trabajo. Es más difícil coordinar o saber a dónde puedes ir [...]. El poder variar de vez en cuando hace que te aburras menos. Uno de los principales factores para dejar de hacer ejercicio es el aburrimiento. Tener acceso a varias comunidades hace que tengas acceso a más diversión", acota. De hecho, el 40% de usuarios de la plataforma nunca había practicado deporte antes de unirse.

"ABRIR UN LOCAL PUEDE PARECER SENCILLO, PERO ABRIR UN BUEN LOCAL Y HACERLO RENTABLE DE MANERA SOSTENIBLE ES BASTANTE MÁS COMPLEJO".

SANTIAGO DE AUBEYZON
CEO regional de Síclo

ESPACIOS DE CRECIMIENTO

Ganar participación de mercado no es necesariamente la principal meta de negocio de los centros de entrenamiento en Lima. Santiago de Aubeyzon, CEO regional de Síclo, considera que "todavía existe muchísimo espacio para ampliar el TAM [mercado total de ingresos, por sus siglas en inglés] de la categoría, logrando que más personas entrenen y que quienes ya lo hacen incorporen más disciplinas y momentos de bienestar a su vida". Esto se alinea con un estudio de Impronta Research, según el cual solo el 33% de los peruanos declara entrenar al menos cuatro veces por semana. Mientras tanto, "el grueso de la población está por debajo de esa línea, alcanzando en promedio una frecuencia de tres veces por semana, la cual no ha sufrido variación versus anteriores años", señala José Oropeza. De esta manera, aún existe espacio en el mercado para afianzar y fortalecer los hábitos de los peruanos en torno al deporte.

Así, por ejemplo, Síclo prevé abrir en el último trimestre del año un local con tres conceptos, de los cuales dos son nuevos. Ello abrirá un mercado inédito para la marca, detalla De Aubeyzon. "Creemos que esto marcará una nueva tendencia que seguiremos explorando en el 2027 y 2028", añade. Sin embargo, aclara que son "muy cuidadosos" con la forma en la que crecen. "Abrir un local puede parecer sencillo, pero abrir un buen local y hacerlo rentable de manera sostenible es bastante más complejo [...]. Al final buscamos entender los *unit economics* de cada local y de cada disciplina. Nos importa cuánto valor podemos generar con cada metro cuadrado y con cada hora de operación. No incorporamos algo simplemente porque esté de moda", indica.

Esa mirada estratégica de crecer gradualmente la comparte Épica, un espacio creado para mujeres que trajo el barre —una combinación entre ballet, pilates y yoga— a Perú en 2022 y que se popularizó en el 2024 tras la llegada a Lima de Barre Sí (disciplina de Síclo). Malú Quiroz, fundadora de la empresa en la que las *coaches* son licenciadas en ballet, sostiene que la firma seguirá creciendo de manera orgánica a un ritmo de una sede nueva por año (cuentan con dos a la fecha). Sin embargo, toma



FOTO: ACERVO

la meta con cautela, considerando que la inversión requerida para abrir un formato de estudio oscila entre los US$ 60.000 y US$ 100.000, dependiendo de la ubicación. En tanto, antes de finalizar el 2026, aclara Quiroz, tienen planeado abrir una cafetería puerta calle en el primer piso de su sede de Miraflores (un formato que ya funciona en Surco). Además, evalúa sumar disciplinas a las que ya ofrece (*barre essential*, *power barre*, pilates mat, *stretching*, hipopresivos, yoga, *force* y *jumpfit*). Por otro lado, en el caso de Boost Studio, María Paz León, CEO de la firma, comenta que este 2027 están "entrando en una etapa de crecimiento un poco más ambiciosa", en la que buscan seguir fortaleciendo sus sedes actuales y llevar su propuesta a nuevas ubicaciones fuera de Magdalena y Miraflores, sin perder "la experiencia consistente" de la marca.

Si bien la expansión de estos negocios se ha concentrado en Lima Top, Arellano, de MonkeyFit, señala que



la demanda por este tipo de centros está presente en muchas más ciudades. "Una particularidad es que nosotros vamos afiliando centros a partir de lo que necesita cada empresa cliente. Entonces, por ejemplo, trabajamos con Anglo American, que tiene muchísimas personas en Moquegua. Ahí tenemos un flujo muy interesante, con 8 o 10 centros afiliados", anota, y agrega que el escenario se repite en otras ciudades, como Pisco o Chiclayo. En la capital, el emprendedor comenta que también identifican una demanda por centros de entrenamiento en Lima Norte. "Los centros de *cycling* o pilates han estado creciendo bastante en los distritos más céntricos de Lima en los dos o tres últimos años. En provincia, recién desde el año pasado se ven estos estudios; y en distritos como Villa María, San Juan de Lurigancho, etcétera, también empiezan a verse", agrega.

En esa línea, Oropeza sentencia que, efectivamente, existe potencial de crecimiento en distintas zonas de la capital peruana. Sin embargo, resalta que hay que saber leer qué formatos son los que mejor funcionan económicamente dependiendo de las necesidades de cada público. "En algunas zonas, los locales pequeños y multipropósito son bien recibidos, mientras que en otras las tarifas por sesión y las membresías flexibles son las más atractivas", finaliza.

DE LO DIGITAL A LO PRESENCIAL

La pandemia fue el inicio de la vida *fitness* para muchos peruanos. En esa época, apps de deporte como la de Piafitmess, de la influencer y exgimnasta de la selección peruana Pía Watanabe, ganaron notoriedad y crearon una comunidad enfocada en la salud y el bienestar. Hoy, la plataforma cuenta con 450 usuarios activos luego de haber hecho una migración en mayo del 2026. "El negocio del deporte y entrenamiento es bastante estacional, así que tenemos picos durante el año. Sin embargo, en comparación con el año pasado, hemos tenido un incremento del 30% de usuarios activos en promedio. Asimismo, ahora también contamos con una plataforma más estable y robusta que nos permite asegurar renovaciones de usuarios ofreciéndoles una mejor experiencia", señala Watanabe.

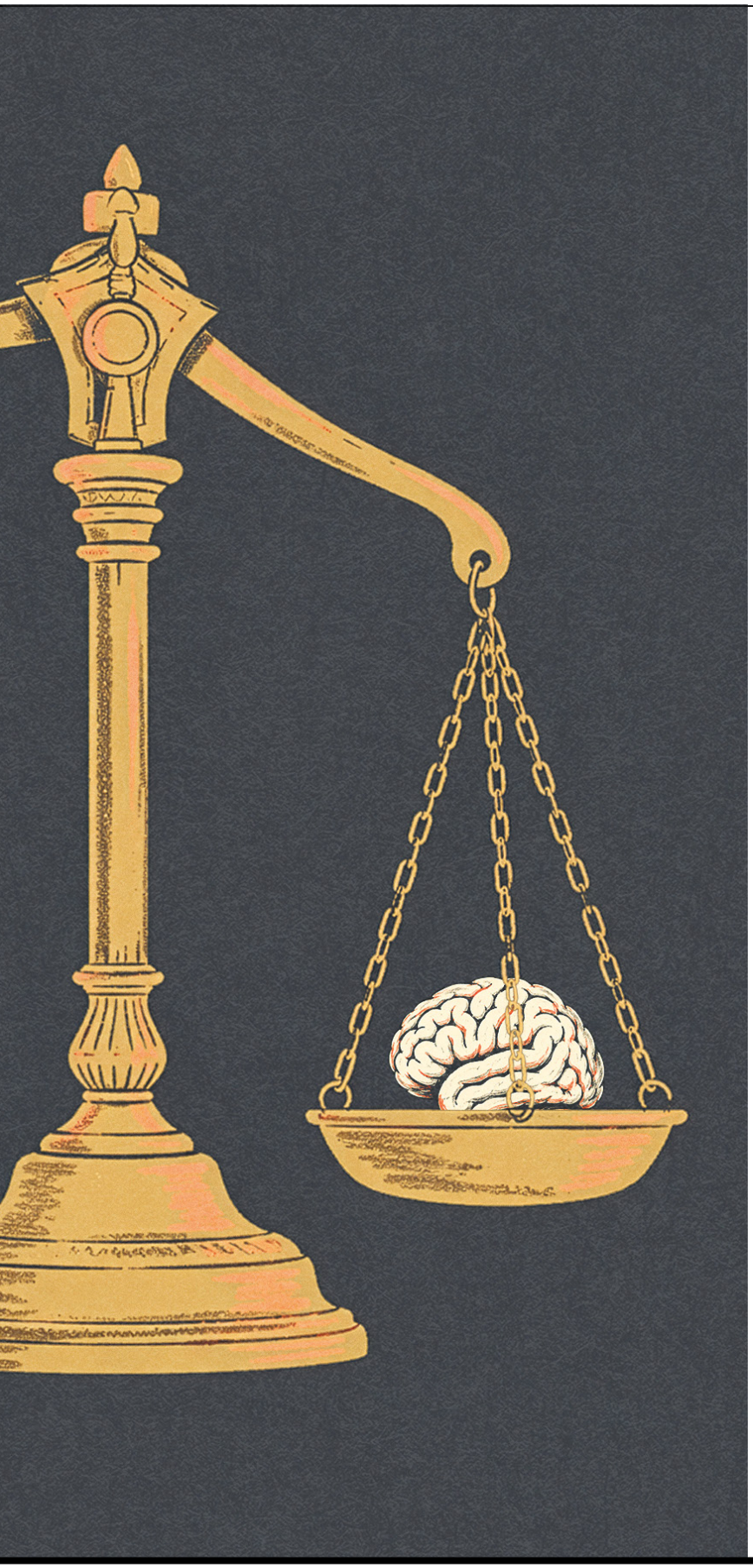
El paso natural para la plataforma fue llevar la propuesta digital a un estudio presencial. Así, hace un año, abrieron Fitmess Studio, en el que dictan clases de Functional Strength (funcional enfocada en fuerza), Hybrid Circuit (fuerza y cardio por estaciones), Row & Lift (remo combinado con ejercicios con mancuernas), Dance & Tone (baile aeróbico combinado con Functional), Stretch & Mobility (yoga dinámico enfocado en movilidad) y Longevity (para mayores de 50 años). Hoy cuenta con cerca de 100 alumnos con paquete activo al mes, en promedio. "Hay muchos usuarios que llegan al estudio luego de haber probado la plataforma e, incluso, hay varios casos en los que complementan ambas modalidades", agrega.

El juicio más escaso



A MEDIDA QUE LAS RESPUESTAS DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL SE ABARATAN Y SE MULTIPLICAN, DECIDIR CUÁL MERECE CONFIANZA SE VUELVE LA TAREA DIFÍCIL.

Por
PROF. CHRISTIAN FARIOLI



Decir que sabes usar ChatGPT, dentro de cinco años y en una entrevista de trabajo sonará como anunciar que sabes enviar un correo electrónico: nadie se sorprenderá y nadie te contratará por eso. Probablemente, ni siquiera lo pregunten.

La Inteligencia Artificial (IA) estará allí, en unos años, silenciosa y ubicua, como la electricidad detrás de una pared: no veremos el cableado: sólo notaremos lo que deja de funcionar cuando falta.

Por ahora, ocurre lo contrario: abrimos una ventana, escribimos una instrucción y contemplamos la respuesta con una mezcla de fascinación y sospecha.

Celebramos a quien conoce el *prompt* adecuado e inventamos nuevos títulos profesionales. Además, confundimos la habilidad de conversar con una máquina con la capacidad de crear valor mediante ella.

Es comprensible, porque toda gran tecnología atraviesa una etapa en la que manejarla parece una ventaja. Hubo un tiempo en que saber navegar por internet era una credencial, y otro en que dominar Excel convertía a una persona en el oráculo de la oficina.

Después, esas habilidades no desaparecieron: se volvieron invisibles y dejaron de diferenciarnos, porque pasaron a formar parte del suelo que todos pisamos.

La IA avanza hacia ese mismo destino, sólo que a una velocidad sin precedentes. ChatGPT alcanzó unos 100 millones de usuarios mensuales apenas dos meses después de su lanzamiento, según una estimación de UBS citada por Reuters. La cifra importa menos por su tamaño que por lo que anuncia: cuanto más rápido se

adopta una tecnología, más rápido deja de distinguir a quien la usa.

Aquí aparece la pregunta que casi nadie quiere formular: ¿Qué valor aportarás cuando todos tengan acceso a la misma IA?

SEGUNDA DEMOCRATIZACIÓN

La primera revolución digital democratizó el acceso a la información. Durante siglos, saber fue caro: el conocimiento vivía tras los muros de universidades, bibliotecas, gremios y grandes corporaciones.

Internet derribó buena parte de esos muros y, de repente, un estudiante en Guadalajara podía leer los mismos artículos que un ejecutivo en Nueva York; una emprendedora en Medellín podía estudiar las campañas de marcas globales, y un médico en Lima podía consultar investigaciones publicadas al otro lado del planeta.

Sin embargo, acceder a información y saber qué hacer con ella nunca fueron la misma cosa.

Un buscador podía entregarnos un millón de respuestas, pero no sentarse a nuestro lado, comparar escenarios, cuestionar una hipótesis, redactar un plan, simular una negociación y convertir una idea vaga en una secuencia de acciones. La IA empieza a hacerlo.

