

# Forbes

PERÚ

LEERLA ES NEGOCIO | AGOSTO - SEPTIEMBRE 2025

**PAUL GÓMEZ,**  
VICEPRESIDENTE SENIOR  
Y GERENTE GENERAL  
DE GOLD FIELDS PERÚ

**LEANDRO GARCÍA,**  
CEO DE BUENAVENTURA

## VISIÓN MINERA

LÍDERES DE LA MINERÍA EN PERÚ DESVELAN SUS  
ESTRATEGIAS PARA SEGUIR CRECIENDO CON  
UN ENFOQUE SOSTENIBLE Y RENTABLE

FORBES PERÚ 5 / 30





TOM KRISTENSEN



24 HORAS DE LE MANS

REACH FOR THE CROWN



ROLEX APOYA LAS CARRERAS DE RESISTENCIA DESDE 1959



JAMIE CHADWICK



ROLEX 24 AT DAYTONA



EL COSMOGRAPH DAYTONA



**ROLEX**

## EL LIDERAZGO MINERO PERUANO

**P**erú, uno de los mayores productores del mundo de metales como el cobre, el zinc y la plata, ocupa desde hace décadas una posición destacada en la industria minera global. A pesar de los vaivenes políticos, que han acabado teniendo impacto en la economía local, la actividad minera se mantiene como un eje clave para el país, que supone un aporte de alrededor del 9% del producto bruto interno. En este número hacemos un zoom en esta importante industria para el país, que tiene entre sus protagonistas a grandes empresas de capitales locales e internacionales, cuyos líderes están perfilando interesantes estrategias para seguir creciendo y afrontan importantes desafíos como contar con operaciones más sostenibles y tecnológicas.

Para conocer el camino de la gran minería a nivel local, en esta edición conversamos con Leandro García, CEO de Buenaventura; y Paul Gómez, gerente general y vicepresidente senior de Gold Fields Perú, quienes nos adelantan sus próximos proyectos y evidencian el sostenible apetito de esta industria por seguir creciendo y desarrollar más operaciones.


Por un lado, Buenaventura busca aumentar las reservas de sus unidades mineras y encara la inminente inauguración de su proyecto aurífero San Gabriel. En el caso de Gold Fields, la compañía de origen sudafricano pisa el acelerador en sus proyectos de exploración y en la adquisición de operaciones ante el próximo cierre de su mina Cerro Corona. Ambos ejecutivos, por otro lado, ponen sobre la mesa un relevante reto que enfrenta su industria hoy: la minería ilegal, un flagelo con un fuerte impacto económico, social y ambiental en el país, e instan a trabajar de forma sectorial para enfrentarlo.

En esta edición, abordamos también importantes tendencias que están transformando de forma destacada las operaciones mineras, como la incorporación de tecnologías emergentes en las operaciones y la ciberseguridad.




**LAURA VILLAHERMOSA**

Editora general de **FORBES**  
**PERÚ Y CHILE**

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

Además, nos adentramos en los pasos que están dando las compañías a nivel local para reducir su impacto medioambiental y conseguir el talento especializado que requieren hoy.

Finalmente, analizamos el impacto de la nueva internet dominada por la inteligencia artificial en industrias como el e-commerce y los medios. 

## • DIRECTORIO •

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

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

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

Diseñador  
**JESÚS CHÁVEZ**

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

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

Corrector de estilo  
**DANIEL ARENAS**

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

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

**CARLA SILVA**  
csilva@forbes.pe

Ejecutivas comerciales

**CLAUDIA MUÑOZ**  
cmunoz@forbes.pe

**GISELLA FERRARI**  
gferrari@forbes.pe

CEO  
**DANTE ACEVEDO RICARDEZ**

Managing Director  
**MARIANO BENITEZ**

CDO  
**CARLOS VALERIO**

Senior Advisor  
**ENRIQUE CARRASCO**

Coordinador Editorial Regional  
**GIORGIO ARTURI**

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

Forbes Perú, No. 21, agosto-septiembre 2025

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

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

# • CONTENIDO •

## LIDERAZGO MINERO

LA MINERÍA ES EL MOTOR DE LA ECONOMÍA PERUANA MODERNA. EN EL MARCO DE PERUMIN 37 CONVENCION MINERA, "FORBES PERÚ" PRESENTA UNA EDICIÓN ESPECIAL SOBRE ESTE DINÁMICO SECTOR. LA PORTADA DE ESTE NÚMERO LA PROTAGONIZAN LOS CEO DE BUENAVENTURA Y GOLD FIELDS, DOS MINERAS CON DIFERENTES PLANES A NIVEL LOCAL. ADEMÁS, ANALIZAMOS CÓMO LA CIBERSEGURIDAD, LA AUTOMATIZACIÓN, LAS NUEVAS NECESIDADES DE TALENTO Y LA REDUCCIÓN DE LA HUELLA DE CARBONO ESTÁN TRANSFORMANDO LA FORMA DE OPERAR DE LAS COMPAÑÍAS EN ESTE RUBRO (PÁGINA 36).



FOTO: KAREN CANDIOTTI CASANOVA

### FRONTAL

#### 10 • RADIOGRAFÍA LABORAL

Michael Page realizó un estudio sobre cómo los empleados peruanos perciben *drivers* vitales del mercado laboral local, como el uso de la inteligencia artificial, y la flexibilidad en las modalidades de trabajo, entre otros.

### NEGOCIOS

#### 16 • BRILLO NACIONAL

Ilaria, la fabricante nacional de joyas, detalla que acelerará su expansión internacional fortaleciendo su canal digital y sus redes de producción.

### LISTADO

#### 28 • POTENCIADORES DE VALOR

Presentamos nuevamente el listado "Las mentes sostenibles", un reconocimiento a ejecutivos con cargos de liderazgo en organizaciones que innovan y hacen la diferencia en el terreno de la sostenibilidad.

### REPORTAJES

#### 70 • EL DERRUMBE DE LOS CLICS

Google quiere convertirse en un generador de respuestas de IA y la era del clic entró en crisis. Nace la nueva internet dominada por la inteligencia artificial.

#### 90 • DESPEGUE PAULATINO

Aunque aún no recupera el número de viajeros internacionales que reportaba en la prepandemia, el sector turismo anotará resultados bastante positivos en la segunda mitad del año.

### LIFE

#### 102 • EL RENACER DE CAMILA SALAZAR

Con una voz única, la soprano se abre paso en la escena del bel canto en Italia, y explora nuevas formas de interpretar la música criolla.

# Un segundo hogar para los viajeros de negocios en Lima



Los Tallanes Hotel & Suites ofrece habitaciones con la comodidad de un apartamento privado en pleno corazón de San Isidro.

**E**l corporate housing, o las viviendas corporativas, es una tendencia que está ganando terreno entre los viajeros de negocios en el mundo. Acostumbrado a hospedarse por cortas y largas temporadas en diferentes destinos, el viajero corporativo moderno hoy busca un segundo hogar mientras trabaja lejos de casa, en un ambiente seguro y cómodo.

En ese contexto, Los Tallanes Hotel & Suites busca conquistar a los viajeros de negocios que llegan a Lima. Ubicado en la zona empresarial del corazón de San Isidro, y diseñado para ejecutivos que buscan el confort de un hogar con los servicios de un hotel, la propuesta busca mantener el ritmo de vida de los ejecutivos sin sacrificar calidad ni comodidad. Así lo señala Carlos Irazola, gerente general de Los Tallanes.

“Son personas que por trabajo están mucho tiempo fuera de casa. Los Tallanes les

ofrece la posibilidad de llegar a un lugar seguro con un servicio cercano y familiar. Además, les ofrece alternativas distintas al formato tradicional: habitaciones con una pequeña sala-comedor, escritorio y kitchenette. Esto los hace sentir más relajados, ya que es una opción más parecida a un hogar. No sólo duermen, también pueden trabajar, recibir visita y hasta cocinar”, comenta Irazola.

Cada suite del hotel combina la comodidad de un apartamento privado —con cocina equipada, sala, comedor, escritorio de trabajo y servicios tipo hogar— con la atención personalizada y servicios de un hotel. Todo esto en un entorno seguro, tranquilo y muy cerca de las principales oficinas, restaurantes y centros financieros de Lima. Además, conscientes de que muchas personas viajan con sus mascotas porque son parte de su familia, el hotel es pet friendly.

Así, el hotel cuenta con 108 habitaciones, de las cuales el 60% son suites con un metraje de

entre 60 y 90 metros cuadrados.

La propuesta de valor de Los Tallanes se ubica en un nivel premium con enfoque corporativo, en contraste con hoteles más tradicionales enfocados solo en hospedaje o grandes cadenas más orientadas al turismo, cuenta Irazola. “Su participación es relevante a nivel de mercado local de San Isidro, especialmente entre empresas que buscan soluciones flexibles de hospedaje corporativo para largas estancias además cuenta con salones para eventos y salas de reuniones. La alta valoración (8,6 en Booking) indica una resonancia fuerte en su nicho”, finaliza.

Ya sea que los viajeros corporativos busquen un espacio que no se sienta como un cuarto de hotel, no les guste comer fuera todos los días, o viajen con su mascota, el hotel Los Tallanes se posiciona como una opción de alto nivel, cómo, flexible y con una ubicación estratégica.

# LOS CFO DE LAS EMPRESAS MÁS VALIOSAS DEL MUNDO

Ganancia (empresa):  
**59.000**  
MILLONES DE DÓLARES



**1**

**Jeremy Barnum**

**Director financiero de JPMorgan Chase**  
Industria: Banca

El banco más grande de Estados Unidos, JPMorgan, por tercer año consecutivo ocupa el primer puesto, superando a 612 empresas estadounidenses en la lista.

Ganancia:  
**89.000**  
MILLONES DE DÓLARES



**2**

**Marc D. Hamburg**

**Vicepresidente senior y director financiero de Berkshire Hathaway Inc.**  
Industria: Seguros

Berkshire Hathaway, Inc. ofrece seguros y reaseguros de daños, servicios públicos y energía, transporte ferroviario de mercancías, finanzas, manufactura, comercio minorista y servicios. Fundada por Oliver Chace en 1839, tiene su sede en Omaha, Nebraska.

Ganancia:  
**50.000**  
MILLONES DE DÓLARES



**3**

**Zhang Wenwu**

**Vicepresidente ejecutivo senior en Industrial & Commercial Bank of China (ICBC)**  
Industria: Banca

Industrial & Commercial Bank of China Ltd., fundada en 1984 y con sede en Pekín, China, se dedica a la prestación de servicios bancarios comerciales y financieros.

Ganancia:  
**104.000**  
MILLONES DE DÓLARES



**4**

**Ziad T. Al-Murshed**

**Vicepresidente ejecutivo y director financiero de Saudi Aramco**  
Industria: Petróleo y gas

Con sede en Dhahran, Arabia Saudita, la compañía Saudi Arabian Oil Co. se dedica a la exploración, producción, transporte y venta de petróleo crudo y gas natural.

Ganancia:  
**59.000**  
MILLONES DE DÓLARES



**5**

**Brian T. Olsavsky**

**Vicepresidente senior y director financiero de Amazon**  
Industria: Retail

La compañía fue fundada por Jeff Bezos en julio de 1994 y se dedica a la prestación de servicios de compras minoristas en línea.

## LOS CFO MÁS VALIOSOS

Los **directores financieros** o *Chief Financial Officer* (CFO) hoy juegan un papel fundamental para hacerle frente a la incertidumbre por la que atraviesa el mundo. En la edición número 23 de la lista "Global 2000" de FORBES 2025, las empresas

incluidas representan 52.000 millones de dólares en ingresos anuales. Este es el *top ten* de los CFO que representan a las marcas más valiosas del mundo, de acuerdo con el ranking de FORBES.

**Por Beatriz Gaspar**

Ganancia:  
**27.000**  
MILLONES DE DÓLARES



**6**

**Alastair Borthwick**

**Director financiero de Bank of America**  
Industria: Banca

Bank of America Corp., fundado en 1904, es un banco y *holding* financiero que se dedica a la prestación de servicios financieros bancarios y no bancarios.