Por eso entramos en una segunda democratización, más profunda que la anterior: la de la inteligencia operativa. No hablamos de inteligencia en el sentido humano, filosófico o consciente, sino de la capacidad práctica de analizar, sintetizar, diseñar, producir y ejecutar.

Capacidades que hasta hace poco exigían equipos, especialistas, tiempo y capital, ahora caben tras una conversación. Así, una pequeña empresa puede analizar un mercado como una consultora, un profesor puede adaptar los materiales a cada alumno y un emprendedor puede investigar, traducir, prototipar y preparar una presentación en una sola tarde. Hace apenas unos años, reunir todas esas capacidades habría exigido semanas, varios especialistas y un presupuesto fuera del alcance de la mayoría.

Es una noticia extraordinaria, pero también el comienzo de una enorme confusión. Cuando una capacidad escasa se vuelve abundante, su valor económico cambia. La fotografía no murió cuando todos llevamos una cámara en el bolsillo: murió la ventaja de poseerla. Escribir tampoco dejó de importar cuando llegaron los procesadores de texto; lo que perdió valor fue saber dónde estaba la tecla de negrita.

La IA no borrará el valor de pensar; borrará el de parecer inteligente al realizar tareas que una máquina reproduce en segundos. Ahí cambia todo.

EL CIRUJANO Y EL BISTURÍ

Imaginemos a dos cirujanos bajo la misma luz blanca en un quirófano, frente al mismo paciente. En sus manos, el mismo bisturí robótico; en la pantalla, el mismo sistema de asistencia basado en IA, capaz de detectar patrones invisibles al ojo, sugerir rutas y advertir riesgos.

Uno de los cirujanos sigue cada indicación sin cuestionarla, mientras que el otro conoce la historia del paciente, reconoce cuándo el caso no se parece al promedio, percibe una anomalía, formula la pregunta que el sistema no había considerado y asume la responsabilidad de decidir.

Los dos saben usar la herramienta, aunque sólo uno sabe ejercer la profesión. La escena no pertenece nada más a la medicina: ya ocurre en salas de juntas, agencias, universidades, bancos y pequeñas empresas.

Dos profesionales acceden al mismo modelo. Uno le pide una estrategia y copia la respuesta; el otro aporta contexto, detecta las simplificaciones, confronta las conclusiones con la realidad y convierte el borrador en una decisión propia.

El primero produce más; el segundo multiplica su criterio. Esa será una de las fronteras esenciales del trabajo: la distancia entre delegar una tarea y abdicar del pensamiento.

La IA es extraordinariamente buena para entregar algo que parece terminado: un texto fluido, una presentación ordenada, una respuesta segura. Esa apariencia es tanto su poder como su peligro. Nos seduce porque elimina la incomodidad de la página en blanco; pero la página en blanco no era el enemigo: era el lugar donde nos veíamos obligados a descubrir qué pensábamos.

Si aceptamos siempre la primera respuesta, la IA no ampliará nuestra mente: la habitará con ideas promedio.

CUANDO LA EXCELENCIA SE VUELVE PROMEDIO

Durante décadas, muchas empresas construyeron ventajas con recursos inaccesibles para sus competidores: mejores datos, equipos más grandes, asesoría sofisticada, tecnología costosa. La IA reduce con rapidez buena parte de esa distancia.

Pero acceso no equivale a transformación. La encuesta "Work Reimagined 2025", de EY, detectó que 88% de los empleados ya usa IA en el trabajo, pero únicamente 28% de las organizaciones logra resultados transformadores.

La brecha la abre el rediseño del trabajo alrededor de la tecnología, no su simple posesión. Una suscripción no es una ventaja competitiva; tampoco lo es una biblioteca de *prompts* que cualquiera puede copiar, ni un chatbot instalado en la web, ni la fotografía del director general estrechando la mano de un robot en una conferencia.

La ventaja aparece en otro lugar: en la calidad de los problemas que una organización elige resolver; en el contexto que ha acumulado; en la velocidad con la que convierte aprendizaje en acción; en el coraje de cuestionar prácticas rentables, pero obsoletas; en la cultura que permite a una persona decir que una respuesta brillante es, en realidad, incorrecta.

La tecnología abarata la ejecución; por eso encarece el juicio. La historia demuestra que, cada vez que una capacidad se abarata, otra gana valor. Cuanto mejor escriba la máquina, más valdrá una idea que merezca ser escrita; cuanto mejor analice, más importará formular la pregunta correcta. Cuanto más contenido pueda generar, más escasa será la atención humana; y cuanto más convincentes sean sus respuestas, más necesario será distinguir entre elocuencia y verdad.

Los equipos que obtienen resultados no son, necesariamente, los que acumulan más licencias: son los que se atreven a revisar sus procesos desde el principio. No preguntan: "¿Dónde podemos añadir IA?"; preguntan: "Si esta capacidad hubiera existido cuando fundamos la empresa, ¿la habríamos construido así?". La primera pregunta produce accesorios; la segunda, transformación.

LA OPORTUNIDAD DE LATAM

Para América Latina, esta conversación no es teórica. La región llega a esta revolución con una combinación singular de talento, creatividad, desigualdad, informalidad y urgencia productiva. El Fondo Monetario Internacional estima que menos del 40% del empleo latinoamericano está expuesto a la IA, frente a cerca del 60% en las economías avanzadas. Esto parecería una protección: menos tareas automatizables, menos disrupción inmediata, pero puede volverse una trampa: una economía poco expuesta a la IA sufre menos el impacto inicial y, al mismo tiempo, recibe menos de sus beneficios.

No estar en la vía del tren evita el choque, pero puede costar el próximo destino. La informalidad, conectividad desigual y baja digitalización de muchas firmas limitan el terreno de tabajo de la IA. Un modelo sofisticado no puede optimizar procesos que nunca se documentaron, aprender de datos que no se recogen ni integrarse en negocios que aún dependen de papeles, mensajes dispersos y memoria oral.



Prof. Christian Farioli

El autor es uno de los conferencistas internacionales más reconocidos en Inteligencia Artificial (IA), estrategia de marketing digital e innovación. Es CEO de ESD Dubai y profesor internacional. Ha impartido conferencias y formado a más de 20,000 profesionales en organizaciones como Google, NASA, PwC, EY, Ferrari, Armani y el World Economic Forum. Es autor de dos libros sobre IA y marketing digital, y asesora a empresas y líderes en la adopción estratégica de la IA.

Sin embargo, la región posee una ventaja subestimada: no necesita defender tantas estructuras heredadas. Una Pyme latinoamericana puede saltar etapas, como muchas economías pasaron directo al teléfono móvil sin desplegar antes una extensa red de líneas fijas.La ventana existe, aunque no seguirá abierta para siempre. Se necesitan personas capaces de pensar con la IA y, cuando haga falta, ir contra ella: curiosidad, pensamiento analítico, creatividad, liderazgo, comunicación y aprendizaje continuo.

El World Economic Forum sitúa las competencias en IA y *Big Data* entre las que más crecerán hacia 2030, aunque advierte que el pensamiento analítico, la creatividad, la resiliencia y la colaboración seguirán siendo habilidades centrales.

La respuesta no está en escoger entre capacidades técnicas y humanas: unas amplifican a las otras. La tecnología puede elevar el techo de lo que una persona es capaz de hacer; sólo la educación fortalece los cimientos sobre los que decide hacerlo.

UNA PREGUNTA QUE QUEDA

Por mucho tiempo, medimos la inteligencia por la capacidad de responder. Quienes sabían más, recordaban más o respondían más rápido parecían tener una ventaja evidente. Esa lógica está a punto de invertirse. Cuando las respuestas sean instantáneas, abundantes y razonablemente buenas, responder dejará de ser lo difícil: lo complejo será saber qué preguntar, qué creer, qué descartar y qué consecuencias estamos dispuestos a asumir. Una máquina puede acelerar el camino, pero no elegir el destino; comparar escenarios, pero no decidir qué futuro merece construirse; puede calcular el costo de una decisión, pero no determinar qué precio estamos dispuestos a pagar; puede imitar la convicción, pero no asumir la responsabilidad.

Por eso, dentro de cinco años, saber usar ChatGPT será irrelevante; no porque la IA haya perdido importancia, sino porque estará en todas partes.

La pregunta ya no será si sabes operarla: será si tienes algo valioso que pedirle, si reconoces una respuesta mediocre y si posees el criterio para decidir qué hacer después.Quizá ésa sea la mayor ironía de esta revolución: la IA hará abundante el conocimiento y, precisamente por eso, el criterio humano será más valioso que nunca.

Después de años obsesionados con lo que las máquinas serán capaces de hacer, volveremos a preguntarnos qué somos capaces de imaginar nosotros. Cuando todos puedan producir, importará quién sabe elegir; cuando todos puedan responder, importará quién sabe preguntar; y cuando todos puedan parecer inteligentes, importará quién aprendió de veras a pensar.

Las herramientas evolucionan y las reglas cambian, pero una sola ventaja permanece: pensar antes y mejor que los demás. F

EL ALTO PRECIO DEL SILENCIO

CUANTO MÁS TARDA UNA EMPRESA EN DETECTAR QUE HA SIDO HACKEADA, MÁS ELEVADO ES EL COSTO: LOS DATOS DE IBM PARA AMÉRICA LATINA MARCAN UNA DIFERENCIA DE HASTA 610,000 DÓLARES ENTRE UNA RESPUESTA RÁPIDA Y UNA TARDÍA.

Por **SILVIA LEAL**



Un ciberataque no siempre truena. La imagen instalada por el cine y las series es la del asalto ruidoso: pantallas bloqueadas en cadena, sistemas caídos, un mensaje de rescate ocupando el monitor, hackers tecleando a toda velocidad entre alarmas que parpadean sin parar. Esa escena es pura ficción, un mito que ha distorsionado la percepción real de cómo operan los ciberataques y que ha llevado a numerosas organizaciones a bajar la guardia.

Porque un ataque real no hace ruido, no avisa y no da tregua. Se infiltra sin dejar huella y opera en la sombra, explorando archivos, recopilando datos confidenciales y estudiando vulnerabilidades sin que nadie se dé cuenta; a veces pasan semanas o incluso meses, antes de que se descubra la brecha de seguridad: es mucho más silencioso y, precisamente por eso, más peligroso.

El tiempo que tarda una organización en detectar que ha sido hackeada se mide en meses, no en horas, un periodo durante el que los atacantes se mueven con total libertad, ganan terreno, roban información y preparan, poco a poco, el golpe final. Las cifras lo confirman.

LOS DATOS OBJETIVOS

De acuerdo con el informe "Cost of a Data Breach 2025", de IBM, las organizaciones tardan, a nivel global, una media de 241 días en identificar y contener una brecha: casi ocho meses. Es el mejor dato registrado en los últimos nueve años, aunque ocho meses siguen siendo una eternidad cuando un atacante ya está dentro.

Y, cuanto más tiempo permanezcan ocultos, más valor podrán extraer: propiedad intelectual, datos financieros, acceso a proveedores y clientes; todo ello, mientras la empresa sigue operando con aparente normalidad, cumpliendo sus objetivos, sin sospechar que una parte, o la totalidad, de esa información está en manos de terceros, o que pudiera llegar a estarlo en cualquier momento.

Aunque los tiempos de detección mejoren, el riesgo económico no da tregua: el costo medio global de una brecha de datos para una firma se sitúa en 4.44 millones de dólares (MDD), cifra que refleja la primera caída en cinco años, 9% menos que en 2024, según ese mismo informe.

Aquí el tiempo también tiene un precio: las brechas resueltas en menos de 200 días

cuestan 3.87 millones de media, mientras que las que se alargan más allá de ese plazo suponen 5.01 millones. En pocas palabras, detectar tarde el problema tiene un impacto directo en la cuenta de resultados.

SEÑALES QUE SUELEN IGNORARSE

Por si fuera poco, cuando, por fin, se detecta el problema, lo más fácil (y habitual, porque es humano) es autoconsolarse: "¡Era imposible detectarlo!", "¡Le podría haber pasado a cualquiera!", "¡Eran hackers muy profesionales!", "¡Era inevitable!", "¡Si van a por ti, no hay forma de pararlos!". Excusas cómodas que, analizadas con perspectiva, no se sostienen.

Porque existen indicios que, vistos en retrospectiva, casi siempre están presentes en este tipo de situaciones: por separado, parecen anécdotas del día a día, pero, juntos, muestran con claridad la evolución del ataque.

Herramientas de administración remota, funcionando en segundo plano, que nadie recuerda haber instalado, pero tampoco desinstalado. ¿Para qué, si han estado siempre allí? Inicios de sesión desde ubicaciones inusuales a las que nadie en su momento dio demasiada importancia.

Asimismo, picos de tráfico saliente fuera de horario que alguien justificó como pudo, aunque, curiosamente, a esa hora la oficina se suponía casi vacía.

Por otra parte, cuentas de usuario con permisos que nadie recuerda haber otorgado, pero que, por si acaso, no se borraron. Pequeñas caídas de rendimiento atribuidas a problemas técnicos de origen incierto en sistemas de alta complejidad.

O bien, copias de seguridad que fallan o desaparecen sin motivo aparente. ¿No es cierto? Y, muchas veces, justo cuando más se necesitaban.