Ganancia:  
**46.000**  
MILLONES DE DÓLARES



**7**

**Sheng Liurong**

**Director financiero de China Construction Bank**  
Industria: Banca

China Construction Bank Corp. ofrece una amplia gama de servicios financieros a clientes corporativos y particulares. Opera a través de los siguientes segmentos de negocio: banca corporativa, banca personal, tesorería y otros.

Ganancia:  
**39.000**  
MILLONES DE DÓLARES



**8**

**Wang Zhiheng**

**Director ejecutivo del Agricultural Bank of China**  
Industria: Banca

Empresa fundada en 1951, en Pekín, China. Está enfocada en prestar servicios bancarios comerciales y financieros internacionales.

Ganancia:  
**111.000**  
MILLONES DE DÓLARES



**9**

**Anat Ashkenazi**

**Directora financiera y vicepresidenta senior de Google y Alphabet**  
Industria: Software y servicios de TI

Empresa multinacional con sede en Estados Unidos cuya principal subsidiaria es Google.

Ganancia:  
**92.000**  
MILLONES DE DÓLARES



**10**

**Amy Hood**

**Vicepresidenta ejecutiva y directora financiera de Microsoft**  
Industria: Software y servicios de TI

Microsoft Corp. se dedica al desarrollo y soporte de software, servicios, dispositivos y soluciones. Se fundó en 1975.

Fuente: FORBES



2015

**Michel "Mike" Krieger**

**Cofundador, Instagram**

**País: Brasil**

**Categoría: Tech Consumer**

Actualmente, Mike Krieger es *Chief Product Officer* en Anthropic, pero es más conocido por haber fundado, junto con Kevin Systrom, la red social Instagram, adquirida por Facebook en 2012 por 1.000 millones de dólares. Nacido en São Paulo, en 2004 se mudó a California para estudiar en Stanford. También es muy activo en filantropía.



2025

**Victor Guardiola y Jordan Hicks**

**Fundadores de Bawí Agua Fresca**

**País: México**

**Categoría: Comida y bebida**

Interesados en cuestiones de salud, analizaron la grave crisis sanitaria que enfrentan los mexicanos y los mexicano-americanos. Su marca de agua fresca, Bawí, pretende despertar nostalgia por refrescos como la marca Jarritos, pero sin sus riesgos nutricionales. Bawí recaudó una ronda de capital semilla por 3.5 millones de dólares en noviembre de 2024.



2016

**Sergio "Kun" Agüero**

**Exfutbolista**

**País: Argentina**

**Categoría: Deportes**

Agüero nació en Buenos Aires, Argentina, en 1988, y se retiró del fútbol en 2021, cuando jugaba para el FC Barcelona. A continuación, se reinventó como empresario y comentarista para la cadena ESPN. Es el máximo goleador en la historia del Manchester City de Inglaterra.



2017

**Lele Pons**  
**Celebridad de internet**

**País: Venezuela**

**Categoría: Entretenimiento**

Eleonora Pons Maronese, más conocida como "Lele" Pons, es una celebridad de internet de origen venezolano. Su fama y humor florecieron en redes sociales, alcanzó la fama en el extinto Vine y ha expandido su presencia a YouTube y otras plataformas, destacando en el entretenimiento digital.



2018

**Saúl "Canelo" Álvarez**

**Boxeador**

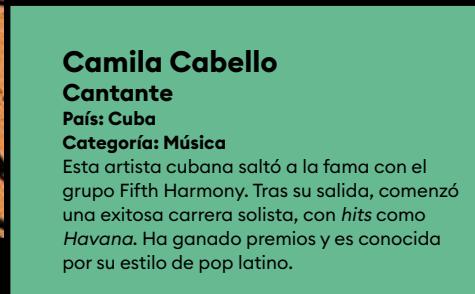
**País: México**

**Categoría: Deportes**

El "Canelo" es campeón mundial en cuatro divisiones. Conocido por su estilo técnico y poderoso, ha sido considerado entre 2017 y 2022 como el mejor boxeador libra por libra, según la revista especializada *The Ring*.

Forbes  
**UNDER 30**  
**UNA DÉCADA DE TALENTO LATINO**

Por Beatriz Gaspar y Francisco Muciño



2019

**Camila Cabello**

**Cantante**

**País: Cuba**

**Categoría: Música**

Esta artista cubana saltó a la fama con el grupo Fifth Harmony. Tras su salida, comenzó una exitosa carrera solista, con *hits* como *Havana*. Ha ganado premios y es conocida por su estilo de pop latino.



**“Peso Pluma”**

**Cantante**

**País: México**

**Categoría: Música**

Una de las estrellas más importantes de México, “Peso Pluma” le da un toque moderno a la música regional, fusionando corridos, reguetón, cumbia y otros sonidos. En 2023, alcanzó la fama global con éxitos como *Lady Gaga*, *Siempre pendientes*, *Bye* y *Ella baila sola*. Este último alcanzó el número 4 en el *Billboard Hot 100*, convirtiéndose en el primer artista regional mexicano en entrar en el top 5.

**2024**



**“Bad Bunny”**

**Cantante y compositor**

**País: Puerto Rico**

**Categoría: Música**

Benito Antonio Martínez Ocasio, conocido como “Bad Bunny”, es uno de los músicos más famosos a nivel global y ha sido incluido dos veces en la lista de los menores de 30 años: 2019 y 2023. Ha ganado diversos premios e hizo historia como el primer artista de habla hispana en encabezar el festival de música Coachella.

**2023**



**Diana Montano y Zack Wangeman**  
**Copropietarios de Tortillería Sobre Masa**

**País: México**

**Categoría: Comida y bebida**

Los chefs mexicanos, después de trabajar en restaurantes aclamados como Per Se, Jean Georges y The Pool de Major Food Group, decidieron en 2020 fundar Tortillería Sobre Masa para promover la tierra, los agricultores y las semillas de México.



**2022**



**Xavier Pladevall y Eduardo Portet**  
**Fundadores de Index**

**País: República Dominicana**

**Categoría: Tecnología empresarial**

Index es una plataforma de análisis empresarial fundada en San Francisco, en 2020, que ayuda a las compañías a crear paneles de control sin la asesoría de un ingeniero. Hasta ahora, cuentan con el respaldo de inversores como Craft Ventures, Abstract Ventures, YCombinator, Google y Slack, entre otros.

**2021**

DURANTE 14 AÑOS, “FORBES” HA PRESENTADO “30 UNDER 30”, EL LISTADO ANUAL QUE RECONOCE A AQUELLAS PERSONALIDADES JÓVENES QUE ESTÁN INNOVANDO DENTRO DE SU INDUSTRIA, DESDE EL DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS HASTA LA CREACIÓN ARTÍSTICA MÁS EXITOSA, PASANDO POR IMPORTANTES INICIATIVAS SOCIALES.

En el listado 2025, se evaluaron más de 10.000 candidatos de diferentes nacionalidades, de los cuales fueron seleccionados 600 jóvenes que lideran el futuro de los negocios y la cultura en 20 sectores diferentes. El poder de los menores de 30 es innegable: más de 3.600 millones de dólares de financiación total recaudado y más de 300 millones de seguidores totales en redes sociales dan testimonio de ello.

FORBES MÉXICO hizo una recopilación de los perfiles más destacados en América Latina durante la última década.

**Yalitza Aparicio**

**Actriz mexicana**

**País: México**

**Categoría: Entretenimiento**

Llegó al listado de “30 under 30” en 2020 debido a su participación en la película *Roma*, dirigida por el cineasta mexicano Alfonso Cuarón, donde interpretó a Cleo, una empleada doméstica, lo que la llevó a ser nominada al Óscar como mejor actriz. Aparicio ha participado en diferentes proyectos.



**2020**

Por Lucero Chávez

# LAS PREGUNTAS QUE EL TALENTO PERUANO SE PLANTEA

EN UN MERCADO EN QUE EL COLABORADOR ES CADA VEZ MÁS SELECTIVO Y LA INCERTIDUMBRE SE MANTIENE, LA TRANSPARENCIA SE CONVIERTE EN UNA VENTAJA COMPETITIVA REAL. LA POLÍTICA DE INCREMENTOS SALARIALES, LA FLEXIBILIDAD DE LAS POLÍTICAS DE TRABAJO, LA ORIENTACIÓN SOBRE EL USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y UN ENTORNO LABORAL CONFIABLE SON CLAVES PARA FIDELIZAR A LOS MEJORES TALENTO PERUANOS.

## NEGOCIANDO EL SALARIO

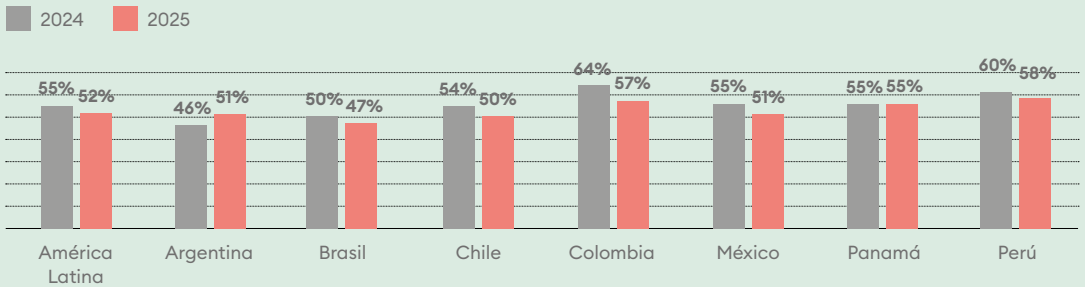
Fuente: Talent Trends 2025, elaborado por Michael Page

Un buen salario sigue siendo una prioridad, pero hoy los profesionales valoran aún más la transparencia en la propuesta laboral.

### ■ Menos personas están en búsqueda de un nuevo empleo

Se estabiliza la búsqueda de empleo, pero no así las ambiciones de crecer profesionalmente. El talento peruano se está moviendo menos.

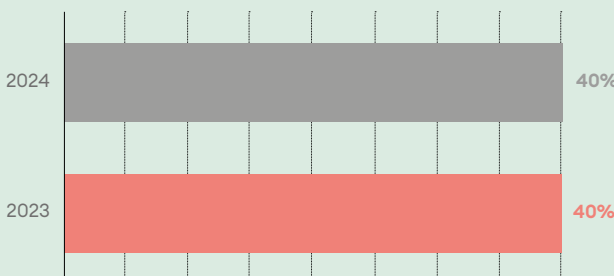
### PERSONAS EN BÚSQUEDA DE EMPLEO



### ■ Negociar se volvió la primera opción, no la última

En lugar de buscar nuevas oportunidades, muchos peruanos optan por negociar un aumento con su empresa actual. La transparencia en la estructura salarial es clave.

### INTENTOS DE NEGOCIACIÓN SALARIAL VS. ÉXITO



**35%**

de peruanos que negociaron su salario tuvo éxito.

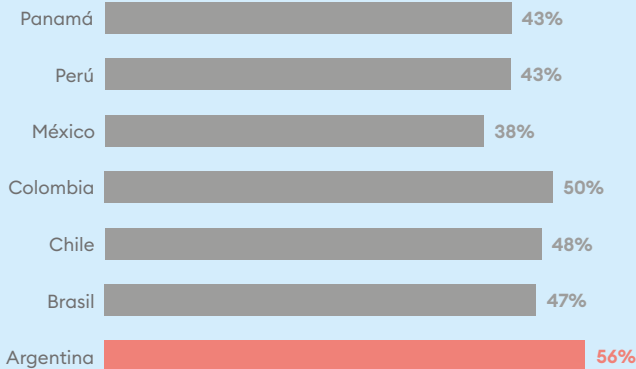
**36%**

de peruanos cree que la estructura salarial en su empresa es justa o clara.

## CAMBIOS EN LA POLÍTICA DE TRABAJO

El modelo híbrido se mantiene, pero la incertidumbre crece: no todos coinciden en la eficacia del modelo.

### ¿QUÉ PORCENTAJE DE PERSONAS TRABAJAN EN UNA MODALIDAD HÍBRIDA EN AMÉRICA LATINA?



**29%**

de los profesionales peruanos cree que son más productivos en su casa.

**42%**

de los empleadores peruanos cree que los talentos son más productivos en la oficina.