Y esto es sólo la punta del iceberg: la lista real es mucho más larga y varía según el tipo de ataque, el sector y la madurez tecnológica de cada organización, aunque no haga falta profundizar más porque son cosas del día a día en unas dinámicas donde lo único que importa es el negocio. De forma aislada, ninguna de estas señales parece grave, pero, juntas, suelen ser la huella casi inequívoca de una intrusión en curso. ¿Te suena alguna de ellas?

EXISTEN INDICIOS QUE, VISTOS EN RETROSPECTIVA, CASI SIEMPRE ESTÁN PRESENTES EN ESTE TIPO DE SITUACIONES: POR SEPARADO, PARECEN ANÉCDOTAS DEL DÍA A DÍA, PERO, JUNTOS, MUESTRAN CON CLARIDAD LA EVOLUCIÓN DEL ATAQUE

LA SITUACIÓN EN LATAM

Desafortunadamente, la situación es especialmente preocupante en América Latina: Mientras que, a nivel global, las organizaciones tardan una media de 241 días en identificar y contener una brecha de seguridad, en la región, ese plazo se eleva hasta los 316 días, 16 más que el año anterior, de acuerdo con los datos de IBM para América Latina. En otras palabras, la región avanza en sentido contrario al resto del mundo: Mientras la capacidad de detección y respuesta mejora a escala global, en América Latina los tiempos siguen aumentando.

Este retraso tiene, además, un impacto económico directo: El costo medio de una brecha de seguridad en la región asciende a 2.51 MDD. Sin embargo, la rapidez de la respuesta marca una diferencia significativa, pues, cuando la brecha se identifica y contiene en menos de 200 días, el costo medio se reduce a 2.21 MDD, mientras que, si el incidente se prolonga más allá de ese umbral, el impacto económico se eleva hasta 2.82 millones.

El mensaje para los líderes empresariales latinoamericanos es claro: La pregunta ya no es si sus compañías sufrirán un ciberataque, sino cuánto tiempo tardarán en detectarlo. En esa respuesta se juegan, literalmente, millones de dólares, y determinan si la huella de ese suceso queda en el tiempo como un problema que se supo resolver o como una catástrofe.

NADIE CREE QUE SERÁ LA PRÓXIMA VÍCTIMA

Llegados a este punto, conviene desmontar una de las ideas más peligrosas en ciberseguridad: nadie cree que será la próxima víctima, porque nuestro cerebro está programado para creer que las desgracias les ocurren y ocurrirán a los demás. Esto es fruto de lo que se conoce como "sesgo de optimismo", una tendencia psicológica a raíz de la cual las personas sobreestimamos la probabilidad de experimentar eventos positivos y subestimamos la de eventos negativos en nuestras vidas, incluso cuando la evidencia objetiva apunta con claridad hacia lo contrario.

En el terreno de la ciberseguridad, ese sesgo se traduce en una peligrosa ilusión de invulnerabilidad que nos lleva a bajar la guardia precisamente cuando el riesgo es mayor, y la

irrupción de la Inteligencia Artificial (IA) ha elevado la escala, la velocidad y la sofisticación de los ciberataques hasta niveles nunca vistos. En otras palabras, todos pensamos que los ciberataques les ocurren a otros (a las grandes multinacionales, a empresas con menos recursos o a organizaciones que "han hecho algo mal"), y esa forma de pensar es, precisamente, una de las razones por las que tantos ataques tienen éxito.

ELLOS TAMBIÉN PENSARON QUE ESTABAN PROTEGIDOS

Dos episodios recientes, uno mexicano y otro estadounidense, muestran cómo se traduce ese sesgo en la práctica y cuánto puede tardar una organización en descubrir que ya ha sido vulnerada.

Un caso especialmente ilustrativo tuvo lugar en México. A principios de 2025, la plataforma DeBoleto.mx sufrió el robo de los datos de más de 84,000 usuarios, entre ellos, contraseñas cifradas, historiales de compra e información relacionada con los métodos de pago.

Sin embargo, lo más revelador no fue el volumen de la información comprometida, sino el tiempo que permaneció fuera del radar: La filtración se detectó en enero, pero los datos estuvieron transitando, durante semanas, en círculos privados de ciberdelincuentes, antes de terminar publicados en un foro abierto, momento en el que el riesgo se hizo visible para esos miles de personas.

Detrás del ataque se encontraba un traficante de datos conocido con el alias Nick Diesel, que, meses antes, ya había puesto en venta la base de un programa gubernamental con más de 318,000 beneficiarios, que incluía campos de datos biométricos entre su información personal y geográfica.

Este fenómeno no es nuevo en absoluto: Mucho antes de la irrupción de la IA, los ciberdelincuentes ya habían comprendido que el verdadero éxito de un ataque no consistía en entrar en un sistema, sino en permanecer dentro el mayor tiempo posible sin ser descubiertos.



Silvia Leal

La autora es una de las voces más influyentes del mundo en tecnología, liderazgo y tendencias de futuro. Doctora en Sociología, asesora a la Comisión Europea y a la OCDE en Inteligencia Artificial y transformación cultural. Ha sido distinguida, durante tres años consecutivos, como una de las 10 profesionales más influyentes de España. Recibió el Premio Nacional de Management por su labor divulgativa en IA.

Uno de los ejemplos más conocidos lo encontramos en la cadena hotelera Marriott. En 2018, la compañía descubrió que los atacantes llevaban aproximadamente cuatro años ocultos en los sistemas heredados de la cadena Starwood tras su adquisición. Durante ese tiempo, accedieron, de forma silenciosa, a la información personal de cientos de millones de huéspedes, incluidos datos de pasaporte, información sobre reservas y, en algunos casos, también datos de tarjetas de pago.

En definitiva, lo que ha cambiado con la llegada de la IA no es la estrategia de los atacantes, sino su capacidad para ejecutarla a una velocidad, una escala y un nivel de sofisticación muy superiores.

¿Y TE VAS A QUEDAR MIRANDO?

¿Ya te lo estás preguntando? ¿Qué probabilidades hay de que esto le ocurra a mi organización? O, peor aun, de que ya esté ocurriendo sin que nadie lo haya descubierto. Y si es así, ¿cómo podría saberlo?

En la actualidad, la mitad de las brechas de seguridad es detectada por los propios equipos de la compañía, de acuerdo con el mismo informe de IBM, una proporción que mejora año con año: era de apenas un tercio hace dos años. La otra mitad la siguen revelando terceros o los propios ciberdelincuentes y, para entonces, el daño ya está hecho y no hay marcha atrás.

Por todo ello, mientras lees estas líneas, quizás haya empresas plenamente convencidas de que sus sistemas son seguros cuando, en realidad, un atacante ya lleva días, semanas o, incluso, meses dentro de ellos, y precisamente porque todavía no lo saben, siguen creyendo que la próxima víctima será otra. Pero las compañías ya no pueden permitirse este lujo.

Es por ello que el 80% de las empresas que sufren un desastre cibernético importante termina cerrando en los tres años siguientes, según información de Cybertrust Latam. Esto no se produce porque el ataque sea imposible de superar, sino porque sus efectos se extienden más allá del incidente inicial: La paralización de la actividad, la pérdida de clientes, el deterioro de la reputación, las reclamaciones legales, las sanciones regulatorias y el enorme costo de la recuperación acaban formando una tormenta perfecta que muchas organizaciones no consiguen resistir ni superar.

Así que, si has llegado hasta aquí, ya no puedes decir que no lo sabías: A partir de este momento, la pregunta ya no es si tu organización está preparada, sino si vas a esperar a que un ciberdelincuente te obligue a actuar o si vas vas a hacer algo para anticipar el suceso.

Porque, en ciberseguridad, el tiempo siempre juega a favor de aquel que toma la iniciativa.

IMPERIO VERDE

Por **WILL YAKOWICZ**

La principal tierra de cultivo de *cannabis* en Estados Unidos está enclavada al pie de las montañas de Santa Mónica, justo enfrente de una granja de frijoles en Camarillo, California. Y, si no fuera por la cerca eléctrica de 7.000 voltios que rodea la propiedad de casi 67 hectáreas, o por el olor penetrante a marihuana, parecería una propiedad cercana más donde se cultivan tomates y pepinos.

El año pasado, Glass House Brands cultivó 302.000 kilos de marihuana, generando US$ 182 millones en ingresos. Esta cifra es inferior a la de 2024, cuando generó US$ 201 millones, en parte debido a una redada de inmigración federal en dos de sus tres instalaciones, el verano pasado. Sin embargo, Glass House, que recientemente comenzó a cotizar en la Bolsa de Nueva York (y también en la bolsa Cboe de Canadá), prevé cultivar 450.000 kilos de *cannabis* y generar hasta US$ 245 millones en ventas para finales de 2026. Glass House es la segunda empresa estadounidense de marihuana que cotiza en la Bolsa de Nueva York, después de que Trulieve, con sede en Florida, lo hiciera a principios de junio.

UN AÑO DESPUÉS DE LA REDADA MORTAL DEL ICE EN SUS PLANTACIONES Y MESES DESPUÉS DE QUE LA ADMINISTRACIÓN TRUMP RECLASIFICARA EL CANNABIS MEDICINAL, GLASS HOUSE YA COTIZA EN LA BOLSA DE NUEVA YORK Y SE APRESTA A COSECHAR UN MILLÓN DE LIBRAS DE MARIHUANA PARA EXPORTAR SU PRODUCTO A TODO EL MUNDO.

"En el instituto, dije que quería ser el principal narcotraficante del mundo", afirma el presidente y cofundador Graham Farrar, de 49 años, que parece un agricultor cualquiera mientras inspecciona una planta de *cannabis* en uno de sus numerosos invernaderos, con gorra, vaqueros y botas, salvo por el Rolex que lleva en la muñeca. "Y, en cierta medida, lo conseguí", dice.

Glass House no es la mayor empresa de *cannabis,* en términos de ventas (ese título le corresponde a Curaleaf, con sede en Connecticut, que facturó US$ 1.300 millones en 2025), pero sí posee el complejo de cultivo en invernadero más grande del país, con casi 511.000 metros cuadrados, distribuidos en seis edificios, cada uno con el



Pioneros de la marihuana

"En el instituto, dije que quería ser el principal narcotraficante del mundo", afirma Graham Farrar, presidente de Glass House (junto con el cofundador Kyle Kazan). "Y, en cierta medida, lo conseguí". FOTO: ETHAN PINES, PARA FORBES

ancho de dos campos de futbol y la longitud de ocho. Además, cuenta con otras dos propiedades de invernadero en el condado de Santa Bárbara, que suman un total de 46.500 metros cuadrados. En 11 años, desde su fundación, Glass House se ha convertido en el principal proveedor mayorista industrial de *cannabis* de California.

Farrar y su cofundador, Kyle Kazan, de 59 años, cultivan suficiente marihuana como para ser considerados narcotraficantes. En su propiedad de Camarillo, tienen alrededor de 1,2 millones de plantas en distintas etapas de crecimiento, con unas 100 variedades diferentes: desde Oreoz hasta Jack Herer, pasando por una planta sin nombre, aún en desarrollo, con hojas de color púrpura brillante cubiertas de finos cristales blancos de THC. Y, como muchos narcotraficantes, Farrar y Kazan han sufrido la brutalidad del Gobierno Federal.

El 10 de julio de 2025, agentes del Servicio de Inmigración y Control de Aduanas y de la Patrulla Fronteriza, con máscaras y armados con fusiles de asalto, salieron de vehículos blindados y coches sin distintivos y asaltaron las instalaciones de Glass House en Camarillo y Carpintería.

Según el gobierno, los agentes llegaron en busca de inmigrantes indocumentados e ilegales, arrestaron y detuvieron a más de 300 personas y sacaron a unos 14 niños que se encontraban en la propiedad. Durante la redada, Jaime Alanís García, un trabajador agrícola mexicano que se escondía en el techo de un invernadero, cayó y falleció posteriormente a causa de las heridas. Farrar, de pie cerca del lugar donde cayó García, afirma que la tragedia fue el peor día que ha vivido tanto a nivel profesional como personal.

"No estaban allí para hablar con nadie", recuerda. "Ametralladoras, Humvees, helicópteros... Parecía más Irak que Estados Unidos". La orden de registro permanece sellada y aún no se ha presentado cargo alguno contra la empresa.



Green Giant

Glass House posee el principal complejo de cultivo de *cannabis* en invernaderos del país, con unos 511,000 cuadrados distribuidos en seis instalaciones, cada una con el ancho de dos campos de futbol y la longitud de ocho.
FOTO: GLASSHOUSE

Sin embargo, un portavoz del DHS indicó que la investigación continúa. "En las instalaciones de marihuana de California, agentes del ICE y la CBP rescataron a 14 niños migrantes de lo que parece ser explotación, trabajo infantil forzado y posible trata o contrabando de personas. Nuestros agentes también arrestaron a 361 inmigrantes indocumentados", declaró la subsecretaria interina Lauren Bis en un comunicado a Forbes. "La investigación sobre las violaciones de inmigración y el posible trabajo infantil continúa. Se publicará información a medida que esté disponible".

Glass House fue multada con US$ 21.000 por el Departamento de Control del Cannabis de California por varias infracciones detectadas durante una investigación estatal tras la redada federal, entre ellas la falta de procedimientos y documentación adecuados para verificar y registrar la edad de los trabajadores en sus instalaciones. Glass House ha apelado la decisión y ha solicitado una audiencia formal.

Farrar y Kazan afirman que los trabajadores detenidos en su granja no eran empleados suyos, sino contratistas de una empresa que habían contratado para dotar de personal a las instalaciones. Añaden que sus acuerdos con la compañía estipulan claramente que cualquier persona que acceda a sus instalaciones debe tener al menos 21 años. Tras la redada, Glass House ha revisado sus acuerdos con los contratistas de mano de obra agrícola y ha contratado a la empresa de cumplimiento normativo Guidepost Solutions, dirigida por la ex subsecretaria de Seguridad Nacional Julie Myers Wood, para implementar una verificación más rigurosa de la elegibilidad laboral.

"Trabajamos a diario para cumplir con todas las leyes", afirma Kazan, explicando que no tienen conocimiento de que hubiera menores de edad en las instalaciones. "Ellos llevaron a cabo su operación y estamos cooperando plenamente. No teníamos

conocimiento de ninguna investigación en curso".

La redada afectó gravemente a Glass House, con pérdidas de aproximadamente US$ 20 millones. Si bien las autoridades federales no confiscaron marihuana, Glass House perdió cerca del 60% de sus plantas mientras reorganizaba su plantilla y capacitaba a nuevos contratistas. Sin embargo, hoy en día, la compañía ha ampliado su espacio de cultivo en 93.000 metros cuadrados y está en camino de producir más *cannabis* y generar mayores ingresos que el año anterior a la redada.

En abril, en un giro inesperado propio de la era de Donald Trump, el Departamento de Justicia reclasificó la marihuana medicinal como una droga menos peligrosa, pasando de la Lista I, donde se la había incluido junto con la heroína y el LSD desde 1970, a la Lista III, junto con la ketamina, los esteroides y el Tylenol con codeína. Si bien dista mucho de la legalización total, esta reclasificación representa un cambio trascendental para la industria del *cannabis*, en particular para Glass House.

Tras algunas maniobras contables y de obtención de licencias, utilizando la misma estrategia que Trulieve implementó a principios de este mes, Glass House se preparó para comenzar a cotizar en la Bolsa de Nueva York. Glass House y otras empresas de *cannabis* con sede en Estdos Unidos habían salido a bolsa en Canadá debido a la prohibición federal de la marihuana en la Unión Americana, pero la reclasificación está abriendo un nuevo futuro para la industria de la marihuana regulada por el estado, valorada en US$ 30.000 millones (en ventas para 2025), con acceso a los principales mercados financieros del país.

"El presidente Trump ha sido como mi mejor y peor amigo al mismo tiempo", dice Farrar, de pie junto a su escritorio, examinando cuatro frascos Ball de medio litro, llenos de una de sus variedades favoritas: Gorilla Glue.

Farrar y Kazan fundaron Glass House Brands en 2015, tras conocerse en un invernadero en Carpintería, en el condado de Santa Bárbara. Farrar, que abandonó los estudios de secundaria, ganó un buen sueldo durante el auge de las puntocom, trabajando en la empresa de servidores de correo electrónico Software.com y, más tarde, como uno de los primeros empleados de la empresa de altavoces domésticos Sonos, ambas, compañías que salieron a bolsa.

La marihuana siempre fue un negocio secundario para él. Empezó a venderla cuando cursaba el segundo año de la preparatoria de Santa Bárbara y comenzó a cultivarla en su armario en Boulder (obtuvo su diploma de equivalencia de la escuela secundaria y asistió a la Universidad de Colorado durante un año). A principios de la década de 2000, compró algunas casas en Santa Bárbara y su viejo amigo Jason Downs las transformó en plantaciones de *cannabis* bajo las regulaciones vigentes para la marihuana medicinal. Downs es ahora el jefe de cultivo de Glass House.

Kazan comenzó su carrera como profesor de Educación Especial en Los Ángeles en 1990, antes de convertirse en policía en Torrance. A partir de 1994, dedicó cinco años a arrestar narcotraficantes y pandilleros. "Realicé muchos arrestos por drogas, y no creo haber ayudado a la sociedad", afirma Kazan, miembro de la organización Fuerzas del Orden contra la Prohibición. "Trataba con drogadictos, personas que necesitaban ayuda para superar sus adicciones".

Paralelamente, comenzó un negocio con su esposa y un amigo, invirtiendo en edificios multifamiliares en dificultades. Kazan, apodado "inversor buitre", por sus tácticas, tenía un don para convencer a inquilinos problemáticos de que abandonaran una propiedad para poder renovarla y volver a alquilarla. "Principalmente, propiedades infestadas de pandillas y drogas", dice. "Fue entonces cuando los inversores comenzaron a invertir conmigo en activos no tradicionales que necesitaban una reestructuración. Y así logré crear una base de clientes".

En 1999, fundó Beach Front Property Management, que ahora cuenta con miles de unidades y cerca de 46.500 metros cuadrados de espacio comercial, y Kazan sigue siendo el propietario y presidente. En el transcurso de su trayectoria, se interesó por el sector del *cannabis* y, en 2015, se encontró evaluando una propiedad con invernadero de casi 14,000 metros cuadrados en Carpintería. Farrar estaba buscando un comprador interesado, pero este acababa de ser arrestado por intento de asesinato, así que puso en contacto a Kazan con Farrar, y ambos congeniaron de inmediato.

"Diría que [Graham] fue muy bueno ayudándome a salir del apuro", comenta Kazan. "Y, simplemente, nos gustaba trabajar juntos".

Compraron la propiedad con inversores y formaron Glass House Brands, que incluía varios dispensarios que cada uno poseía por separado. Salieron a bolsa en Canadá con una SPAC en 2021, recaudando US$ 126 millones, compraron las instalaciones de Camarillo por unos US$ 90 millones y comenzaron a cultivar casi 139,000 metros cuadrados de *cannabis*, dedicando los casi 372.000 metros cuadrados restantes a tomates y pepinos. Hoy en día, Glass House ha llenado los invernaderos de marihuana y se enorgullece de cultivar "la mayor cantidad y la mejor marihuana al menor precio", afirma Farrar.

El año pasado, la empresa tuvo un costo promedio de US$ 111 por libra y un precio de venta promedio de US$ 177 por libra, es decir, poco menos de medio kilo. (El precio de venta promedio es muy bajo debido a su escala, pero también porque Glass House vende recortes, que se usan para hacer

vaporizadores y comestibles, por alrededor de US$ 15 por libra y cogollos, que son de mayor calidad, por alrededor de US$ 500 por libra).

El precio mayorista promedio en California para una libra de marihuana cultivada en invernadero fue de 611 dólares en 2025, según Cannabis Benchmarks, mientras que los recortes se vendieron entre US$ 25 y 35 por libra. Según varias fuentes de la industria, el costo promedio para cultivar una libra es de US$ 300, lo que significa que Glass House tiene uno de los costos de cultivo más bajos de la industria.

Si bien Glass House tiene pasivos por aproximadamente US$ 143 millones y registró una pérdida neta de US$ 30 millones el año pasado, generó un flujo de caja positivo de US$ 11,4 millones. Gracias a la reclasificación, que eliminará la carga impositiva punitiva que las empresas de *cannabis* debían pagar bajo la Lista I, las finanzas de la compañía deberían mejorar.

No es ningún secreto que el mercado ilícito está en auge en California y en todo Estados Unidos. El *cannabis* cultivado legalmente se contrabandea y se vende por todo el país. Se han encontrado productos de Glass House, y de muchas otras grandes marcas de California, fuera del estado. Farrar y Kazan afirman que nunca han participado en el mercado ilícito y que desconocen el destino de su *cannabis* una vez que lo venden a un distribuidor. En 2023, Glass House fue demandada por la cadena de dispensarios Catalyst, que alegó que la empresa era "una de las principales, si no la principal, traficante de *cannabis* en el mercado negro" de California. Glass House negó las acusaciones y la demanda fue desestimada definitivamente.

De pie sobre una torre de agua de 24 metros en la propiedad, Kazan afirma que el futuro en el que Glass House apuesta es uno donde pueda vender su cannabis a minoristas y fabricantes en otros estados con márgenes más altos, y en todo el floreciente mercado europeo. Para prepararse, Glass House ya está registrada ante la Agencia Antidrogas de Estados Unidos (DEA) y la compañía está en conversaciones con el estado de California para determinar cómo exportar legalmente.

La reclasificación, potencialmente, ha abierto la puerta al comercio interestatal, pero aún no es legalmente viable. Con sus bajos costos de producción y la demanda de *cannabis* californiano en todo el mundo, Kazan asegura que estos cambios impulsarán enormemente sus márgenes, que actualmente rondan el 42%.

"Estamos preparados para el comercio interestatal, y sentimos que [en este momento] estamos justo en la puerta", afirma. "Intentamos ser el Sunkist del *cannabis*".

Kazan baja de la escalera y camina hacia un escenario montado bajo una carpa en el estacionamiento para el quinto día anual de inversores de Glass House. Unos 200 inversores, banqueros y analistas están sentados entre el público, mientras Farrar y Kazan se turnan al micrófono, hablando sobre cómo la venta de su producto en otros estados transformará su empresa y cómo, pronto, las grandes compañías de bebidas alcohólicas, tabaco y farmacéuticas estarán buscando objetivos de adquisición.

Marc Cohodes, el famoso inversor bajista, quien fue uno de los primeros en predecir la caída de FTX y Signature Bank, elogia efusivamente a la compañía tras la presentación. "Creo que es lo más importante que he visto: son el mayor productor del producto de mayor crecimiento del mundo. Nadie puede competir con ellos en cuanto a precio, costos y calidad", afirma Cohodes, quien posee acciones de Glass House por valor de unos US$ 10 millones. "[Farrar y Kazan] dominarán el mercado".

Por supuesto, el hecho de cotizar en una bolsa de mayor categoría no significa que las acciones vayan a dispararse. Las acciones de *cannabis* han subido ligeramente desde que la administración Trump reclasificara la marihuana medicinal, pero Trulieve ha caído un 27% desde su inclusión en la Bolsa de Nueva York a principios de junio.

Brian Vicente, abogado especializado en *cannabis* con larga trayectoria y propietario de su propio bufete en Denver, afirma que el comercio interestatal no es inminente. El proceso para permitir que las empresas de *cannabis* exporten e importen marihuana medicinal está prácticamente finalizado (un 90%), pero llevará tiempo. Los estados deben crear leyes que autoricen la importación y exportación de marihuana medicinal autorizada, es necesario establecer la supervisión de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) y, si los estados deciden impedir que las empresas de *cannabis* autorizadas importen *cannabis* de otros estados, se deberán presentar demandas amparándose en la Cláusula de Comercio Inactivo .

"La buena noticia es que estamos más cerca del transporte interestatal y de la exportación que en los últimos 50 años", dice Vicente. "Dicho esto, aún faltan años para que eso suceda".

Pero Glass House no tiene pensado bajar el ritmo. Farrar dice que jamás imaginó que se convertiría en pionero del modelo de venta al por mayor de *cannabis* a escala industrial. Después de un largo día en la granja, asegura que va a abrir uno de sus botes de Gorilla Glue y a armarse un porro.

"Puede que esto sea un negocio... pero es el negocio del cultivo de marihuana", comenta Graham Farrar. "No nos tomamos las cosas demasiado en serio". F

MENTES BRILLANTES, MENTES FORBES

Forbes PERÚ

TECH SUMMIT

×

10 DE NOVIEMBRE





HARD DISCOUNT SIN VITRINA

Por **SUSANA GOITIA**

La industria del *retail* vive una reconfiguración sin precedentes en América Latina. La empresa que más creció en la última década no edificó su ventaja con Inteligencia Artificial (IA) ni con una campaña publicitaria: la levantó desde adentro, desde la operación.

Pero conviene precisar de qué se habla. El *hard discount* (o descuento duro) es un formato minorista que vende productos básicos a precios muy por debajo de los del supermercado tradicional, sin apoyarse en promociones ni en programas de fidelización.

Según el estudio de Deloitte "El avance del *hard discount*: Evolución y perspectivas hacia 2030", el modelo descansa sobre cuatro ejes: simplicidad operativa, con tiendas pequeñas y sin servicios adicionales; reducción obsesiva de costos, sostenida en una logística depurada y un control férreo del gasto; surtido limitado y focalizado en las categorías esenciales; y predominio de la marca propia, que abarata el anaquel y sostiene los márgenes.

DETRÁS DEL ANAQUEL, UNA OPERACIÓN QUE NINGÚN PRESUPUESTO DE MEDIOS PUEDE REEMPLAZAR REDEFINE LAS REGLAS DEL JUEGO DESDE MÉXICO HASTA EL CONO SUR. A CONTINUACIÓN, SE DESCIFRA CÓMO FUNCIONA, QUÉ SUCEDE EN CADA MERCADO Y POR QUÉ LAS EMPRESAS QUE NO ESTÉN CONSTRUYENDO SU PROPIA VERSIÓN DE ESE MODELO ENFRENTARÁN UNA BRECHA QUE EL PRESUPUESTO DE MARKETING NO PODRÁ CERRAR.

Sobre esos cuatro pilares, estos negocios edificaron una arquitectura donde la cadena de suministro es la base del crecimiento, y esa arquitectura los llevó de formato marginal a fuerza dominante en los principales mercados de la región. La precisión logística, el surtido acotado y los costos de operación más bajos del canal se volvieron una delantera muy difícil de replicar.