**7%**

de los empleadores peruanos cree que los talentos son más productivos en casa.

**50%**

de los profesionales peruanos buscaría otro empleo si se les exigiera aumentar su presencia en la oficina.

## USO CLARO DE LA IA

Hoy, el talento ya está adoptando la inteligencia artificial, incluso sin lineamientos definidos. El crecimiento es acelerado.

### PROFESIONALES USANDO IA



**87%** afirma utilizar IA al menos una vez por semana.

#### Impacto en el trabajo

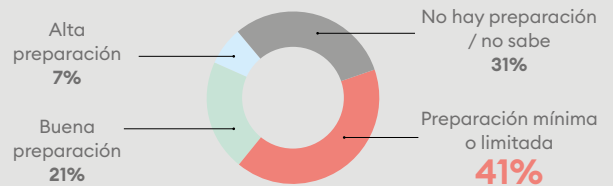
**75%** dice que el uso de la IA aumentó su productividad

**69%** asegura que mejoró la calidad de su trabajo

**57%** lleva sus propias herramientas al trabajo

#### Falta preparación para usar la IA

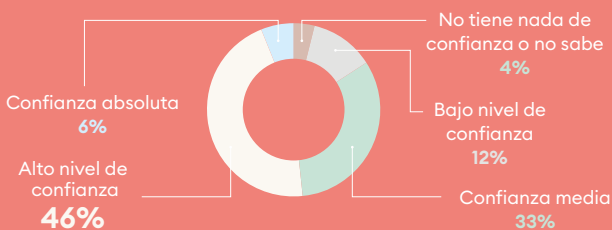
### NIVEL DE PREPARACIÓN DE LOS PROFESIONALES PARA TRABAJAR CON IA (SEGÚN EMPLEADOS)



## CONFIANZA EN EL ENTORNO LABORAL

Este año, la falta de confianza en el liderazgo puede ser una de las principales razones para buscar otro empleo en el Perú.

### ¿QUÉ TAN FUERTE ES EL VÍNCULO ENTRE LOS PROFESIONALES Y LAS EMPRESAS?



#### El monitoreo digital amenaza la confianza

**27%** de los peruanos cree que su compañía utiliza softwares de monitoreo.

**54%** se siente vigilado o no está seguro de estarlo, lo que genera duda y ansiedad.

#### Perspectiva de los empleados sobre la transparencia de sus empresas

**67%** cree que los directivos son transparentes.

**49%** considera que hay transparencia.

**50%** cree que hay claridad en la comunicación.

**47%** percibe apertura.

# ¿LISTOS PARA EX 3.0? EL TRABAJO NUNCA SERÁ EL MISMO

12

**Y**a han pasado más de veinte años desde que se propuso una mirada clave para entender la vivencia laboral: la diferencia entre lo que un empleado espera antes de ingresar a una organización (*pre-entry expectation*) y lo que realmente experimenta una vez dentro (*post-entry experience*). En 2016, el concepto de *employee experience* (EX) comenzó a consolidarse como una filosofía de gestión transformadora cuando Airbnb nombró a su primer *Global Head of Employee Experience*, reemplazando el enfoque tradicional de recursos humanos por una estructura centrada en el diseño integral de la experiencia del trabajador. Hoy, a pocos meses de cerrar el primer cuarto de siglo, es un buen momento para repensar cómo las organizaciones pueden —y deben— situar al empleado en el centro de su estrategia para construir culturas más humanas, conectadas y sostenibles.

Esta filosofía plantea un cambio radical: pasar de gestionar recursos humanos a diseñar experiencias humanas. La *employee experience* exige repensar profundamente la relación entre la organización y cada persona que la habita. Se trata de comprender, con empatía y amplitud, cómo el colaborador percibe su día a día en el trabajo: sus emociones, sus miedos, sus aspiraciones y su sentido del propósito.

Según la Encuesta Global de Gen Z y Millennials 2025 de Deloitte, un 89% de la generación Z y un 92% de los *millennials* consideran que tener un propósito claro y significativo en su trabajo impacta directamente en su satisfacción y bienestar laboral. La experiencia del empleado ya no puede construirse sin

considerar este anhelo generacional: sentirse parte de algo más grande que una simple tarea o puesto.

Además, las expectativas en torno a la tecnología están redefiniendo la experiencia cotidiana en el trabajo. Según un estudio reciente de McKinsey, más del 70% de todos los empleados cree que, en un plazo de dos años, la inteligencia artificial generativa cambiará el 30% o más de su trabajo. En este nuevo entorno, donde la automatización y la digitalización avanzan con velocidad, ofrecer una experiencia laboral significativa y adaptada se vuelve tan crucial como saber integrar herramientas tecnológicas.

Sin embargo, muchas organizaciones aún están lejos de alcanzar este ideal. El HR Monitor 2025, también de McKinsey, revela que aproximadamente el 36% de los empleados en Europa y Estados Unidos no está satisfecho con su empleo actual. En este contexto, comprender profundamente qué motiva, frustra o impulsa al talento es más que un ejercicio de escucha: es una condición de supervivencia empresarial.

En esta nueva mirada, el empleado ya no es un engranaje dentro de un sistema, sino el protagonista de un viaje organizacional. Un recorrido que comienza antes del primer día de trabajo y se extiende incluso después de su salida. Las organizaciones líderes ya no diseñan políticas desde la torre de control. Hoy cocrean con su gente.

En el futuro del trabajo —que ya es el presente— la experiencia del empleado no es un lujo: es una ventaja competitiva. Y quienes lo comprendan a tiempo no solo atraerán talento. Serán capaces de construir vínculos, cultivar innovación y dar sentido a lo que significa trabajar en el siglo XXI. **F**

Rosa María Fuchs

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

# Más que combustible: Primax redefine el concepto de socio energético en minería



Con más de 20 años de experiencia y una red de 16 terminales a nivel nacional, Primax se consolida como el socio energético más confiable para la industria minera. Su propuesta va más allá del combustible: ofrece soluciones integrales que garantizan operaciones continuas.

**E**n el rubro de la minería cada minuto cuenta y detenerse no es una opción. El conocimiento de esta realidad ha posicionado a Primax como un aliado estratégico para las empresas del sector, desde pequeños productores hasta grandes actores mineros. La razón es clara: la propuesta de valor integral de Primax combina experiencia comprobada, innovación tecnológica y un compromiso inquebrantable con la continuidad operativa.

Esto ha permitido a la empresa desarrollar una oferta que trasciende el suministro tradicional. Su propuesta se basa en cinco aspectos que sostienen operaciones mineras exitosas.

Estos son:

## COMBUSTIBLES CERTIFICADOS

Los combustibles líquidos de Primax y lubricantes Shell cuentan con un sistema de gestión de calidad que asegura el

cumplimiento de los más altos estándares internacionales.

## INFRAESTRUCTURA DE CALIDAD

Una red de 16 terminales y cinco fuentes de abastecimiento garantizan la cobertura nacional con altos estándares de seguridad. Esta infraestructura permite que las empresas mineras mantengan sus operaciones sin interrupciones, independientemente de su ubicación geográfica.

## EXCELENCIA EN EL SERVICIO

Primax va más allá del suministro tradicional operando estaciones de servicio directamente en mina. La proximidad física se combina con asesoría técnica especializada y un conocimiento operativo, que es el resultado de más de 20 años acompañando al sector minero y la trayectoria de Shell en el Perú. Todo esto se ejecuta bajo los más altos estándares de seguridad a lo largo de toda la cadena de suministro.

## INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

A través de la plataforma digital Primax Solutions, los clientes obtienen visibilidad total de su consumo, pueden gestionar pedidos en tiempo real y manejar la facturación. Asimismo, la plataforma les permite acceder a información detallada que facilita la toma de decisiones estratégicas.

## SOSTENIBILIDAD ACTIVA

El programa “Energía Que Nos Conecta” recuperó cerca de 9.000 m<sup>2</sup> de áreas verdes y equipó seis laboratorios de cómputo en centros educativos de educación especial. La iniciativa “Mujeres Estrella” alcanzó 96% de retención femenina en cuatro años y el proyecto “Somos Energía” promovió la empleabilidad de personas con discapacidad y talento senior.

Como una de las empresas energéticas más grandes de Latinoamérica, Primax no solo provee energía: se afirma como el socio estratégico que entiende que en minería la confiabilidad no es negociable.

# LA NUEVA IA YA ES AUTÓNOMA: GOBERNARLA ES ANTICIPAR SU FUTURO

La inteligencia artificial (IA) está transformando el mundo a un ritmo acelerado, avanzando hacia sistemas cada vez más autónomos. Hoy hablamos de agentes de IA capaces de tomar decisiones complejas sin supervisión directa, de interactuar con sistemas y herramientas externas sin necesidad de intervención humana. Este nuevo escenario requiere pensar cómo van a comportarse esos sistemas, cómo se van a supervisar y qué estructuras permitirán que operen de forma alineada a los objetivos empresariales.

A medida que los agentes involucran a múltiples partes y recursos externos, se vuelve cada vez más complejo determinar quién es responsable de las decisiones tomadas. Y en América Latina, los CEO están adoptando una mentalidad audaz frente a la transformación tecnológica. El 57% de ellos invierte en tecnologías incluso sin comprender por completo su valor, mientras que el 62% asegura que deberá asumir más riesgos que su competencia para mantener una ventaja competitiva. Este enfoque refleja un liderazgo que busca adaptarse rápidamente en un entorno empresarial en constante evolución.

Pero este ritmo acelerado de adopción

tecnológica plantea una pregunta urgente: ¿cómo aseguramos que los agentes autónomos sigan actuando dentro de los márgenes previstos, incluso sin supervisión constante? Esta complejidad hace evidente la necesidad de establecer una gobernanza sólida, un conjunto de prácticas que permitan monitorear, validar y definir límites sobre el funcionamiento de estos sistemas.

Ya no basta con auditar los resultados finales. Se necesita trazabilidad completa, desde saber qué herramientas se implementaron, qué datos se procesaron, hasta cómo se tomó cada decisión. Una buena estrategia de gobernanza debe incluir evaluaciones periódicas, validación funcional, monitoreo continuo y controles técnicos, como la posibilidad de restringir funciones o desactivar agentes cuando sea necesario.

También es clave definir quién puede modificar los modelos, bajo qué criterios y con qué frecuencia es clave para garantizar un marco de confianza y transparencia. Gobernar la IA no es restringir la innovación, sino anticiparse a los problemas para que los agentes operen con claridad y alineados a los objetivos. Y en un entorno cada vez más complejo, eso marca la diferencia entre avanzar a ciegas o liderar con propósito. **i**

*Cindy Sandoval*

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

# Grupo Gloria: cuando la sostenibilidad impulsa el crecimiento



Con más de 50 años de trayectoria, el conglomerado industrial demuestra que rentabilidad e impacto positivo pueden ir de la mano. Su estrategia integral abarca desde la lucha contra la anemia infantil hasta la autogeneración de energía renovable.

**E**n un mercado donde las compañías líderes ya no se evalúan solo por rentabilidad, sino por su impacto social y ambiental, el Grupo Gloria ha integrado la sostenibilidad en el núcleo de sus operaciones. Su estrategia se articula en torno a cuatro pilares: Nutrición para Todos, Crecer Juntos, Protección del Planeta y Trazabilidad y Transparencia.

Para ello, cada una de sus unidades de negocio —Alimentos; Cementos, Concretos y Cal; Papeles y Flexibles; y Agroindustria— desarrolla iniciativas que generan valor económico y social simultáneamente.

## IMPACTO NUTRICIONAL

La división de Alimentos lidera “Nutriendo al Perú con Gloria”, un programa que combate la anemia infantil en localidades como Antioquía y Surquillo. Además del suministro de productos fortificados, la iniciativa incluye talleres

nutricionales y de emprendimiento.

## EFICIENCIA ENERGÉTICA

En la unidad de Materiales para la Construcción, la nueva planta fotovoltaica de Cemento Yura marca un precedente en la industria nacional. Esta genera el 30% de la demanda energética de la cementera y es la primera planta de autogeneración en el sector.

## ECONOMÍA CIRCULAR

La división de Papeles y Flexibles opera bajo un modelo de economía circular al recuperar 7.500 toneladas mensuales de cartón y reutilizar bagazo de caña como materia prima. El 2024, por su compromiso con la medición de emisiones, obtuvo la primera estrella del programa Huella de Carbono Perú del Ministerio del Ambiente.

## DESARROLLO LOCAL

La unidad Agroindustrial, a través de Coazucar,

genera más de 12.000 empleos, donde el 75% de los trabajadores provienen de comunidades locales. Además del desarrollo de las comunidades, sus técnicas de cultivo de precisión y la producción de energía renovable con biomasa promueven la eficiencia operativa.

Paralelamente, por el lado de la unidad de Alimentos, el Programa de Desarrollo Ganadero ha invertido más de 715 millones de soles desde 2012 para modernizar las operaciones de sus proveedores lecheros. La instalación de cadenas de frío impulsadas por energía solar en establos de Cajamarca y Arequipa demuestra cómo la innovación optimiza procesos y mejora ingresos para los socios ganaderos.

De esta manera, al integrar sostenibilidad, eficiencia y rentabilidad dentro de la estrategia empresarial de cada uno de sus negocios, el Grupo Gloria genera oportunidades que promueven un desarrollo duradero y responsable.

Por Manuela Zurita

Foto Karen Candiotti Casanova

# CON BRILLO PERUANO

LA EMPRESA FABRICANTE DE JOYAS ILARIA SE PREPARA PARA INTERNACIONALIZAR SU NEGOCIO. PARA ELLO, BUSCA POTENCIAR SU PRESENCIA DIGITAL Y YA COMENZÓ A FORTALECER SUS REDES DE PRODUCCIÓN CON ARTESANOS EN DISTINTAS ZONAS DEL PAÍS.



“Por favor, dime Beatrice”, señala la gerente adjunta de la empresa de joyería en plata Ilaria, en entrevista con FORBES. Hija de la fundadora de la marca peruana con 30 años de operaciones, Beatrice Ciabatti pide simplemente pronunciar su nombre en italiano, haciendo énfasis en la última sílaba

(Beatrice). No es casual; su madre y su padre nacieron en Italia. Ella nació en Perú, pero volvió a la península a estudiar Literatura y Letras. Durante aquellos años académicos hasta los 23 años, fue modelo y empleada de grandes casas de moda, como Ferragamo y Tucci en la ciudad de Michelangelo, Florencia. Allí se casó, tuvo dos hijos y, tras el fallecimiento de su esposo, en el

2000 regresó a Perú para estar cerca de la familia. “Italia influye y aporta”, reconoce la ejecutiva, quien apenas se unió a la empresa —al volver a Lima— asumió la dirección del área de marketing, que incluía el diseño creativo de los productos. “Estuve mucho tiempo [en Italia] trabajando en moda y tengo un ojo más enfocado en esta”, distingue.

Justamente, fue a principios de



**AHORA LO ESTAMOS USANDO [EL CANAL DIGITAL] COMO 'CONEJILLO DE INDIAS' PARA ENTENDER HACIA DÓNDE QUEREMOS MOVER NUESTRO PRODUCTO”.**



**NOS HEMOS ENFOCADO MUCHÍSIMO EN EL DISEÑO DEL PRODUCTO. PASAMOS DE UN DISEÑO MÁS CLÁSICO A UN DISEÑO QUE TENGA UN OJO SOBRE LO QUE ES MODA Y CÓMO COMBINAR ESTO CON LO PERUANO”.**

**BEATRICE CIABATTI**

GERENTE GENERAL ADJUNTA  
DE ILARIA

siglo que Iliaria comenzó a perfilar su modelo de negocio actual, pasando de denominarse “Ideas aplicadas”, una compañía fabricante y exportadora de objetos de plata (como marcos, fuentes y floreros) a Europa, a adoptar su nombre actual (Iliaria, el de su fundadora) y reorientarse al mercado nacional con una línea exclusiva de ‘joyería para señoras’. “El proceso de ahí en

adelante ha sido que la marca se rejuvenezca”, explica Ciabatti.

Y esta estrategia ha dado frutos. Actualmente, el 60% de la facturación de Iliaria proviene de Miss Iliaria, la línea enfocada en mujeres jóvenes; le siguen la línea para hombres, que supone el 10% (y el año pasado creció entre 10% y 12% respecto al año anterior); y las líneas Classic, Kids y Decor,

que atrapan un 22%. Se trata de ventas provenientes de sus 33 tiendas, distribuidas en Lima, Arequipa, Cusco y Trujillo. El 8% restante es generado a través de su canal online, que incluye todas las líneas, y en este momento “está entre las 10 primeras tiendas” en ventas de la firma. [Durante la pandemia por la COVID-19 fue su única vitrina y canal de ingresos].



**En 2024**

Ilaria comenzó a renovar sus tiendas para mejorar la experiencia de compra del cliente con más historias (*storytelling*) sobre los productos.

A mediano plazo, justamente, el e-commerce marcará la pauta de los próximos pasos de la marca. Según Ciabatti —quien asumió la gerencia general adjunta hace cinco años—, las ventas vía web están dotando a la empresa de información valiosa para proyectarse en el mercado internacional. “[Las ventas online al exterior] nos están permitiendo identificar los países que continuamente piden el producto”, dice la ejecutiva, quien detalla que, a la fecha, Norteamérica, España y Chile son los principales mercados que demandan las joyas de Ilaria. Al respecto, Ciabatti revela que barajan dos modelos de negocio en el exterior. Por un lado, la creación de

**US\$ 2,3 MILLONES**

fue el valor de las compras de joyería peruana en abril pasado por parte de Estados Unidos, el principal destino de exportación de los productos de lujo.

**US\$ 82,8 MILLONES**

alcanzaron las exportaciones del sector joyería y orfebrería durante el primer semestre de este año, lo que representó una disminución de 6,9% respecto al mismo período del 2024, según la Asociación de Exportadores. En cuanto a las exportaciones de joyería en plata, los envíos fueron de US\$ 1,4 millones, un 29,7% menos en valor que entre enero y junio del año pasado. Las exportaciones a Estados Unidos supusieron el 85,7% del valor exportado, convirtiéndolo en el destino más relevante.



**veralima**  
store

## Decoremos juntos nuevas historias.

En Veralima creemos que tu espacio debe sentirse tuyo, auténtico y especial. Encuentra muebles y adornos que combinan diseño, calidad y funcionalidad.

Ven y descubre todo lo que tenemos para transformar tu espacio.

franquicias para el mercado externo; por otro, un formato “menos rígido” como los *pop-ups*, una modalidad de exhibición en tendencia en el mundo del retail, basada en la realización de *showrooms* temporales.

¿En qué consiste el plan de internacionalización de la compañía? En primer lugar —enumera Ciabatti—, la meta es recabar suficiente información durante 2025 para analizar cómo llevar el negocio al extranjero. Para ello, este año reforzarán la presencia del canal digital y se enfocarán en preparar y consolidar sus redes de producción. Ciabatti advierte que ya han comenzado a hacerlo, entrenando a los artesanos con los que trabajan en diferentes partes del país. “Producimos 15.000 unidades al mes, que se consumen localmente. Tenemos que prepararnos para poder afrontar un proceso de franquicia con producción artesanal”, anota.

### MERCADO COMPETITIVO

La estrategia de crecimiento de Ilaria ocurre en un mercado global cada vez más competitivo y retador. Por un lado, el sector arrancó el 2025 afrontando la incertidumbre de la aplicación de los aranceles del gobierno de Donald Trump, lo que incidió en la caída interanual de los pedidos de exportaciones de joyas peruanas en abril pasado en 80,2% a Estados Unidos (el mayor comprador), según informó la Asociación de Exportadores (ADEX). De otro lado, China se afirma cada vez más como el principal productor, con casi un 32% del valor de mercado mundial proyectado para este año por Statista (US\$ 373.870 millones). Y eso no es todo, pues el precio internacional de la plata —pese a ser producida en Perú, el país con las mayores reservas del planeta del metal, de acuerdo con datos del sector— se ha mantenido al alza, con un aumento de 21,7% en 2024 y 28,4% en lo que va del año.

En ese escenario, Ciabatti subraya

### VALOR COMPARTIDO

Un pilar fundamental del modelo de negocio de Ilaria es el trabajo con joyeros artesanales en Lima, Trujillo, Andahuaylas, Huancayo y Piura, cada uno con destrezas particulares. Al respecto, Ciabatti cuenta que a inicios de los 2000 tomaron la decisión de descentralizar la producción —hasta entonces desde una única fábrica— y asistieron a los joyeros con quienes trabajaban en la creación de sus propios talleres y empresas. En este momento, precisa que operan con 100 joyeros, a quienes proveen la plata (asegurándose el origen legal) y los diseños y compran el producto final. La ejecutiva resalta que dicho esquema de colaboración tiene varios beneficios, como el ahorro de tiempo en traslado hacia el lugar de trabajo y la generación de hasta siete veces más renta para los joyeros, lo que incentiva el traspaso del conocimiento del oficio a futuras generaciones. “Eso [la búsqueda de una mayor productividad] hace que no solo él gane [el joyero], porque en algún momento necesita subcontratar formalmente a otros artesanos y traspasar toda su maestría, su *know-how*, a otros artesanos”, afirma.

### ¿TERCERA GENERACIÓN DE CEO?

Con casi 31 años, Ilaria se mantiene como empresa familiar, con miembros de la familia participando en el directorio. “[Ilaria] tiene la agilidad de la empresa familiar para tomar decisiones, pero el profesionalismo de los integrantes que están dentro del área administrativa”, sostiene la ejecutiva, con 25 años en la firma. Sobre un eventual sucesor suyo, Ciabatti anticipa que no es una decisión tomada aún. “Probablemente, el futuro es capacitar a personal interno que ha trabajado tanto tiempo y la familia solo mantenerse en el directorio”, anota.

### A LA MODA

La marca produce unos 500 nuevos diseños por año para sus diferentes líneas de productos. Cada dos meses lanza una nueva colección con catálogos de entre 80 y 100 productos asociada a campañas comerciales. Empiezan con San Valentín, con la línea Basic; siguen con la del Día de la Madre (con la línea Classic) y el Padre (Hombre); para luego continuar con Navidad (Miss Ilaria y Decor), explica Ciabatti.

el atributo ‘artesanal’ de la marca, que responde asimismo a las expectativas de clientes más jóvenes y, en general, de consumidores más conscientes sobre el impacto ambiental de la producción de metales. “Más allá de que ahora estemos introduciendo el 3D para el prototipado [...], es un proceso supersostenible. Artesanal es artesanal. Sí, creo que Ilaria se alinea como una marca sostenible, porque sí lo es”, dice.

Dicho concepto y diferencial les ha permitido en 2024 crecer en el mercado local un 9% en unidades vendidas y un 6% en facturación hasta los 55 millones de soles. Este año la ejecutiva prevé cerrar con un incremento del 6,5% en ventas. “Tenemos el orgullo de trabajar con artesanos y presentar un arte que, si no, se va a morir. Eso genera un sentido de orgullo, porque es un producto peruano”, remata Ciabatti. **F**

# ¿Por qué la codificación, el control de calidad y la trazabilidad son claves para una empresa industrial?

Contar con un aliado estratégico que permita obtener estos atributos puede potenciar la competitividad y eficiencia en las empresas industriales peruanas. Justamente, Coreptec lo logra a través de sus marcas globales Videojet y Mettler Toledo.

La competitividad de una empresa industrial hoy no está medida solo por la innovación de sus productos, sino también por la agilidad, seguridad y modernidad de sus procesos. Estos, a su vez, son más robustos cuando incorporan los mejores sistemas de codificación, trazabilidad, inspección y control de calidad. Coreptec es, justamente, una de las empresas especializadas en esta clase de soluciones para el rubro manufacturero, farmacéutico y de bebidas de Perú.

De acuerdo con Esteban Ribadeneira, gerente general de Coreptec, las soluciones de trazabilidad, inspección, control de calidad y codificación contribuyen a garantizar productos frescos y seguros para el consumidor final. “Además, estas aportan información crítica para la cadena de suministro, permiten medir eficiencia y cumplimiento normativo, optimizan tiempos y reducen errores en producción”, señala el ejecutivo.