Durante décadas, el *retail* latinoamericano operó bajo una lógica de volumen y visibilidad: más referencias en el anaquel, más inversión en promociones estacionales, más presupuesto de medios para sostener el tráfico. Ese esquema funcionó mientras el consumidor decidía por hábito y la distribución premiaba al que ya tenía presencia. No obstante, la inflación persistente de los años posteriores a la pandemia alteró la ecuación: el comprador latinoamericano afinó el gasto, midiendo cada peso con más rigor, y esa exigencia abrió espacio para una fórmula construida exactamente sobre esa realidad.

A finales de 2025, Tiendas 3B superó a Walmart en número de sucursales en México: cerró el año con 3.346 unidades frente a 3.316 de Walmart de México y Centroamérica, según sus reportes trimestrales. Lo hizo con un surtido que no rebasa las 1.000 referencias, operado desde 18 centros de distribución. El resultado es la consecuencia de un negocio diseñado desde la estructura interna hacia afuera: costos de operación de entre 11% y 13% sobre las ventas, frente al 20% a 25% que cargan los formatos tradicionales, según estimaciones de consultoras especializadas en el formato; esa diferencia se traduce directamente en precio para el consumidor, sin promoción estacional que la sostenga.

En este sentido, la cadena, que cotiza en la Bolsa de Nueva York desde 2024, elevó sus ingresos 36,1% en 2025, aunque cerró el ejercicio con una pérdida operativa de 101 millones de pesos (MDP), frente a la ganancia de 61 millones del año previo, por cargos contables extraordinarios.

El consumidor de ingreso alto llega con la misma motivación que la clase media: liberar presupuesto de las categorías básicas para destinarlo a lo que considera consumo de calidad

Lo que ocurre en México forma parte de una transformación que recorre toda la región, y vale la pena seguirla país por país, porque cada mercado tiene su propio matiz aunque la lógica de fondo sea, estructuralmente, la misma.

COLOMBIA: EL LABORATORIO QUE REDEFINIÓ LAS REGLAS

El primer mercado de Latinoamérica en vivir este cambio a escala fue Colombia. En 2009, Tiendas D1 abrió con una propuesta que entonces lucía irreverente: calidad comparable a las marcas líderes a precios que los supermercados tradicionales no podían sostener estructuralmente. Lo que siguió fue la desarticulación de una lógica comercial que había dominado el *retail* colombiano por décadas.

Los almacenes Éxito, referencia del sector durante generaciones, vio cómo ese formato le disputaba terreno desde colonias o barrios, municipio a municipio, con la expansión silenciosa que, en logística, se llama "mancha de aceite".

Así, el peso del formato ya es medible: según NielsenIQ, las cadenas de descuento duro concentran 20,4% de las ventas del *retail* colombiano. Su efecto trasciende la pelea entre cadenas: un estudio del Banco de la República halló que, cinco años después de la llegada de una tienda de bajo costo a un municipio, la tasa de empleo resulta en promedio cuatro puntos porcentuales más alta que en localidades donde el formato aún no opera.

MÉXICO: LA EFICIENCIA SE VUELVE ASPIRACIONAL

En México, el fenómeno tomó un giro que pocos anticiparon. Tiendas 3B crece en Polanco y Santa Fe porque el consumidor de ingreso alto llega con la misma motivación que la clase

media: liberar presupuesto de las categorías básicas para destinarlo a lo que considera consumo de calidad.

Con este contexto, la compañía proyecta abrir entre 590 y 630 tiendas adicionales este año, según su reporte de resultados. Por su parte, Walmart de México ya destinó el 40% de su presupuesto de capital a remodelar Bodega Aurrerá, y Femsa acelera Bara en el Bajío. Por lo tanto, cuando el comprador de mayor poder adquisitivo elige el descuento por convicción, el formato trasciende su nicho y se instala como nuevo estándar del mercado.

Así, el motor de esa velocidad es el *cross-docking*: la mercancía fluye del proveedor a la tienda en menos de 48 horas, sin almacenamiento intermedio. La cadena cobra en caja antes de pagar a sus proveedores (opera con capital de trabajo negativo) y así financia su propia expansión desde adentro. Ese engranaje tardó años en construirse, y eso es justamente lo que lo vuelve tan difícil de replicar para quien llega tarde. La estrategia más poderosa, en este caso, es la que el consumidor no ve, pero adopta a diario: un modelo anclado en la operación que está cambiando los supuestos sobre cómo se compite en el *retail*.

PERÚ Y CHILE: DOS CASOS, UN MISMO FENÓMENO

En Perú, la transformación ocurre sobre un canal dominado históricamente por bodegas y mercados de barrio. Tiendas Mass, de Intercorp, superó los 1,250 locales a inicios de 2025, y la entrada de Tiendas 3A, del Grupo AJE, aceleró la dinámica: rebasó los 200 locales en Lima en poco más de un año, según Peru Retail.

Lo particular del caso peruano es que el modelo evoluciona hacia formatos temáticos y marcas propias en alianza con socios estratégicos, una apuesta que busca conexión emocional con el comprador dentro de la misma disciplina de costos. En esta línea, se entiende que el mercado de descuento peruano proyectaría duplicar su tamaño antes de 2028, prueba de que el *hard discount* puede ganar terreno sin renunciar a la cercanía.



Susana Goitia

La autora se ha desempeñado como CEO y ejecutiva Senior en gigantes globales, como The Coca-Cola Company, PepsiCo y Empresas Polar. Es asesora en Estrategia Comercial y Crecimiento, conferencista internacional y ha sido directora de varios *boards* en América Latina.

Chile, por su parte, lleva ritmo propio. El mercado convivió durante años con formatos híbridos que cargaban costos de supermercado mientras intentaban competir en precio, y el entorno macroeconómico de 2024 y 2025 apuró el fin de esa ambigüedad. SuperBodega aCuenta (formato de bajo costo de Walmart Chile) encabeza con 128 locales; Mass ya opera en el país, tras la compra de la cadena Erbi, y Super10, nacido de la reconversión de los Mayorista 10 del grupo SMU, avanza por la misma vía. La penetración de la marca propia todavía es baja: representa cerca del 15% de la canasta básica frente al 40% que alcanza en Europa, lo que marca el recorrido que el mercado chileno tiene por delante, siendo de los más preparados para acelerar, aunque todavía no termina de arrancar.

CENTROAMÉRICA Y DOMINICANA: ESTANDARIZAR COMO FORTALEZA

La fuerza del modelo en Centroamérica y República Dominicana está en su replicabilidad total. Cada tienda es una réplica exacta: el mismo surtido de 1.000 a 1.800 productos, la misma mecánica de operación, similar cultura de eficiencia en cada punto de venta. Las remesas, que crecieron alrededor de 20% y alcanzaron niveles históricos, inyectan liquidez a los hogares del norte de la región y empujan ese poder de compra adicional hacia los formatos de descuento con la misma fuerza que en los mercados del sur.

Se vislumbra, así, que el consumidor centroamericano ya ajustó su conducta: más del 70% de los hogares gestiona o batalla con su presupuesto, según la división Worldpanel de Kantar, y migra hacia presentaciones más pequeñas y compras más frecuentes y planificadas. Quien lea a tiempo esa señal tendrá una ventaja que a sus competidores les costará años igualar.

Dado este escenario, entre los equipos directivos de varios de estos mercados se repite una convicción: proximidad con el cliente, trayectoria de marca y alcance tradicional bastarán para sostenerse frente a estos modelos. Los números, sin embargo, sugieren otra cosa: La proyección de Deloitte hacia 2030 apunta a que el formato capture hasta el 40% del mercado minorista regional, y a que ya supere el 30% del comercio minorista moderno, sólo en México.

Es claro que el modelo no nació de la tecnología, pero la incorpora ahora como su siguiente frontera: *micropricing* en tiempo real, optimización de inventarios con IA, surtido personalizado por zona poblacional.

En este sentido, toda expansión encuentra un límite, y ese límite lo fija la estructura que la sostiene. El *hard discount* lo entendió antes que nadie, rediseñó esa estructura y convirtió la eficiencia en su mayor diferencial.

Por eso, la pregunta que cada empresa de la región debería estarse haciendo hoy, no es si el modelo llegó para quedarse, sino cómo transformar su propia operación para competir en un mercado que ya cambió las reglas. F

DECIDIR SIN CERTEZA



Por **GIUSEPPE STIGLIANO Y JULIAN PISTONE**

CUANDO LOS RIESGOS DEJAN DE APARECER POR SEPARADO, EL ANÁLISIS MINUCIOSO DERIVA EN PARÁLISIS. LO QUE DISTINGUE A LAS ORGANIZACIONES QUE PERDURAN ES LA ARQUITECTURA CON LA QUE CONVIERTEN ESE ANÁLISIS EN ACCIÓN.

Los consejos de administración y los comités ejecutivos nunca dispusieron de tantos datos, tableros y herramientas analíticas y, sin embargo, la ejecución sigue rezagada respecto del análisis. La competencia directiva no está a discusión: el nivel promedio de los cuadros de conducción nunca fue tan alto. El problema es de raíz y no coyuntural, porque el entorno en el que se decide cambió más rápido que los sistemas internos diseñados para decidir. Hoy, esa incertidumbre es estructural y ya no episódica; la aceleración tecnológica, la realineación geopolítica, la volatilidad regulatoria, las restricciones de capital y la exposición pública en tiempo real dejaron de presentarse de forma secuencial.

CONVERGENCIA E INCERTIDUMBRE

Una decisión de precios ya no impacta sólo en el margen, sino que interactúa, a la vez, con la volatilidad cambiaria, la interpretación regulatoria, la percepción pública, el costo del capital y la arquitectura tecnológica. Pocas decisiones permanecen aisladas, y ahí empieza la verdadera dificultad.

En este sentido, riesgo e incertidumbre no son lo mismo: el primero se modeliza y admite probabilidades, mientras que la segunda sólo ofrece ambigüedad. El problema que observamos en nuestra práctica como asesores de empresas globales es que muchas organizaciones intentan gestionar incertidumbre con herramientas diseñadas para el riesgo. Proliferan los análisis, los escenarios y los comités, y el resultado, más que claridad estratégica, es una parálisis sofisticada.

Cuando la información es abundante, pero incompleta; cuando los incentivos son mixtos y los resultados impredecibles, aparece un patrón humano comprensible: esperar más datos en lugar de ejercer el juicio, ampliar la participación en lugar de asumir la responsabilidad, y refugiarse en el proceso en lugar de decidir.

En mercados estables, la cautela preserva valor; en entornos de riesgos convergentes, el exceso de cautela lo erosiona en silencio. La paradoja es conocida: la tecnología amplía la opcionalidad y, al mismo tiempo, encarece la indecisión.

De acuerdo con el "Informe sobre el Futuro del Empleo 2025", del Foro Económico Mundial, entre las capacidades críticas hacia 2030 figuran el pensamiento analítico, la creatividad, la resiliencia, la alfabetización tecnológica, el liderazgo y el aprendizaje continuo. Más de la mitad de los directores ejecutivos todavía no advierte retornos claros de sus inversiones en Inteligencia Artificial (IA), según la "29ª Encuesta Global de CEO", de PwC.

Lo que falta, entonces, no son herramientas, sino decisión. A medida que la tecnología gana potencia, el cuello de botella pasa a ser la disposición a resolver antes de que exista certeza.

Cuanto más alto es el cargo, más incompleta es la información disponible, y no por escasez de datos: las decisiones verdaderamente estratégicas se toman, hoy más que nunca, sobre información parcial. En ese punto, pesa menos la capacidad analítica y más la arquitectura de decisiones capaz de convertir el análisis en acción comprometida.

POWER SHIFT: CUANDO EL PODER MIGRA MÁS RÁPIDO QUE LA ESTRUCTURA

Durante décadas, la estrategia partió de una premisa relativamente estable: El poder competitivo podía construirse, defenderse y escalar. Las organizaciones invertían en activos, capacidades, marca, distribución o eficiencia, con la expectativa de que esa acumulación sostuviera una posición duradera.

EL PODER SE DESPLAZA HACIA LAS ORGANIZACIONES CAPACES DE ACTUAR BAJO AMBIGÜEDAD, SIN CONFUNDIR VELOCIDAD CON IMPROVISACIÓN NI PRUDENCIA CON PARÁLISIS. ESTO INTRODUCE UNA TENSIÓN QUE DEFINE LA DÉCADA: LA DISTANCIA ENTRE LO QUE EL MERCADO ESPERA Y LO QUE LA ORGANIZACIÓN PUEDE CAMBIAR

La ventaja podía erosionarse, pero rara vez se desplazaba abruptamente. Ese supuesto ya no describe el contexto actual. Hoy asistimos a un fenómeno que podríamos definir como Power Shift: el poder competitivo se vuelve transitorio, se redistribuye con mayor velocidad y emerge en lugares inesperados. La ventaja no desaparece, pero cambia de naturaleza y adquiere carácter de movimiento: se conserva mientras se la reasigna.

El desplazamiento no responde a una sola causa, sino a la convergencia de varias fuerzas que actúan a la vez. Entre ellas, se cuentan la digitalización de la oferta, la reducción de las fricciones de entrada, la disponibilidad masiva de capacidades tecnológicas, la transparencia radical de precios y experiencias, y la creciente asimetría entre las expectativas de la demanda y la capacidad de adaptación de la oferta.