En el caso de Coreptec, compañía con más de 30 años de experiencia atendiendo a clientes latinoamericanos, ofrece hoy en

el mercado nacional acceso a soluciones de dos marcas globales referentes: Videojet y Mettler Toledo.

En el caso de Videojet, se trata de un líder mundial en soluciones de codificación industrial, impresión y trazabilidad para productos de alto rendimiento. Esta marca tiene tecnologías de impresión innovadoras que garantizan eficiencia y trazabilidad sin interrupciones. Sus usuarios pueden ser empresas de todo tamaño, desde pymes hasta multinacionales. Por su parte, Mettler Toledo es una marca referente internacional en sistemas de inspección industrial (detectores de metales, rayos X y controladoras de peso). Esta es particularmente útil para detectar contaminantes y validar pesos.

“Las soluciones de estas marcas están diseñadas para asegurar la integridad del producto desde la línea de producción hasta el consumidor final”, destaca Ribadeneira.

## EXPERIENCIA EN EL MERCADO PERUANO

La oferta de soluciones integrales de Coreptec se complementa con su amplia experiencia



Esteban Ribadeneira,  
gerente general de Coreptec

atendiendo a clientes industriales en el Perú y la región. De hecho, tiene más de 600 equipos operativos en el país. Su gerente general destaca también que la compañía tiene un servicio técnico propio y preventivo. Adicionalmente, posee stock de repuestos disponibles, asesoría personalizada y la capacidad de ofrecer soluciones diseñadas a la medida de cada cliente.

La empresa también destaca por su capacidad de innovar en modelos de servicio, ofreciendo modalidades de arrendamiento, costos por código y mantenimiento predictivo, lo que permite a las empresas tener mayor control operativo y financiero.

Pero más allá de las eficiencias e innovaciones que otorga esta compañía, su valor también está asociado a su ética. “La filosofía de Coreptec es clara: todo lo que hacemos, lo hacemos con integridad. Esta visión no solo se traduce en prácticas comerciales éticas, sino también en un compromiso con el desarrollo sostenible de la industria, apoyando tanto a multinacionales como a pymes con la misma dedicación”, menciona Ribadeneira.

# EL FRACASO DE UNA MALA IDEA

Capricho y *hype* de internet, sin investigación de mercado: el Cybertruck de Elon Musk no alcanzó el objetivo del multimillonario por un asombroso 84%, y aún no hay señales de que la situación vaya a mejorar.

Por **ALAN OHNSMAN**



**L**a lista de fracasos famosos de la industria automotriz es larga y legendaria, encabezada por el Edsel de Ford y el explosivo Pinto, o el antiestético Pontiac Aztek, el SUV crossover de General Motors. Incluso el elegante DMC-12 de acero inoxidable de John DeLorean, icónico por su papel en las películas de REGRESO AL FUTURO, fue un fiasco en ventas que llevó a la compañía a la quiebra.

El proyecto favorito de Elon Musk, el Tesla Cybertruck, ahora encabeza esa lista.

Tras poco más de un año en el mercado, las ventas del vehículo de 3.000 kilos, con un precio desde 82.000 dólares, están irrisoriamente por debajo de lo que Musk predijo. Su pésima reputación de calidad —con ocho retiradas del mercado en los últimos meses, la última por paneles de la carrocería que se desprenden— y su aspecto polarizante lo convirtieron en el hazmerreír de las redes sociales.

A diferencia de los fracasos automovilísticos anteriores, que simplemente se veían ridículos o se vendieron mal, la camioneta de Musk también es un foco de protestas globales contra Tesla, y más luego de su participación en la gestión gubernamental de Trump.

“Está a la altura de Edsel”, dijo Eric Noble, presidente de la consultora CAR-LAB y profesor del ArtCenter College of Design en Pasadena, California, sobre el trabajo del jefe de Diseño de Tesla, Franz von Holzhausen, quien diseñó el Cybertruck para Musk. No obstante, “es un gran cambio y un gran fracaso”, añadió Noble.

A juzgar únicamente por las ventas, el Cybertruck de Musk está teniendo un rendimiento mucho peor que el del Edsel, un nombre que se ha convertido en sinónimo de un producto fallido. Ford esperaba vender 200.000 unidades al año cuando salió al mercado en 1958, pero solo logró despachar unas



Un Cybertruck pasa junto a los manifestantes en la sala de exposición de Tesla en Somerset, Massachusetts. Imágenes UCG/UNIVERSAL IMAGES GROUP vía GETTY.

“  
No hago  
ningún tipo de  
investigación de  
mercado”

**Elon Musk,  
noviembre de 2019**

63.000. Las ventas se desplomaron en 1959 y la marca fue abandonada en 1960. Musk predijo que el Cybertruck podría alcanzar las 250.000 ventas anuales, pero Tesla vendió poco menos de 40.000 en 2024, su primer año completo, y no hay indicios de que el volumen vaya a aumentar este año, con una tendencia a la baja en las ventas que persiste desde enero y febrero, según Cox Automotive.

Las ventas totales de Tesla se están desplomando este año, con una caída del 13% en las entregas en el primer trimestre, hasta las 337.000 unidades, muy por debajo de las expectativas de consenso de 408.000. La compañía no desglosó las ventas de Cybertruck, que

se agrupan con el Model S y el Model X, su segmento más caro. Sin embargo, es evidente que las ventas del Cybertruck se vieron afectadas este trimestre por la necesidad de realizar reparaciones relacionadas con los retiros, según declaró Ben Kallo, analista de renta variable de Baird, en una nota de investigación. Tesla no respondió de inmediato a una solicitud de comentarios.

La desaceleración trimestral subraya el hecho de que, en lo que respecta al Cybertruck, los resultados están muy lejos de las afirmaciones del charlatán de feria del empresario multimillonario.

“La demanda es desorbitada”, presumió durante una presentación de resultados en noviembre de 2023, justo antes de que las primeras unidades empezaran a enviarse a los clientes. “Tenemos más de un millón de personas que han reservado el coche”.

En previsión de unas ventas elevadas, Tesla incluso modificó su Gigafábrica de Austin para que pudiera producir hasta 250.000 Cybertrucks al año, inversiones en capacidad que probablemente no se recuperarán.

“No solo dijeron que querían vender mucho. Se capacitaron para vender mucho”, afirmó el investigador del sector Glenn Mercer, quien dirige la firma de asesoría GM Automotive, con sede en Cleveland. Sin embargo, la suposición de una demanda masiva resultó temeraria y no tuvo en cuenta las heridas autoinfligidas que obstaculizaron aún más las ventas. Resulta que el gigantesco Cybertruck es demasiado grande o no cumple con las normas de seguridad peatonal de algunos países, por lo que hay pocas posibilidades de impulsar las ventas mediante la exportación.

“No han vendido mucho y es improbable que los mercados extranjeros puedan salvarlos, ni siquiera China, que ha sido un mercado enorme para los coches Tesla”, dijo Mercer. “En realidad, es solo para este mercado”.

Más de una década antes de que el Cybertruck entrara en producción, Musk insinuó que Tesla eventualmente fabricaría algún tipo de camioneta eléctrica.



**No han vendido mucho y es improbable que los mercados extranjeros puedan salvarlos, ni siquiera China, que ha sido una puerta enorme para los coches”.**

**Glenn Mercer,**  
investigador del sector  
automotriz

Cuando presentó su diseño al mundo por primera vez, Musk dejó claro que no quería una estética convencional ni algo que jugara un poco con el aspecto de una camioneta, pero que resultara familiar, como el enfoque que Rivian adoptó con su camioneta R1T.

“Las camionetas han sido iguales durante 100 años” y Cybertruck “no se parece a ninguna otra”, dijo Musk, quien a principios de ese mes le había dicho con orgullo a una audiencia en una conferencia para empresarios espaciales: “No hago ningún tipo de investigación de mercado”.

Ese sería un eslogan adecuado para el absurdo Cybertruck. “El espectacular fracaso de la camioneta fue un fracaso de empatía”, dijo Noble de CARLAB, cuya empresa ayuda a los fabricantes de automóviles a desarrollar productos basados en estudios de mercado. “Desde la configuración de la caja hasta la configuración de la cabina, pasando por su rendimiento y todo tipo de problemas relacionados con el ciclo de trabajo de las camionetas, simplemente no resulta empático para el comprador de una camioneta”.

La distintiva apariencia del Cybertruck se debió a dos factores clave, según una persona familiarizada con el proceso de desarrollo, que pidió no ser identificada debido a que la información no es pública. Uno, fue la pasión de Musk por los diseños de ciencia ficción. El otro fue la decisión temprana de crear un vehículo que no necesitara pintura.

Si Tesla optara por no pintar los camiones, no necesitaría instalar un nuevo taller de pintura de 200 millones de dólares, lo que representaría un gran ahorro potencial. Además, no tendría que preocuparse por el escrutinio de la EPA debido a las emisiones y escorrentías nocivas que suelen producir esas instalaciones.

Finalmente, Musk optó por un exterior de acero inoxidable, la misma opción que el Delorean eligió para su desafortunado deportivo cuatro décadas antes. Sin embargo, como

Musk no es ingeniero de producción, es posible que no haya comprendido del todo los desafíos que presenta en comparación con el aluminio o los materiales compuestos, según la fuente.

Además de que el acero inoxidable deja marcas de manos —una queja común sobre los electrodomésticos de cocina—, es difícil de doblar y recupera su forma original con facilidad, una de las razones por las que ha habido problemas con los paneles de la carrocería del Cybertruck.

“Aquí es donde creo que malinterpretaron el equilibrio”, dijo Mercer. “Se alegraron de no haber gastado 200 millones de dólares en un taller de pintura, pero probablemente gastaron esa misma cantidad intentando que el acero inoxidable funcionara”.

El desarrollo del Cybertruck, incluyendo los gastos de fabricación en Austin, probablemente le costó a Tesla unos 900 millones de dólares, según sus cálculos. Y a diferencia de otros vehículos de la compañía, como el sedán Model 3 y el crossover Model Y, no parece que el Cybertruck comparta los costos de desarrollo y producción con otros productos de Tesla.

“¿Tiene una tecnología demostrada que la empresa podría usar en otros lugares? No es el caso”, dijo Mercer. “¿Puede la planta de fabricación fabricar todo esto con las inversiones para Cybertruck? No, no puede. Un vehículo de acero inoxidable sin pintar simplemente no tiene tanta tracción”.

Hubo malos augurios desde el principio. Durante la presentación del vehículo en noviembre de 2019 ante los entusiastas fans de Tesla en Los Ángeles, una demostración del supuesto cristal blindado irrompible del Cybertruck, a cargo de Musk y von Holzhausen, salió hilarantemente mal cuando una bola de acero lanzada contra el vehículo rompió dos veces la ventanilla del conductor.

“¡Dios mío!”, dijo Musk, disgustado. “Lo arreglaremos en posproducción”.

Luego estaba el precio. Musk había prometido que una versión básica del



**Se alegraron de no haber gastado 200 millones de dólares en un taller de pintura, pero probablemente invirtieron esa misma cantidad intentando que el acero inoxidable funcionara”.**

**Glenn Mercer**

vehículo con 400 kilómetros de autonomía partiría de 39.900 dólares. Se equivocó en casi la mitad.

Actualmente, la versión básica de la camioneta, cuyo precio aparente es de 72.490 dólares, cuesta 82.235 antes de un crédito fiscal federal de 7.500 que el presidente Trump ha prometido eliminar. Asegura una autonomía de hasta 325 millas, siempre y cuando no se remolque nada ni se conduzca demasiado rápido. La versión superior, la “Cyberbeast”, cuesta 105.735 y es demasiado cara para el crédito.

Aunque Tesla no fabrica la versión básica que Musk prometió en 2019, la caída en los precios de reventa ha hecho que los Cybertrucks usados sean bastante más asequibles, según el sitio web de noticias del sector automotriz Jalopnik. Se puede conseguir una Cybertruck con poco uso por menos de 70.000 dólares, suponiendo que se esté dispuesto a asumir el riesgo implícito de vandalismo. Y los precios podrían bajar aún más, agravados por los aproximadamente 200 millones de dólares de inventario sin vender que la compañía tiene guardados, según informe de Electrek, el sitio web de fans de Tesla.

Al final, Musk maldijo al Cybertruck al ignorar las razones por las que la gente compra camionetas: transportar cosas y conducir bien fuera de carretera. El vehículo no es competente en ninguna de esas dos cosas, como se ha documentado incontables veces en críticas mordaces, un flujo constante de videos de “fracasos del Cybertruck” y un *subreddit* “CyberStuck” con 280.000 miembros. Para agravar la situación, existe un subgénero en desarrollo de videos que muestran Cybertrucks bloqueados siendo remolcados a un lugar seguro por una Ford F-150 o una Silverado de GM.

“Si hay algo que los Tres de Detroit saben hacer, son camionetas pick-up de tamaño completo con compradores extremadamente fieles”, dijo Mercer. “Lanzaron a Cybertruck en las entrañas del segmento más difícil de penetrar”, concluye. **15**



Ilustración por Fernando Capeto para FORBES; fotos por Andrew Harnik y Justin Sullivan de Getty Images.

# LAS MENTES SOSTENIBLES

“FORBES PERÚ” DA A CONOCER LA SEGUNDA EDICIÓN DE SU LISTADO MENTES SOSTENIBLES, QUE RECONOCE A 15 PERSONAS QUE LIDERAN PROYECTOS E INICIATIVAS DE SOSTENIBILIDAD A NIVEL LOCAL. CON SU LIDERAZGO IMPULSAN LA TRANSFORMACIÓN DE SUS NEGOCIOS Y LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO, AMBIENTAL Y SOCIAL EN EL PAÍS.



EVENTOS

Forbes<sup>PERÚ</sup>

FORO

SMALL

GIANTS

NOVIEMBRE 2025





### EMIL CAILLAUX

Director ejecutivo de L+1

El bachiller en Relaciones Internacionales se desempeña como director ejecutivo desde hace más de dos años en la red de ejecutivos y ejecutivas líderes en sostenibilidad en Perú “L+1”. La organización reúne a más de 120 profesionales que buscan promover un triple impacto positivo que genere bienestar social, crecimiento económico y cuidado del planeta. Caillaux cuenta con una maestría en Comunicación Estratégica y ha trabajado como especialista en comunicación para el Banco Mundial, la Organización de Estados Americanos (OEA), el Banco Interamericano de Desarrollo, la Corporación Financiera Internacional y el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias.



### MARÍA LUISA ANGELES GRANDEZ

Gerente Corporativa de Sostenibilidad de Grupo Unacem

La economista por la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, de Huánuco, lidera la gestión de sostenibilidad del grupo Unacem, que busca ser neutral en emisiones de carbono hacia 2050. Antes de incorporarse a la compañía cementera, se desempeñó como *Chief of Planning and Strategy* de ESG para Latinoamérica de KPMG, posición desde la cual asesoró a organizaciones a cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). También fue Corporate Affairs & Sustainability Manager en la compañía de bebidas Backus. La ejecutiva, que forma parte de la red “L+1”, cuenta con estudios de posgrado en habilidades directivas y gestión de proyectos.



### JORGE LÓPEZ-DÓRIGA

Chief Communication and Sustainability Officer de Grupo AJE

El ejecutivo, administrador por la Georgia State University, lidera la estrategia de sostenibilidad a nivel global de Grupo AJE desde hace 16 años. En la compañía, ha impulsado el desarrollo de líneas de bebidas elaboradas con superfrutos, como el aguaje, promoviendo su conservación en alianza con comunidades nativas amazónicas. Anteriormente, desempeñó posiciones gerenciales en Europa y Latinoamérica, en multinacionales como The Walt Disney Company y Bertelsmann Music Group. López-Dóriga es, asimismo, profesor zen desde hace 20 años, del linaje White Plum. Es miembro de las redes L+1 en Perú y de pensadores líderes “Americas Council”, de la organización Conservación Internacional.



### MARÍA DEL PILAR RAMÍREZ

Gerente Senior de Sostenibilidad de BBVA en Perú

La ejecutiva lidera el área de sostenibilidad del banco desde 2022, cuando el área fue creada en Perú. Este año, la institución financiera se ha propuesto ser neutral en emisiones de carbono, según explica en su página web. Cabe indicar que Ramírez Mora cuenta con una amplia trayectoria en temas de responsabilidad social empresarial en organizaciones como el Fondo Mundial para la Naturaleza y la Unión Europea. Fue jefa de Responsabilidad Corporativa en Yanbal y gerente de Sostenibilidad y Cumplimiento en la organización Es Hoy. Cuenta con una maestría en Innovación y Sostenibilidad Empresarial por EADA Business School.



### JESSICA VASQUEZ

Gerente de Sostenibilidad de Minsur

La economista lidera la sostenibilidad de la minera del Grupo Breca, que desde 2018 integra el Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM). Esta organización internacional impulsa prácticas para promover una minería segura, justa y sostenible, según explica en su sitio web. En el caso de Minsur, dichas prácticas son implementadas en particular en sus unidades productivas San Rafael (Puno) y Pucamarca (Tacna), además de la Planta de Fundición y Refinería de Pisco. Antes de asumir su rol actual, fue consultora en sostenibilidad y gestión y ocupó posiciones gerenciales en sostenibilidad para Belcorp y el Holding Graña y Montero.



### VERÓNICA SIFUENTES

Gerenta general de Es Hoy

Desde 2021, la politóloga lidera Es Hoy, un movimiento empresarial formado por más de 50 gerentes generales de empresas de diversos tamaños y sectores. Esta organización busca impulsar iniciativas de alto impacto que respondan a desafíos urgentes de un Perú inclusivo, próspero y sostenible. Así, por ejemplo, su iniciativa Compromiso MYPE –la cual da una guía y herramientas para relacionarse responsablemente con los proveedores MYPE– ya cuenta con la participación de 80 empresas medianas y grandes de 17 sectores económicos, y ha beneficiado a más de 20.000 MYPE proveedoras a nivel nacional. Con ello, contribuyen en la identificación de oportunidades para el desarrollo de cadenas de valor más inclusivas y sostenibles en el país.

FOTO: REDES SOCIALES, KAREN CANDIOTTI



### NANCY YONG

Socia líder de Servicios de Gobierno Corporativo, Riesgos, Cumplimiento y Servicios Forenses de PwC Perú

La gobernanza es un aspecto crucial de la estrategia ESG de las compañías, y Yong es una de las máximas exponentes en cuanto a la gestión del buen gobierno corporativo en las empresas locales. La contadora pública y administradora de empresas cuenta con más de 30 años de experiencia en PwC Perú asesorando a organizaciones de diversos sectores en la gestión de los principales riesgos que enfrentan. Yong es también presidenta del Comité de Compliance tanto de la Cámara de Comercio de Estados Unidos en Perú (Amcham Perú) como de la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN).



### ROSSINA CASTAGNOLA

Directora de Gestión de Talento y Sostenibilidad de Konecta Perú

La ejecutiva lleva más de 20 años liderando equipos de Gestión y Desarrollo Humano en empresas transnacionales. Desde el 2023, en su rol actual, lidera el modelo de Diversidad, Equidad e Inclusión y las prácticas de sostenibilidad en Konecta Perú, proveedora de BPO (externalización de procesos de negocio) y servicios de *contact center* con 18.000 colaboradores en el Perú. Así, Konecta ocupa el cuarto lugar en el ranking de Diversidad, Equidad e Inclusión 2025 de Great Place to Work Perú y también cuenta con el tercer nivel de reconocimiento de la Huella de Carbono Perú, otorgado por el Ministerio del Ambiente (Minam), el cual se obtiene al reducir las emisiones de gases de efecto invernadero de una organización.



### CARLA SÁNCHEZ CAIJO

Jefa de Sustentabilidad en Natura

La comunicadora social lleva más de diez años dedicados a la responsabilidad social y sustentabilidad en grandes corporaciones. Actualmente, lidera la estrategia de sostenibilidad de la multinacional brasileña de cosméticos y productos de cuidado personal Natura en el Perú. La firma es una de las pioneras en el rubro en imponer el desarrollo sostenible como pilar central de su estrategia de negocios. Actualmente, Natura es carbono neutro –es decir, sus emisiones de gases de efecto invernadero a la atmósfera son iguales a las que compensa– y cuenta con una certificación B Corp. Además, ha creado una fórmula para medir su impacto positivo, la cual desde el 2023 es incluida en su informe anual para inversionistas.



**PATRICIA GASTELUMENDI**

Gerente Corporativa de Administración y Finanzas de Ferreycorp

La administradora de empresas por la Universidad de Lima y MBA por la Universidad Adolfo Ibáñez e Incae es quien lidera el modelo de gestión sostenible de la sede de Ferreycorp en Perú. Justamente, la compañía especializada en la provisión de bienes de capital y servicios relacionados fue una de las pocas peruanas incluidas en el Sustainability Yearbook 2025 de Standard & Poor's, un prestigioso anuario que destaca a las empresas cuyo desempeño en la gestión de sostenibilidad sobresale en el mundo. En esta última edición, Ferreycorp se situó entre el 10% de empresas con el mejor puntaje del listado global.



**ÁNGEL RODRÍGUEZ**

Gerente de Asuntos Corporativos y Sostenibilidad de Cencosud

El ejecutivo, licenciado en Ciencias de la Comunicación y Relaciones Públicas por la Universidad San Martín de Porres, se incorporó al área de Sostenibilidad del retailer hace seis años y lidera los esfuerzos de la compañía en el país en esta materia desde hace casi un año. Cencosud se situó en el 6% de las empresas con mejor desempeño en su industria en el S&P Global ESG de 2024, año en el que redujo sus emisiones de gases de efecto invernadero en un 2% y alcanzó un 36% de consumo energético proveniente de fuentes renovables no convencionales. A nivel local, la compañía presentó el año pasado su primer estudio de consumo responsable para conocer cómo se avanza a nivel local en la adopción de prácticas sostenibles.



**GIANNINA HONORIO**

Presidenta del directorio de Yapaykuy

La ingeniera industrial por la PUCP fundó en 2019 Yapaykuy, una compañía que certifica a organizaciones como inclusivas en prácticas como diversidad, lenguas originarias o igualdad de género y cuya app facilita la atención a personas en quechua. También es cofundadora de Includu, plataforma de inteligencia artificial para el aprendizaje del lenguaje de señas; presidenta del directorio de Tinnitus Perú, centro especializado en tratamientos de audiología, tinnitus, vértigo, lenguaje y voz; y de la Asociación Tecnológica del Perú. La emprendedora formó parte de la lista de Innovators Under 35 Latam del 2023.

FOTO: REDES SOCIALES



### ANDREA RIVERA

Cofundadora y directora ecosocial de Sinba

La zootecnista cofundó Sinba, una compañía especializada en gestión de residuos y soluciones de economía circular que actualmente atiende a entidades privadas y públicas. Su organización recicla residuos orgánicos (restos de alimentos) e inorgánicos (metales, plásticos, vidrios, papel y cartón). En julio de este año, Sinba recibió el primer financiamiento verde que el banco Interbank asigna a una micro y pequeña empresa (MYPE). La firma de Rivera posee un Centro Inclusivo de Recuperación Circular (CIRC) en Villa El Salvador.



### RICARDO CILLÓNIZ

Gerente de Proyectos, Minería y Responsabilidad Social de Corporación Aceros Arequipa

Cillóniz lidera las acciones de sostenibilidad en una de las siderúrgicas más importantes del país. Durante su gestión, la empresa logró ser una de las 16 compañías que integraron el S&P/BVL Peru General Index de 2024. Además, en 2025, Corporación Aceros Arequipa fue una de las siete empresas peruanas, y la única en el sector siderúrgico, en ser incluida en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones (DJSI) MILA Pacific Alliance, el cual reúne a las empresas líderes que cotizan en las bolsas de valores de Perú, Colombia, Chile y México. Según la empresa, su inversión en sostenibilidad ha superado los US\$ 600 millones en los últimos seis años.