La pregunta estratégica cambia entonces de eje: Importa menos cuál es nuestra ventaja y más hacia dónde se desplaza el poder, y a qué velocidad. El Power Shift obliga a aceptar una incomodidad de fondo, porque la posición que hoy parece sólida puede volverse mañana una restricción.

Por ello, activos que antes protegían (infraestructura, procesos, escala, incluso cultura) pueden ralentizar la adaptación cuando el entorno exige rediseño. La experiencia acumulada no pierde valor por ello; su valor depende de que sepa reconfigurarse.

Por eso, el Power Shift se conecta con la idea de longevidad competitiva: Las organizaciones que perduran se distinguen menos por el volumen de recursos y más por la capacidad sistemática de reasignarlos. La eficiencia y la coherencia siguen valiendo; el riesgo es que sólo ganen rigidez.

De ahí, una segunda consecuencia: Al poder de producir y distribuir se suma ahora el de orquestar decisiones. Plataformas, intermediarios algorítmicos, ecosistemas y, cada vez más, agentes de IA introducen una capa nueva, donde el poder se ejerce sin poseer activos tradicionales.

El control de la interfaz, del dato y del criterio de recomendación puede desplazar valor, aun cuando la oferta material permanezca intacta. Esto enlaza con la transición del modelo B2B/B2C hacia esquemas B2AI y AI-to-AI: Cuando las decisiones empiezan a mediarse por algoritmos, la arquitectura de elección se vuelve territorio competitivo.

El Power Shift, por lo tanto, opera también en el plano cognitivo. A medida que crece la complejidad, el diferencial real pasa a ser la capacidad de interpretar señales débiles, formular *trade-offs* explícitos y decidir antes de que la evidencia sea completa.

El poder se desplaza hacia las organizaciones capaces de actuar bajo ambigüedad, sin confundir velocidad con improvisación ni prudencia con parálisis. Esto introduce una tensión que define la década: la distancia entre lo que el mercado espera y lo que la organización puede cambiar.

Cuando esa distancia crece, el poder empieza a desplazarse fuera de la empresa, incluso antes de que los indicadores lo reflejen. El Power Shift funciona, así, como un fenómeno silencioso, que rara vez se manifiesta primero en los resultados financieros.

Aparece antes en micro-señales, como cambios en la lealtad, nuevas referencias comparativas, dependencia creciente de intermediarios, presión sobre los márgenes o dificultad para priorizar. Comprenderlo exige abandonar la ilusión de estabilidad estructural, porque la ventaja no se pierde de golpe: se vuelve negociable.

Por eso, la estrategia orientada a la longevidad no persigue posiciones inexpugnables, sino capacidad de desplazamiento consciente. La pregunta clave se corre de la protección de lo existente al rediseño continuo de la combinación de capacidades humanas, automatizadas y relacionales que sostiene la propuesta de valor.

En un mundo de obsolescencia acelerada, la ventaja no se hereda: se vuelve a decidir cada vez; y esa decisión, repetida en el tiempo, define quién conserva el poder y quién observa cómo se le escapa.



Giuseppe Stigliano

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



Julian Pistone

El autor suma dos décadas entre liderazgo corporativo y emprendimiento, incluidos 10 años en Google, donde lideró equipos y negocios en Europa y América Latina. Ha trabajado con compañías globales, como Coca-Cola, Unilever y General Motors. Actualmente asesora a varios CEO, fundadores y ministros en toma de decisiones bajo presión. Es conferencista internacional y miembro de la junta directiva de Mercedes Salazar.

DE LA ESTRATEGIA DECLARADA, A LA PRACTICADA

Con el tiempo, la estrategia deja de residir en un PowerPoint o en un *offsite* de planificación, y se materializa en las decisiones que la organización toma una y otra vez bajo presión. Es en esos momentos (contexto ambiguo, riesgos superpuestos, visibilidad limitada) donde la estrategia se vuelve real.

Esa repetición sostenida de decisiones, más que cualquier declaración formal, termina por configurar la cultura; y ésta, cuando se ha consolidado y se transmite, se vuelve legado institucional.

En contextos estables, muchas estructuras parecen robustas y eficaces, y generan ventajas tangibles como economías de escala, de alcance y de aprendizaje acumulado. Sin embargo, cuando la presión se sostiene y los riesgos convergen a la vez, el verdadero diseño de esas estructuras queda al descubierto. Lo que antes funcionaba por inercia deja de alcanzar, y la organización descubre si sus sistemas de decisión estaban preparados para operar en volatilidad estructural.

El futuro pertenece menos a quienes suman herramientas o adoptan tecnología y más a quienes diseñaron con rigor y coherencia los mecanismos con que convierten el análisis en acción comprometida. En una era de obsolescencia acelerada, la longevidad competitiva ya no depende de la superioridad puntual de activos, capacidades o posicionamientos: depende de la calidad, la consistencia y la valentía de las decisiones que una organización logra tomar (y sostener) cuando los riesgos dejan de ser aislados y empiezan a converger.

Cuando los riesgos se cruzan, la arquitectura de decisión no es un complemento de la estrategia: es la estrategia misma.

Forbes Life
PERÚ



La voz de las abejas

ROSA VÁSQUEZ ESPINOZA Y LOS PUEBLOS ORIGINARIOS IMPULSAN NUEVAS FORMAS DE CONSERVAR LA AMAZONÍA Y POSICIONAN A PERÚ EN LA AGENDA GLOBAL.

FOTO: ACERVO





PIEZA DE COLECCIONISMO

POR **FORBES LIFE LATAM STAFF**

JOYA ARTESANAL

Elaborado mediante procesos que requieren precisión artesanal, el nuevo bolso Melone combina aluminio plisado con acabado dorado y una silueta escultórica, rematada con un cierre de inspiración cabujón e inserción de madreperla blanca.

FOTO: BVLGARI

EL BOLSO OCUPA UN TERRITORIO DE EXPRESIÓN personal. Además de acompañar la vida cotidiana, puede condensar una mirada sobre el diseño, el oficio y la cultura material de una época. Su evolución lo ha llevado de la función práctica a un espacio cercano al coleccionismo, donde la construcción, los materiales y el trabajo hecho a mano adquieren un valor propio.

En esa tradición se inscribe el Melone de Bvlgari. La creación concebida originalmente en la década de 1970 regresa a partir de sus archivos con una nueva interpretación. Su característica silueta acanalada, sus volúmenes escultóricos y detalles recuperan una pieza que lo mismo puede definirse como un bolso que como una joya y un objeto de diseño.

Su nombre alude a la forma del melón, tradicionalmente vinculada con la abundancia, la prosperidad y la vitalidad. En esta nueva interpretación, el cuerpo redondeado está realizado en aluminio plisado con acabado dorado, trabajado para acentuar sus volúmenes y contornos fluidos. El conjunto se completa con un cierre inspirado en el corte cabujón, cuya inserción de madreperla blanca aporta un detalle de evidente raíz joyera.

El carácter artesanal se hace especialmente visible en la construcción del bolso. Su mecanismo de apertura permite descubrir dos mitades simétricas, revestidas en piel de napa, mientras que distintos elementos requieren precisión manual para integrar materiales, acabados y detalles ornamentales en una estructura de apariencia compacta. Dos borlas de seda, en negro y marfil, completan el diseño y pueden intercambiarse; además, el modelo admite una selección de 12 colores adicionales para personalizar este elemento.

Más que reproducir literalmente un diseño histórico, el Melone redime la manera de entender el accesorio como una creación en la que la materia, el oficio y la atención al detalle tienen tanto protagonismo como la función.

Por **Sheila Ramírez**



DEBUT HISTÓRICO

AL ACOGER THE WORLD'S 50 BEST RESTAURANTS 2026, LIMA SE CONSOLIDA COMO EPICENTRO GASTRONÓMICO Y PUNTO DE PARTIDA DE ENCUENTROS QUE PROYECTAN LA RELEVANCIA DE LATINOAMÉRICA ANTE EL MUNDO.



Referentes peruanos de alcance global

Aquí, un plato de Maido, de Mitsuharu 'Micha' Tsumura, reconocido como el mejor restaurante del mundo en 2025. Abajo a la derecha, un paisaje comestible de Central, de Virgilio Martínez y Pía León, elegido número uno en 2023 e integrante de Best of the Best.

Lima se viste de fiesta y asume un rol protagónico como sede de la gala de The World's 50 Best Restaurants 2026. Este hecho marca un hito histórico porque es la primera vez que el prestigioso listado global se celebra en una ciudad de Latinoamérica, lo cual consolida la creciente reputación de la capital peruana como importante destino gastronómico.

"Es la primera vez que se celebra este mundial gastronómico en Latinoamérica y eso tiene una tracción distinta. Además de ser una lista de referencia para el consumidor, es una lista que en su génesis y en su día a día genera comunidad y lazos perdurables. Es un evento vinculante para la industria. Perú ofrece todas las condiciones por la relevancia gastronómica que ha asumido a lo largo de los últimos años", afirma Daniel Greve, *academy chair* para la región Sur de Sudamérica de The World's 50 Best Restaurants.

Del 2 al 4 de noviembre, más de 1.200 referentes de la gastronomía mundial se darán cita en este encuentro donde se desvelará el listado que Perú ha liderado en dos ocasiones con Central, de Virgilio Martínez, en 2023, y Maido, de Mitsuharu 'Micha' Tsumura, en 2025.

Los chefs, sin embargo, destacan que, más que ser la victoria exclusiva de los restaurantes, es un logro colectivo y trascendental para el país. Que Lima asuma el rol de sede demuestra la solidez de lo que el Perú ha construido a lo largo de los años: posicionar a una nueva generación de propuestas gastronómicas en la élite internacional y, sobre todo, poner en valor su inmensa biodiversidad mediante el trabajo conjunto entre comunidades agrícolas, pescadores artesanales y cocineros.

MOMENTOS CLAVE DEL ENCUENTRO

- **2 de noviembre. Bienvenida:** Almuerzo de bienvenida que servirá como punto de encuentro para las figuras más influyentes de la escena culinaria.
- **3 de noviembre. 50 Best Talks:** Foro ineludible donde los referentes mundiales debatirán sobre las tendencias y el futuro de la alta gastronomía.
- **4 de noviembre. La gala:** El Teatro Municipal de Lima albergará la esperada ceremonia principal.
- **50 Signature Sessions:** Colaboraciones únicas entre chefs internacionales y el talento local en diferentes puntos de la ciudad.
- **Galardones con propósito:** Durante la gala se aplaudirá la excelencia más allá de los fogones con estos reconocimientos especiales:

  Sustainable Restaurant Award a las mejores prácticas ambientales y sociales.

  One to Watch Award distingue a restaurantes emergentes con talento, identidad y potencial para convertirse en referentes internacionales.

  Best Female Chef, un homenaje a la visión, el liderazgo y el talento femenino que transforma las cocinas del mundo.



FOTOS: WILLIAN JUSTEN/RESTAURANTE MAIDO/CENTRAL



EL MUNDIAL DE GASTRONOMÍA ES UN EVENTO VINCULANTE PORQUE GENERA COMUNIDAD, Y PERÚ OFRECE TODAS LAS CONDICIONES POR SU RELEVANCIA GASTRONÓMICA".

DANIEL GREVE
ACADEMY CHAIR, THE WORLD'S 50 BEST RESTAURANTS

Todo este legado cultural y esfuerzo sostenido sse hace tangible ahora que el país recibe, en su propia casa, un evento de relevancia mundial que congrega a cocineros, directivos de restaurantes y profesionales de la hospitalidad de más de 34 países.

Durante varios días, el paisaje limeño será el telón de fondo de una intensa agenda de actividades que reunirá a figuras influyentes de la cocina peruana e internacional en torno a la creatividad, la innovación y el intercambio de conocimientos.

Alrededor de la esperada gala de premiación, la ciudad acogerá encuentros entre chefs, cenas colaborativas, foros especializados y diversas experiencias gastronómicas que permitirán a visitantes y profesionales vivir de cerca uno de los eventos más importantes de la industria culinaria mundial.

En este sentido, Greve destacó que se trata de un trabajo conjunto que le da un carácter oficial, ya que no solo responde a los intereses de la iniciativa privada, sino que la ciudad es una verdadera anfitriona que congrega diversos esfuerzos en colaboración con la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú).

El contexto parece especialmente relevante. Latinoamérica atraviesa un periodo de creciente visibilidad gastronómica y vitivinícola, con una agenda internacional que pone a la región en el centro de la conversación.

Para Greve, esto representa un hecho muy potente. "Arrancamos con Lima en la cumbre de The World's 50 Best Restaurants, el mundial del vino con The World's 50 Best Vineyards en Santiago y Latin America's 50 Best Restaurants en Guadalajara. La región, sin duda, está en uno de sus mejores momentos". F

FOTOS: CENTRAL/THE 50 BEST



UN SUEÑO ANDINO

Una imagen de El Rey León sobresale de fondo en una computadora. Delante de esta, Fernando, armado con audífonos y micrófono, repite en quechua: "*Qhaway, Simba, intiwan k'anchasqa tukuyqa ñuqanchikpa suyunchikmi*" ("Mira, Simba, todo lo que toca la luz del sol es nuestro reino"), mientras su hijo Dylan hace un sonido gutural de asombro y responde en la misma lengua originaria: "*¿Kay tukuyqa ñuqapchu kanqa?*" ("¿Todo esto será mío?").

Esa es la primera escena que introduce al espectador en el filme Runa Simi, una conmovedora travesía de un padre y su hijo, en donde, tal como sucede con la película de Disney, el legado y la memoria están presentes en una búsqueda incansable para conseguir los derechos que les permitan doblar al quechua uno de los mayores clásicos del cine animado.

Runa Simi explora la travesía incansable que realiza un padre, acompañado por su hijo, en busca de conseguir que los integrantes de su comunidad puedan ver las grandes películas del cine comercial en su lengua nativa.

POR **MANUEL GRAJALES**

La historia ha resonado con tal fuerza que no solo se convirtió en el primer documental peruano en competir en el prestigioso Festival de Tribeca 2025, en donde Augusto Zegarra obtuvo el premio Albert Maysles al mejor nuevo director de documental, sino que también tuvo estreno comercial en el Firehouse DCTV's Cinema en Nueva York, a inicios de septiembre de 2026, y suma más de 28 reconocimientos a nivel internacional. Un nuevo hito para el cine nacional.

"Desde que terminamos la película, para mí todo ha sido como vivir un sueño", reflexiona Fernando Valencia, protagonista de este entrañable relato, quien desde pequeño sabía que podía jugar con su voz. Pero fue al ver la emoción de los niños de su comunidad, cerca de Cusco, frente a una de las películas que proyectaba en un DVD (y que él sabía que no comprendían del todo porque no hablaban español), cuando

FOTOS: RUNA SIMI STILLS

DESDE QUE TERMINAMOS LA PELÍCULA, PARA MÍ TODO HA SIDO COMO VIVIR UN SUEÑO".

FERNANDO VALENCIA
ARTISTA DE VOZ Y ACTIVISTA

decidió doblar un fragmento de La Era de Hielo. "Y siempre que se los mostraba, el comentario era: 'Queremos más'". Pronto esos pequeños clips doblados al quechua se hicieron virales en redes sociales y con ello llegó la atención de los medios de comunicación.

Fernando supo que ahí había algo grande, no por el reconocimiento, sino por el entusiasmo que veía en los niños y personas quechuahablantes, quienes finalmente lograban entender estas exitosas películas del cine comercial. "Yo tenía la idea de que esto provocaba tanto efecto en la gente que necesitábamos hacer algo más grande. Queríamos hacer una película completa. Y que fuera un *blockbuster* de la cultura popular. Escogí El Rey León porque fue la primera que vi cuando era niño", dice.

A miles de kilómetros de distancia, Augusto Zegarra descubrió (por conducto de una amiga documentalista) uno de esos videos virales. Se trataba —recuerda— de *"Hakuchu Munayta"* (la versión en quechua del famoso fragmento musical "Hakuna matata"). Esa noche algo pasó en él, como les ha ocurrido a muchas personas que, al ver esas imágenes, sienten la necesidad irremediable de reencontrarse con sus orígenes.

Por ello, en cuanto tuvo oportunidad de viajar a Cusco, no lo dudó y quiso ponerse en contacto con el equipo detrás de estos videos. Su sorpresa fue que no había equipo: Fernando hacía la voz de Timón y Pumba, mientras que su hijo Dylan doblaba a Simba.

Paisaje y eco

Dos escenas del documental: Fernando y su hijo frente al Valle Sagrado de los Incas y, en esta página, el proceso de doblaje de las voces de los personajes de películas animadas.



TRANSICIÓN A LARGOMETRAJE

Durante sus estudios de cine en la Universidad de Utah, Estados Unidos, Augusto pensó que su primera película sería de ficción. De hecho, ya tenía un guion. Trataría sobre un músico en Perú que estaba aprendiendo a ser padre de familia. Para él, por lo tanto, no fue casualidad encontrar sumo entusiasmo en contar una historia que, de cierta forma, le resultaba cercana y le hacía recordar la relación con su propio progenitor.

Hubo dos elementos que lo llevaron a Runa Simi (un proyecto que empezó como cortometraje y terminó convirtiéndose en un largometraje). El primero fue un aspecto vinculado a su propio origen: "Mi madre es de Cusco y mi familia de los Andes. Entonces, siempre he tenido una conexión con el mundo andino a nivel personal", destaca Augusto. El segundo obedeció a un tema colectivo: "Y también, viviendo en Perú, siempre he sido muy consciente de los grandes problemas de racismo y discriminación que enfrentan quienes hablan otra lengua y los pueblos indígenas en general".

Todo estaba dispuesto para hacer este documental, pues desde su visión "el cine puede ser muchas cosas para distintas personas: un refugio, un escape, una forma de viajar, de conectar con otras personas y entender mejor lo que uno está atravesando. Y me parecía muy admirable y loable el sueño que tenía Fernando de querer compartir el cine que él había apreciado con su comunidad. Y, si te soy honesto, ha sido en el viaje de hacer la película en donde me he entendido mejor a mí mismo".

De esta forma, ambos se embarcaron en una especie de misión: no solo conseguir los recursos para realizar el documental, sino también

lo que quizá sea más difícil, que Disney les diera la autorización para doblar de manera oficial una de sus películas.

Camino en el cual todavía están. "Hasta ahora Disney sabe que existimos y sabe que tenemos un proyecto, pero siguen sin contestar", confiesa Fernando. Sin embargo, agrega que Runa Simi ha sido como una especie de cohete espacial, el cual les ha permitido salir de la atmósfera en donde estaban y ponerlos en la antesala de la posibilidad de hablar cara a cara con los representantes de la productora estadounidense para presentarles el proyecto.

DE NUEVA YORK A LIMA

Mientras ese anhelo se concreta, el largometraje documental logró tener estreno comercial en Nueva York con *sold out* durante los días de exhibición. Para ello, Augusto y Fernando, incluso, recurrieron a ideas poco ortodoxas como repartir volantes por las calles de la Gran Manzana, aunque una reseña en The New York Times fue el verdadero impulso que esperaban para que la gente acudiera en masa a verlo.

"El ruido que ha hecho en festivales ayudó a que pudiéramos estrenar en esa ciudad, porque nosotros queremos acercarnos a un público más grande, no solo de festivales. Nuestro anhelo es tener estreno en salas comerciales en Perú", resalta Augusto.

El mayor obstáculo es de orden legal: tiene que ver con la normativa de cine del país y con el hecho de que el documental incluye dos minutos de escenas "prestadas". Esto ha impedido, por ahora, que llegue a las salas del país.

Así que el público peruano deberá aguardar para ver en los cines nacionales una historia que, al salir de la sala, deja a los espectadores hablando de *runa simi*. "Y no me refiero a la película, sino al idioma. Hay quienes dicen: 'Quiero aprender quechua'; personas que te hablan, con mucho dolor, de cómo han perdido esa conexión con su lengua de origen. Hemos encontrado un público ansioso por más películas de este tipo", resalta el cineasta peruano.

Por ahora, lo que sí está planeado es una campaña de impacto para el documental en 2027. Esta incluirá una gira por comunidades quechuahablantes que empezará en Perú, pero que busca extenderse a otros países de la región.



FOTO: RUNA SIMI STILLS

Travesía compartida

Fragmento del documental que muestra la alegría de los niños tras escuchar a sus personajes animados favoritos en quechua. Un viaje de voces que trasciende la pantalla y estrecha los lazos de la comunidad con su lengua y sus raíces.

> **"HA SIDO EN EL VIAJE DE HACER 'RUNA SIMI' EN DONDE ME HE ENTENDIDO MEJOR A MÍ MISMO".**
>
> **AUGUSTO ZEGARRA**
> DIRECTOR DE CINE

Además de proyectar la película, el programa contempla talleres de doblaje dirigidos a niños y educadores interculturales bilingües.

Mientras tanto, la dupla creativa ya tiene en mente otro proyecto: Augusto fungirá como productor del primer largometraje de Fernando. Este filme tiene el propósito de mostrar un rostro poco explorado del hombre andino, alejado de los estereotipos turísticos y de la imagen de una comunidad que vive triste, para escarbar en su humanidad. Sí, tal como lo hace Mufasa con Simba, Fernando busca transmitirle a Dylan un mensaje: "Recuerda quién eres".



ARQUITECTURA EN MOVIMIENTO

¿Hacia dónde evoluciona el diseño de vehículos de alta gama? Ian Cartabiano, referente de la estética automotriz contemporánea, respondió a esta pregunta integrando su fascinación por la riqueza visual y cultural de México y su riguroso enfoque estructural.

POR **SHEILA RAMÍREZ**

Tenía 11 años cuando Ian Cartabiano decidió que trazar una casa no le era suficiente. "Estábamos en clase de Arte y la tarea era sencilla: aprender sobre arquitectura copiando dibujos de casas para, luego, diseñar la propia en la portada de un cuaderno. Mientras mis compañeros dibujaban tejados a dos aguas y cercas blancas, yo proyecté un edificio de 100 pisos con mi nombre coronando la cima", relató, con especial alegría, el presidente de CALTY Design Research, estudio de diseño avanzado y desarrollo de Toyota Motor Corporation, y una figura clave en la evolución estética de Lexus.

Recordó que la maestra se rio y le dijo: "Tal vez algún día". En aquel entonces, lo que ella veía como un exceso infantil era, en realidad, el despertar de una obsesión que lo habría de acompañar hasta hoy: la fascinación por cómo las formas y los espacios pueden contener una "ambición humana desmedida", un deseo intenso.

Esa misma curiosidad lo ha impulsado a lo largo de una trayectoria de casi tres décadas dentro de Toyota. Ha vivido en Nagoya (Japón); ha dirigido el estudio de diseño en Europa (Niza, Francia); y, en la actualidad, reside en Los Ángeles, California. Viajar y vivir en diferentes lugares, asegura el diseñador nacido en Nueva York, es lo que lo mantiene creativo.

Siguiendo esa vocación, ha impulsado travesías anuales de investigación para sus equipos creativos. Así, en 2023 viajó a las calles de la Ciudad de México y Oaxaca para "ir a la fuente", enfocándose en el brutalismo modernista de las décadas de 1950 y 1960.

Esa inmersión en la riqueza espacial y cultural mexicana no sólo se vio reflejada en el Toyota FT3E, un concepto de *crossover* eléctrico presentado en el Salón del Automóvil de Tokio, también permeó en su visión de diseño para Lexus.

"Porque, aunque somos una compañía gigante, cada vehículo es creado por personas. Y en el diseño, como en aquel dibujo de mi infancia, lo que importa no es sólo la estructura, sino esa emoción intensa que hace que el corazón lata con fuerza", subraya, al conversar con Forbes Life, rodeado de las obras de artistas de la Generación de la Ruptura, en LS/Galería.

LEXUS

La charla se extiende hasta una mesa que reúne a periodistas. Ahí, el diseñador formado en el ArtCenter College of Design de Pasadena, afirma que "un Lexus no es un proceso de algoritmos o Inteligencia Artificial: es un ejercicio de investigación, arte y valores humanos vitales".

Esa búsqueda de la perfección ergonómica se logra al establecer una comunicación sincera y cercana con el usuario; únicamente así, afirma, se pueden entender las sensaciones que produce un asiento perfectamente moldeado o la forma en que la luz permea el habitáculo, tal como lo hacen los reflejos del atardecer en los muros coloridos de una construcción icónica de la Ciudad de México, como lo es la Casa Luis Barragán.

Arte en progresión

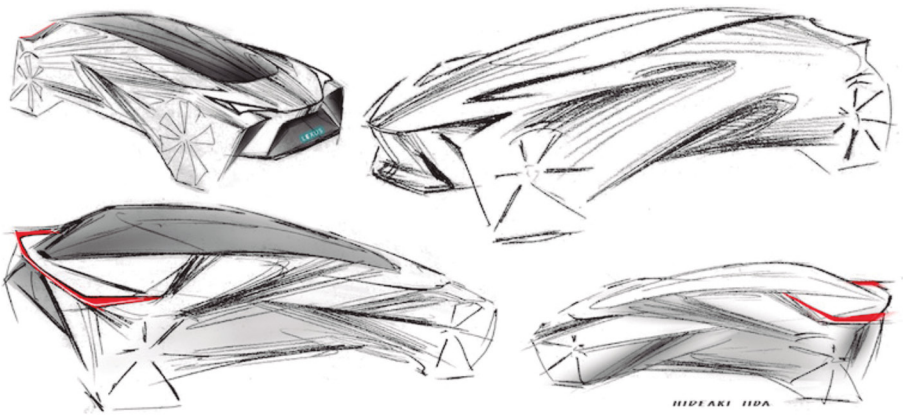
En la última década, explica este fanático confeso de la arquitectura, que es Cartabiano, el interior del automóvil ha adquirido un protagonismo distinto. Es más que la elección de materiales de calidad: se trata de construir una experiencia capaz de involucrar la vista, el tacto, el olfato y el oído. De ahí que el proceso de diseño comience mucho antes de que exista un vehículo en estudios donde se ensayan proporciones, ergonomía, materiales y nuevas formas de expresión a partir de modelos a escala.