### PATRICIA CORTEZ

Gerenta de Sostenibilidad y Asuntos Corporativos de Rimac

Cortez lidera una gerencia que trabaja e impulsa proyectos vinculados a salud mental, la equidad de género, la diversidad, la inclusión y el cambio climático. De hecho, su empresa fue una de las primeras compañías peruanas que utilizó la huella de carbono como principal herramienta para medir y gestionar sus emisiones directas e indirectas de gases de efecto invernadero. De acuerdo con Cortez, Rimac, la aseguradora mejor ubicada en la edición 2024 del ranking Merco, es una organización *data-driven* y esto tiene gran relevancia para los procesos y toma de decisiones ligados a su gestión sostenible.



Viajar por  
negocios  
**está súper.**

Canjear gratis  
3 días más  
para relajarte  
**está espectacular.**

CASA ANDINA *Life*

*Un lugar mejor en cada viaje*

Programa de beneficios para  
viajeros frecuentes

Registro gratis y sin  
costo de membresía



# LA NUEVA MINERÍA PERUANA

## ATRAE INVERSIONES CON ENFOQUE SOSTENIBLE Y RENTABLE

**L**

a minería peruana se ha ganado un importante espacio en la industria global. Hay una larga data que lo evidencia. El país se sitúa entre los 10 primeros productores del mundo de metales como cobre, zinc, plata y oro; tiene más del 21% de las reservas mundiales de plata y un 10,2% de las de cobre; y alberga una cartera de proyectos que supera los US\$ 50.000 millones.

En la esfera local, por otro lado, esta industria, cuyas perspectivas se ven alentadas por fenómenos como la electromovilidad, supone un aporte de más del 9% del PBI y a abril de este año generó 254.687 empleos directos, según el Ministerio de Energía y Minas.

Si bien antes la minería se regía prácticamente solo por variables como el manejo de costos y el precio de los metales, hoy se ve influenciada por muchos otros factores y nuevas tendencias. En FORBES PERÚ, dedicamos parte de este número a este importante sector.

Para ello, entrevistamos a dos reconocidos ejecutivos mineros a nivel local. **1**



**LEANDRO GARCÍA**  
CEO DE BUENAVENTURA

# “SAN GABRIEL VA A SER LA COLUMNA VERTEBRAL DE NUESTRA PRODUCCIÓN DE ORO EN LOS SIGUIENTES 14 AÑOS”

**EL EJECUTIVO EXPLICA QUE EL PROYECTO AURÍFERO SAN GABRIEL PRODUCIRÁ ENTRE 110.000 Y 150.000 ONZAS DE ORO AL AÑO. ADEMÁS, GARCÍA ADELANTA LOS PLANES DE SUS UNIDADES MINERAS EN EL PAÍS.**

**M**

uchas actividades económicas se van transformando con el tiempo. En el caso de la minería, la innovación, la tecnología y una mayor preocupación por su impacto ambiental han sido elementos críticos en años recientes no solo para su sostenibilidad, sino también para dinamizar y diversificar la producción de las empresas. Leandro García ha sido testigo de estas transformaciones en la minera de origen peruano Buenaventura.

El actual CEO de la compañía, cuyas ganancias llegaron a US\$ 402,7 millones en 2024, empezó como asistente de finanzas en 1990, poco antes de acabar su segunda carrera en la Universidad del Pacífico (primero estudió Administración y luego Contabilidad). Por una década, hasta el año 2000, ocupó cargos en el área de finanzas de la empresa. Luego, en 2011, volvió a la compañía como contralor general y, en 2020, se convirtió en su CEO. Asegura que no se imaginaba ser hoy gerente general de la compañía que le permitió dar sus primeros pasos profesionales. “Soy el primer gerente general que no es técnico en minería”, menciona García, quien, antes de asumir su actual puesto, se desempeñó como vicepresidente de Administración y Finanzas de la minera.



De hecho, la experiencia de García hoy está en sintonía con el énfasis que tienen los costos y las finanzas en las decisiones de negocio de la minera. “Por eso nos demoramos tanto en hacer los estudios de factibilidad. Analizamos ciertos escenarios y hacemos muchas pruebas, en temporada seca, en temporada de lluvia, a ver cómo reaccionan todos los factores involucrados en la mina. Se invierte en ese detalle para tomar una buena decisión”, señala García. De hecho, pone como ejemplo el estudio de factibilidad de Trapiche (un proyecto de cobre de tajo abierto ubicado en la región Apurímac), el cual, según el CEO, estará listo en 2026, dos años después de que se realizara el estudio de pre-factibilidad. “Se invierte en pruebas, ejercicios, análisis metalúrgicos. Es preferible hacer esa inversión que no haber contemplado ciertas partes del proceso y tener que corregir en el camino”, comenta el ejecutivo peruano.

### DIVERSIFICACIÓN Y PLANES

Actualmente, Buenaventura tiene ocho unidades mineras en funcionamiento. Y la diversificación es algo muy presente en su estrategia, destaca García. Sus minas Orcopampa, Tambomayo, Coimolache y La Zanja están orientadas principalmente a la producción de oro. Asimismo, Uchucchacua, Julcani y Yumpag están enfocadas a la de plata y El Brocal, a la de cobre (además de otros metales, como zinc y plomo). “Esta diversificación minera permite a Buenaventura mantener una participación sólida en los principales mercados metálicos”, señala García.

En febrero de este año, la empresa estimó en un comunicado enviado a la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) que la producción de varias de sus unidades aumentaría. En esta entrevista con FORBES PERÚ, su CEO da detalles de algunos planes adicionales. Por ejemplo, indica que Uchucchacua y Yumpag

### ■ REPUNTE EN 2024

Según la información publicada por la Superintendencia del Mercado de Valores, Buenaventura logró ganancias anuales de US\$ 402,7 millones en el 2024, lo que significó un crecimiento de 1.928% en comparación con el 2023 (US\$ 19,9 millones).

### ■ INVERSIÓN CONSTANTE

El Capex para el mantenimiento de las minas en funcionamiento de Buenaventura oscila entre los 100 y 150 millones de dólares.

### ■ DIGITALIZACIÓN DE BUENAVENTURA

La empresa ha desarrollado Yupay, un sistema de inteligencia artificial para optimización de procesos de exploración. Es una herramienta que predice el tipo de mineral que existe y hace una estimación de la cantidad de mineral que hay en una zona determinada.

### ■ MÁS CRECIMIENTO

Para su unidad Uchucchacua, Buenaventura estimó que en 2025 aumentará la producción de plata, plomo y zinc respecto al 2024. De hecho, ese año, esta operación procesó 2.364.035 onzas, 13.751 toneladas y 21.205 toneladas, respectivamente. En 2025, la compañía prevé que la producción se incrementará gracias a la optimización de las operaciones y que oscilará entre 2.700 y 3.200 onzas de plata, 16.000 y 18.000 toneladas de plomo y 23.000 y 26.000 toneladas de zinc, según dijo a la SMV en febrero.

En El Brocal, la empresa proyectó que la producción de cobre se situaría en un rango de entre 55.000 y 60.000 toneladas, gracias al aumento de la extracción en la mina subterránea del yacimiento. Cabe indicar que esta cifra sería bastante similar a la alcanzada el año pasado, cuando se produjeron 56.525 toneladas de cobre.

En Tambomayo (Arequipa), la compañía prevé una producción de plata que cerrará este 2025 entre 1.200.000 y 1.500.000 de onzas (el año pasado la empresa logró generar 1.412.092 onzas).

se encuentran en un proceso de modernización para consolidar una operación de bajo costo y, con ello, una vida útil de mina (LOM) combinada de más de 10 años. En Coimolache, una mina de tajo abierto que inició

operaciones en 2011, la empresa estimó que su producción crecerá este año y oscilará en 2025 entre 50.000 y 55.000 onzas de oro (la unidad produjo 48.120 onzas en 2024). García detalla que en el segundo trimestre de 2025 se obtuvo el permiso para ampliar el pad de lixiviación (la estructura utilizada en la minería para extraer metales valiosos) y proyecta que, en el tercer trimestre, se emita el permiso operativo para retomar operación en capacidad total.

En el caso de Julcani (ubicada en la región Huancavelica), la compañía proyecta una mayor producción gracias a un incremento de aproximadamente 20% en el tonelaje tratado respecto de 2024, dijo Buenaventura a la SMV. Al cierre del año pasado, la unidad minera produjo 4.504 onzas de oro, 1.402.786 onzas de plata y 727 toneladas de plomo. Para este año, la estimación de Buenaventura es que estas producciones se sitúen entre 7.500 y 9.500 onzas de oro, 1.500.000 y 1.800.000 onzas de plata y 800 a 1.000 toneladas de plomo.

En La Zanja, una operación de extracción de oro a tajo abierto ubicada en Cajamarca que empezó en 2010, el CEO detalla que se están realizando trabajos de remanaje de mineral y perfilado de taludes, pero también la exploración de un yacimiento de sulfuros de cobre ubicado por debajo del área en producción. “El *guidance* que hemos puesto lo estamos cumpliendo”, asegura García sobre las proyecciones que se hicieron sobre su producción para este año.

Más allá de sus unidades en funcionamiento, hay proyectos con mucho potencial actualmente en la agenda de la empresa. Trapiche, de hecho, es uno de ellos. García sostiene que una vez que culmine su estudio de factibilidad, se podrán tomar decisiones sobre su futuro desarrollo. “Será la próxima piedra angular en cobre de Buenaventura”, menciona el CEO.



Sin embargo, este año el protagonismo lo tendrá San Gabriel. Esta operación aurífera, ubicada en la región de Moquegua, empezará su producción en el último trimestre de 2025, proyecta García. “La mina va a ser la columna vertebral de nuestra producción de oro en los siguientes 14 años. [...] Tenemos un avance de casi el 90% de la construcción”, señala. De acuerdo con García, la inversión que se habrá realizado solo en San Gabriel este año es de aproximadamente US\$ 220 millones y se espera que produzca entre 110.000 y 150.000 onzas de oro al año.

### UN FUTURO MARCADO POR LA SOSTENIBILIDAD Y LA INNOVACIÓN

García señala que hoy también la empresa está muy enfocada en el largo plazo. Para ello, indica, la compañía está invirtiendo mucho en exploración e innovación. El CEO sostiene que Buenaventura busca aumentar las reservas de sus unidades mineras.

De hecho, agrega que la expectativa es que sus minas subterráneas tengan reservas por lo menos para cinco años adicionales. En el caso de las minas de tajo abierto, la previsión es que estas tengan reservas para diez años como mínimo. “Buscamos que nuestras minas estén ubicadas entre el segundo y el tercer cuartil en costos a nivel mundial [costos moderados y altos, respectivamente]. Eso nos garantiza la sostenibilidad y predictibilidad que queremos dar al mercado”, destaca el CEO de Buenaventura.

En lo que respecta a la gestión de la sostenibilidad, justamente, hoy la empresa señala que el 100% de la energía con la que trabaja proviene de fuentes renovables. Asimismo, destaca que Buenaventura recircula entre el 89% y 92% del agua que utiliza en sus operaciones. Sin embargo, García hace hincapié en que la sostenibilidad no es un tema exclusivamente medioambiental, sino que atraviesa a toda la organización. De hecho, el CEO destaca hoy que sus directores

independientes son quienes presiden los diferentes comités que tiene la compañía (sostenibilidad, auditoría, operaciones etc). Ello, afirma, es una señal de transparencia y confianza hacia sus *stakeholders*.

Sobre el panorama local, García destaca el potencial que tiene el Perú a nivel minero. “Debemos apostar por la minería y debemos sentirnos orgullosos de que somos un país minero”, dice. Afirmar que la preocupación por el avance de la minería ilegal en el país no debe ser algo que solo debe preocupar a las empresas de este sector, sino a todos los ciudadanos. “El Estado debe dar seguridad jurídica a la inversión minera. Un proyecto no se desarrolla en cinco o siete años. Puede tomar hasta 30 años. Es una inversión, entonces, permanente la que hay que hacer. Si vamos a cambiar las reglas de juego, dudo que muchas empresas mineras importantes de afuera y las que ya están operando en el país vean a Perú como destino de sus inversiones”, asegura. **P**

## PAUL GÓMEZ

GERENTE GENERAL DE GOLD FIELDS

# “LA COMPAÑÍA SIGUE TENIENDO APETITO PARA ESTAR EN PERÚ”

CON EL CIERRE DE CERRO CORONA EN EL HORIZONTE, LA MINERA DE ORIGEN SUDAFRICANO PISA EL ACELERADOR EN SUS PROYECTOS DE EXPLORACIÓN Y BUSCA CRECER DE FORMA INORGÁNICA A TRAVÉS DE ADQUISICIONES.