En ese proceso conviven dos impulsos: la búsqueda de belleza e innovación y la exigencia de hacerla funcional, durable y técnicamente viable. El sonido, precisó, es un buen ejemplo. Cada sistema se desarrolla de acuerdo con las dimensiones, formas y materiales de cada cabina, hasta conseguir una acústica precisa, una "orquesta privada", diseñada para envolver al conductor.

Con la llegada de los vehículos híbridos y eléctricos, este trabajo cobra todavía mayor relevancia: al desaparecer buena parte del ruido del motor, la atención se desplaza hacia los sonidos del entorno. El desafío radica en cancelar el ruido exterior para lograr una experiencia sonora más limpia e inmersiva.

En México, esta visión está estrechamente vinculada con la tradición artesanal y con una idea de hospitalidad que considera al usuario como invitado. El rigor de los maestros Takumi y la filosofía japonesa de *omotenashi* se encuentran, de esta manera, con la sensibilidad local, mientras la electrificación abre nuevas posibilidades para pensar de otra manera en la movilidad.

La innovación, dice Cartabiano, será relevante en la medida en que la tecnología pueda convivir con la calidez en un entorno donde cada detalle (desde una textura hasta una nota musical) contribuya a lograr una experiencia más humana, a pensar en un vehículo como un segundo hogar, como un espacio que también se habita.







"EL INTERIOR DEL AUTOMÓVIL HA ADQUIRIDO UN PROTAGONISMO DISTINTO; ES MÁS QUE LA ELECCIÓN DE MATERIALES DE CALIDAD: SE TRATA DE CONSTRUIR UNA EXPERIENCIA CAPAZ DE INVOLUCRAR LA VISTA, EL TACTO, EL OLFATO Y EL OÍDO"

IAN CARTABIANO PRESIDENTE DE CALTY DESIGN RESEARCH

LEXUS



LA CIENCIA DE LA VIDA

El trabajo pionero de la bióloga Rosa Vásquez Espinoza con las abejas sin aguijón, de la mano de pueblos originarios, además de replantear las estrategias para la preservación del ecosistema amazónico, coloca a Perú en el centro de la agenda global de conservación.

POR **FORBES LIFE LATAM STAFF**

"**Para lograr** un verdadero cambio a nivel mundial, tenemos que actuar a nivel local. Nuestro trabajo es hiperlocal, enfocado en especies que son hiperlocales, y estamos teniendo un impacto global", afirmó la bióloga química y conservacionista peruana Rosa Vásquez Espinoza durante la 50ª edición de los Premios Rolex, celebrada en el Jardín Escénico de Chapultepec, en la Ciudad de México.

En ese espacio, la directora ejecutiva de Amazon Research Internacional (ARI) fue reconocida por establecer el vínculo científico entre la deforestación y el declive de las abejas sin aguijón; un trabajo clave que contribuyó a que estos polinizadores fueran declarados sujetos de derechos legales a finales de 2025.

Las abejas sin aguijón —o meliponas— representan uno de los linajes más antiguos de la Tierra y son cruciales para la selva amazónica. Su preservación está históricamente ligada a pueblos indígenas como los asháninka, kukama-kukamiria y shipibo, quienes las integran en sus sistemas alimentarios, prácticas medicinales y manejo forestal.

La integración de este conocimiento ancestral con la ciencia moderna transformó la metodología de Vásquez Espinoza, consolidando un modelo de investigación liderado por las propias comunidades. Para materializarlo, ARI (organización sin fines de lucro que fundó en 2021) despliega programas que combinan expediciones, monitoreo ambiental, medios de vida sostenibles y la defensa de los Derechos de la Naturaleza.

Hasta la fecha, el equipo ha estudiado 40.000 hectáreas de selva tropical y mapeado más de

FOTOS: ACERVO

Conexiones vitales

La bióloga Rosa Vázquez Espinoza destaca a las abejas sin aguijón como punto de partida para comprender la selva desde distintas disciplinas.



500 colmenas silvestres. Asimismo, colabora con 11 comunidades y ha capacitado a más de 350 personas indígenas (70% de ellas mujeres) en apicultura sostenible, emprendimiento e investigación ecológica comunitaria.

Este trabajo de campo ha evidenciado la urgencia de la conservación. Durante su presentación, Vásquez Espinoza explicó que las meliponas son extremadamente sensibles a la fragmentación de la selva por su incapacidad para volar largas distancias. Ilustró esta crisis con un dato empírico: mientras antes tomaba 30 minutos encontrar una abeja silvestre, hoy las caminatas de rastreo pueden prolongarse hasta nueve horas sin éxito.

El impacto de ARI ha generado interés internacional y 11 países buscan replicar su modelo de conservación biocultural. Al respecto, la científica subrayó el potencial de adaptar estas estrategias a diferentes ecosistemas para evitar "reinventar las cosas".

La visión de la bióloga trasciende, así, el país. "Estamos hablando de estudiar la Amazonía, una naturaleza que cruza las fronteras", detalló. Con el apoyo de Rolex, busca mapear 200.000 hectáreas y crear 10 santuarios comunitarios para consolidar un gran corredor de conservación que una a Perú, Bolivia, Colombia, Ecuador y Brasil.

Nacida en Lima en 1993, Vásquez Espinoza creció entre los Andes y la Amazonía. Esa cercanía con distintas formas de entender el entorno influyó profundamente en una carrera que actualmente cruza ciencia, conservación y conocimiento indígena. Tras formarse en Estados Unidos bajo un sistema académico orientado a la eficiencia, su regreso al campo la llevó a cuestionar dicha forma de producir conocimiento y a incorporar definitivamente los saberes de quienes habitan el territorio.

En 2026, fue elegida como una de las cinco laureadas de los Premios Rolex —parte de la Iniciativa Perpetual Planet—. Su trayectoria también ha sido reconocida con el Premio UNESCO-Al Fozan para Jóvenes Científicos.

"ESTAMOS HABLANDO DE UNA MISIÓN QUE ES, VERDADERAMENTE, ESTUDIAR LA AMAZONÍA, LA NATURALEZA QUE CRUZA LAS FRONTERAS".

ROSA VÁSQUEZ ESPINOZA
BIÓLOGA QUÍMICA, CONSERVACIONISTA Y PREMIO ROLEX 2026

SHA MÉXICO



DESPLAZAMIENTOS DE LA MIRADA

Un espacio de resistencia y memoria cohabita en un exterior frío y rígido, mismo que al interior alberga una vida autónoma orgánica, la cual se vuelve perceptible a través de una serie de fisuras. Así es Inter–Reality, instalación concebida por Norton Maza, que atrae las miradas y la curiosidad de cientos de miles de visitantes en la Bienal de Venecia 2026.

Ahí el artista nacido en la Comuna de Lautaro busca que el espectador adquiera un rol protagónico, al transitar la obra y descubrir su carácter inmersivo, explica en entrevista con Forbes Life Chile. "Esta instalación surge de una reflexión sobre las formas contemporáneas de percepción de la realidad: la circulación de información falsa, la manipulación mediática y la coexistencia de realidades construidas por el ser humano, como el cambio climático y las tensiones geopolíticas", comparte.

Se trata de una obra en donde las personas pueden acceder al interior del objeto principal y descubrir un diorama inspirado en la pintura de paisaje clásica; es la representación de un entorno intervenido y alterado que integra, además, una escultura hiperrealista.

El exilio y los múltiples viajes determinaron la forma de entender la realidad para Norton Maza, artista que representa a Chile en la Bienal de Venecia 2026.

POR **MANUEL GRAJALES**

El artista trabajó en su desarrollo y ejecución en un proceso intensivo y de corto plazo, el cual se produjo entre Santiago de Chile e Italia, y cuyo primer ensamble fue en Venecia. Debido a sus grandes dimensiones, la obra implicó un desafío importante de ingeniería y logística para todo el equipo, en el que también participan las curadoras Marisa Caichiolo y Dermis León.

De esta manera, el país tiene presencia en esta cita bianual que para su edición de 2026 responde al título de "In Minor Keys" (En claves menores), en la búsqueda de explorar propuestas artísticas que se alejan de la velocidad y el espectáculo para adoptar una forma de interacción más pausada y atenta.

Maza resalta: "Inter–Reality propone una reflexión sobre las múltiples realidades que coexisten en el mundo contemporáneo y, sobre todo, el carácter construido de aquello que entendemos por realidad".

PERIPLO DEL EXILIO

Ese signo se ha vuelto una constante en la propuesta plástica de Maza, quien desde la infancia dejó Chile (como consecuencia de la dictadura de Augusto Pinochet) y se trasladó a Francia con su familia. Después vinieron otros desplazamientos entre países, culturas y formas de entender la vida. El exilio le enseñó a observar con cierta distancia, pero, al mismo tiempo, con mucha atención.

Ante eso, él no duda al asegurar que dicha circunstancia marcó profundamente su forma de mirar el mundo. "En mi caso, incidió directamente en mi manera de hacer arte. Aprendí desde muy temprano que la identidad no es algo fijo, sino algo que se va construyendo, reconstruyendo y cuestionando permanentemente, y que esa suma de experiencias va afinando la percepción", reflexiona. Por ello, a través del ejercicio artístico, a menudo se plantea preguntas como: ¿a dónde pertenecemos?, ¿qué nos define? o ¿qué significa realmente estar en un lugar?

Si bien para él mediante el arte es posible reflexionar y abrir espacios de conversación sobre problemáticas actuales —como el medioambiente o asuntos económicos, políticos y sociales— para mirar la realidad desde otro lugar, también cree profundamente en la libertad del artista para trabajar su obra desde distintos ángulos, no necesariamente vinculados a la contingencia.



Inter-Reality surge de una reflexión sobre las formas contemporáneas de percepción de la realidad.

"EL EXILIO ME ENSEÑÓ A OBSERVAR CON CIERTA DISTANCIA, PERO, AL MISMO TIEMPO, CON MUCHA ATENCIÓN".

NORTON MAZA
ARTISTA

"Para mí ahí está su riqueza: en su capacidad de abordar la realidad desde múltiples lugares, sin estar obligado a responder siempre de una misma manera".

Eso lo ha llevado a explorar distintos soportes y técnicas como pintura, escultura, instalación, acuarela, entre otros, siempre con la idea de encontrar el lenguaje que mejor puede desarrollar una determinada idea. Algunos temas —dice— tienen mayor potencial en una superficie u otra, o necesitan una determinada materialidad para poder potenciar la idea de mejor manera. "Hay esculturas cuyo impacto está, justamente, en sus proporciones, en su dimensionalidad, en su presencia física y visual".

Muestra de ello es *La levitación del deseo*, obra en la que el artista chileno buscó reproducir a escala real un lingote de oro que levita y da vueltas a unos centímetros de la superficie de un plinto negro, lo cual motiva una reflexión sobre el valor del dinero y la especulación financiera.

NORTON MAZA

PARA MÍ, UNA DE LAS RIQUEZAS DEL ARTE ES SU CAPACIDAD DE ABORDAR LA REALIDAD DESDE MÚLTIPLES LUGARES, SIN ESTAR OBLIGADO A RESPONDER DE UNA MISMA MANERA".

A él no le interesaba simplemente mostrar una pintura que representara esa imagen, sino encontrar la manera de que eso realmente sucediera en la obra. “Por eso no siento que deba elegir un solo lenguaje; es la idea a desarrollar la que finalmente me indica qué lenguaje necesita”, apunta.

DE ARTE Y OTROS ARTILUGIOS

Además de su participación de la Bienal de Venecia, la cual termina en el último tercio del mes de noviembre 2026, Norton Maza desarrolla una serie de proyectos artísticos, los cuales contemplan nuevas series de escultura, acuarelas y pinturas al óleo sobre tela, así como intervenciones de distintos espacios fuera de Chile; incluso con la intención, según comenta, de instalarse en París, Francia.

De igual forma, desarrolla *Artilugios*, un libro objeto recopilatorio y monográfico. Este proyecto editorial reunirá una serie de obras realizadas a lo largo de su trayectoria y contempla una selección de 12 exposiciones, en su mayoría instalaciones en gran formato. “Espero que pueda lanzarse en 2027”, dice con entusiasmo, puesto que por el momento se encuentra levantando fondos para materializar la idea.

Mientras tanto, continúa explorando el arte, que —como él mismo comenta— se ha convertido en un compañero de vida con el cual, tras haberse encontrado en el camino, poco a poco se ha ido abrazando y entendiendo.



NORTON MAZA



LA CONSERVACIÓN TAMBIÉN EMPIEZA CONTIGO.

Súmate al trabajo de WWF Perú para conservar la biodiversidad y adopta una especie simbólicamente.

Tu contribución apoya la labor de WWF para **proteger especies y sus hábitats** en todo el Perú.

¿Tu empresa busca generar alianzas por la conservación?
Conoce sobre las oportunidades de colaboración:
alianzascorporativas@wwfperu.org

¡JUNTOS ES POSIBLE!

© Giles Laurent

Colecta pública autorizada – Res. N.° 000005-2026-IN-VOI-DGIN-DAEG
(Vigencia: 02/02/2026–31/12/2026) – Finalidad: Conservación de la biodiversidad.

iShop

Premium Partner

SÉ EL PRIMERO EN TENERLO.

iPhone 18 Pro

PRO



0% Hasta **36 cuotas** sin intereses.

27 tiendas a nivel nacional.

Compra online y recoge **en tienda.**

ESCANEA Y COMPRA