**D**

Desde que acabó su carrera de Ingeniería en Geología, Paul Gómez ha dedicado su carrera profesional a la minería. Y es que esta industria le ha permitido al vicepresidente senior y gerente general de Gold Fields Perú responder a dos de sus principales vocaciones: desarrollar proyectos de ingeniería complejos y trabajar en “el campo”, en ambientes que no son fabricados. “Me atrajo esa capacidad de enfrentar retos complejos y poder trabajar en diferentes lugares, desde los 5.000 metros sobre el mar hasta los 4.000 metros bajo este, y conocer a muchas personas”, dice el ejecutivo.

Gómez asumió su actual cargo hace apenas un mes, pero forma parte del equipo de la minera desde hace 13 años —el último de ellos junto a su antecesor Luis Rivera en el proceso de transición, reemplazándolo en el liderazgo—. Y como máximo responsable de la operación de la minera sudafricana en Perú, viaja alrededor de dos veces al mes a Cerro Corona, la mina de Gold Fields en el país, en Cajamarca, lo que le permite seguir disfrutando de las dos cosas que más le gustan de la minería. “Estoy en la mina para tener un liderazgo visible y entender los procesos y riesgos, y atender a los trabajadores”, cuenta.



Paul Gómez tiene ante sí el gran reto de mantener y extender la presencia de la que es una de las mayores productoras de oro del mundo en el país, y ese es, de hecho, uno de los ejes de su gestión. Cerro Corona, única mina de la compañía que produce oro —88.000 oz anuales— y cobre —22.268 toneladas—, tiene una vida útil hasta 2030 y Gold Fields está trabajando activamente en dar forma a su operación más allá de la fecha. “La compañía sigue teniendo apetito para estar en Perú porque hemos demostrado predictibilidad y seguridad”, recalca el gerente general de Gold Fields en el país.

Y ese apetito se traduce hoy en una fuerte inversión en exploración en proyectos *greenfield* y *brownfield* en el sur del país y en el centro, que para este año y 2026 será de US\$ 15 millones anuales —el doble respecto a los años anteriores—, y en la búsqueda de proyectos para adquirir y poder crecer inorgánicamente.

“En nuestros proyectos *brownfield* tenemos una confianza del 50% y, aunque son bastante buenos, tienen un proceso de maduración que va a su ritmo, de permisología, accesibilidad, licencia social y muchas otras cosas. Nuestros proyectos *greenfield* están iniciándose y, si bien tenemos planes para perforar de forma más intensa, son proyectos que madurarán en al menos 10 años y estarán probablemente para después del 2035”, explica.

La adquisición de proyectos de terceros, en consecuencia, permitirá a la minera extender su operación a nivel local pasado el horizonte del 2030. Y a nivel local, el ejecutivo dice ver una gama de proyectos sumamente importantes, haciendo referencia a la cartera local, que supera los US\$ 54.000 millones de inversión potencial. “El país tiene una gama de proyectos sumamente importantes”, resalta Gómez.

Según las proyecciones del Ministerio de Economía y Finanzas, citadas

por la última Guía de Inversión Minera de EY, se espera que la inversión minera mantenga su dinamismo positivo, con un crecimiento estimado de un promedio del 3,2% para el período 2026-2028.

El gerente general de Gold Fields Perú, sin embargo, recalca que, para que la minería local siga avanzando y sea sostenible, es clave que todos los *stakeholders* involucrados en la industria trabajen para enfrentar las barreras que existen a nivel local, entre ellas las brechas de infraestructura y sociales que hay en las regiones mineras y, especialmente, la minería ilegal.

“Hoy, la minería es una industria sumamente fuerte en el país, pero está siendo realmente atacada”, dice el ejecutivo.

En un escenario de incremento del precio del oro —de un 30% en lo que va del año— la extracción de minerales sin licencias, permisos o autorizaciones, de hecho, ha crecido de forma destacada en el país. El Instituto Peruano de Economía, en un reciente comunicado de prensa, estima que las exportaciones de oro ilegal superarán este año los US\$ 12.000 millones, lo que supone un aumento del 60%

respecto al 2024. También alerta de los graves impactos negativos que tiene este tipo de actividad en el medio ambiente y la seguridad ciudadana, resaltando que entre 2019 y 2024 la tasa de homicidios por habitante se duplicó en La Libertad, Madre de Dios y Arequipa, tres de las regiones que concentran mayor incidencia de minería ilegal.

“La minería ilegal está afectando no solo en términos de impuestos que se dejan de recaudar, sino también por la violencia y el crimen organizado”, enfatiza Paul Gómez, quien insta al trabajo conjunto entre toda la industria para encontrar soluciones.

## INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

En su operación actual, Cerro Corona, Gold Fields está invirtiendo US\$ 40 millones para extender su vida útil y mantener una producción anual de 100.000 onzas de oro. Y es que, si bien estaba previsto que la mina operara hasta 2023, la compañía ha conseguido sumar siete años más de operatividad y extender en casi un 40% sus reservas de minerales. En el primer trimestre de este año, según sus reportes financieros, su producción de



FOTO: ACERVO

oro aumentó un 9% a 46.000 onzas gracias al mayor volumen de toneladas molidas y a las mayores leyes de metales procesados.

“La primera etapa de este proceso de ampliación de vida útil ya la logramos hasta 2025 y ahora estamos terminando la última fase, que es utilizar el tajo como una relavera, para maximizar el valor de la operación”, cuenta Paul Gómez.

El ejecutivo explica que usar el tajo como depósito de los materiales que quedan una vez que el mineral es extraído les permite cuidar el ambiente y seguir operando de una forma eficiente para seguir generando valor.

“Buscamos maximizar nuestros recursos y reservas a través de una visión de innovación; es decir, de cómo hacer las cosas diferente”, dice el también vicepresidente senior de Gold Fields Perú.

La compañía, que ha creado dos *hubs* de innovación a nivel local, ha implementado tecnologías como la inteligencia artificial (IA) en múltiples de sus procesos, entre ellos el chancado del mineral, donde tuvieron algunos desafíos debido a la dureza del mineral en profundidad. También han aplicado algunas técnicas de industrias como la construcción para mejorar la densidad de los suelos y los relaves e IA para seguir y predecir el comportamiento humano en el trabajo, y controlar su consumo energético. “Todos esos algoritmos nos han permitido entender que no queremos tener un centro integrado de operaciones o un camión que sea totalmente autónomo porque no nos da el valor que le da a una operación *greenfield*. Sí tenemos una gestión integrada de las operaciones y nos guía la eficiencia de la productividad”, explica Paul Gómez.

### UNA INDUSTRIA MÁS SOSTENIBLE

Entre sus ejes de gestión figuran, además de eficiencia y crecimiento, la

## DATOS CLAVE

■ Las acciones de Gold Fields listan en la Bolsa de Valores de Johannesburgo y en la Bolsa de Valores de Nueva York. Al 11 de agosto, la acción en la segunda de estas plazas bursátiles era de US\$ 30,93 dólares, un 124% más que en la misma fecha del año anterior.

■ Analistas de Wall Street preveían que el precio del oro podría acercarse a los US\$ 3.000 la onza a finales de este año, pero en marzo el valor de este metal alcanzó esa cifra. Los futuros del oro en Estados Unidos superaron en agosto los US\$ 3.534 por onza en la Bolsa Mercantil de Nueva York.

■ A la espera del anuncio oficial de sus resultados financieros del primer semestre, Gold Fields dio a conocer al mercado que espera un crecimiento extraordinario de sus beneficios para el primer semestre. Así lo informaron al cierre de esta edición medios financieros como Reuters, quienes desvelaron que la compañía prevé unas ganancias por acción de entre US\$ 1,09 y US\$ 1,21 para la primera mitad del año, cifras que contrastan con los US\$ 0,36 de ganancia del primer semestre del 2024.

■ La minera de origen sudafricano se ha mantenido activa en el mercado global de M&A minero. En 2024, la empresa adquirió las acciones de Osisko Mining en la Bolsa de Valores de Toronto (por más de US\$ 1.400 millones de dólares), lo que la convirtió en la única propietaria del proyecto aurífero que compartía con esta compañía, Windfall, situado en Quebec. En mayo de este año, Gold Fields dio a conocer que compraría la minera con la que tiene un *joint venture* en Australia, Gold Road Resources, por alrededor de US\$ 2.400 millones de dólares. Juntos operan la mina de oro Gruyere, en la parte occidental de dicho país.

sostenibilidad, un fundamento clave hoy para las operaciones mineras, que cobra especial importancia en un contexto de paulatino cierre de la mina. “Hay un *deadline* y tienes que asegurar la descarbonización, controlar la eficiencia energética y seguir los estándares internacionales

de sostenibilidad, pero localmente debes pensar mucho en el legado, en lo que vas a dejar en la zona”, enfatiza Gómez.

En su memoria anual, justamente, Gold Fields resalta que reducir sus operaciones es uno de los retos del equipo y de las comunidades aledañas y asegura que están concentrados en identificar roles y funciones esenciales que aseguren la continuidad de su negocio y desarrollando proyectos comunitarios que aseguren el suministro de bienes como el agua a las poblaciones aledañas. “Son proyectos que estarán ahí cuando la mina se clausure y con los que tratamos de cerrar las brechas de infraestructura que existen y que hagan que los trabajos no ligados a la minería continúen”, cuenta el gerente general de Gold Fields Perú.

El ejecutivo, con 50 años de edad, asegura ser de una generación de ejecutivos mineros con cierta ventaja, pues ha podido vivir los “dos mundos” de la minería y presenciar importantes cambios que se han dado en esta industria, entre ellos, justamente, el desarrollar una estrategia de negocio vinculada a los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG). “Hoy los inversionistas tienen un apetito a corto plazo y mucha demanda de ESG”, dice.

Entre los grandes cambios de las últimas décadas en su sector, Paul Gómez destaca también la transición a estructuras organizacionales más horizontales. “Antes, para hablar con el gerente general debías pasar tres filtros y hoy en día no es así. Los trabajadores tienen acceso a mi contacto y yo tengo reuniones con ellos de forma directa”, ejemplifica el ejecutivo, quien resalta que hoy las minas tienen un ambiente más seguro y respetuoso en el que trabajar.

Otra de las grandes transformaciones está en la tecnología de punta, que ha hecho que la minería ya no sea una industria de “pico y pala”. **1**

# UN FRENTE YA NO TAN INVISIBLE

**LOS CIBERATAQUES SON UN TEMA PRESENTE EN LA AGENDA DEL SECTOR MINERO. LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA HAN EMPEZADO A IMPLEMENTAR DIFERENTES ESTRATEGIAS Y SOLUCIONES INTEGRALES PARA PREVENIRLOS Y MITIGARLOS.**

T

radicionalmente, la minería en el Perú, una de sus principales actividades económicas y responsable de una parte importante de las exportaciones del país, solía priorizar la atención de riesgos sociales, medioambientales y políticos en su agenda. Sin embargo, hoy el tablero de la gestión de riesgos ya presta atención a otro tópico clave para los tomadores de decisiones en el rubro: la ciberseguridad.

La preocupación por este tema es consecuencia de operaciones y procesos mineros cada vez más digitales y conectados, dicen los especialistas. Justamente, Yván Calvo, gerente de Cuentas Minería en Hitachi Energy Perú, explica que, en la última

década, la minería peruana ha incorporado inteligencia artificial (IA) en procesos productivos, instrumentación inteligente en maquinarias y sensores, redes de geolocalización, estaciones centralizadas de monitoreo remoto, automatización de maquinarias y sistemas de gestión empresarial, entre otras tecnologías. Calvo asegura que estas soluciones han mejorado la productividad y eficiencia de la industria, pero también han expuesto a las operaciones mineras a nuevos riesgos en el ámbito de la ciberseguridad.

“En este contexto, se ha incrementado la inversión en ciberseguridad, destinándose actualmente entre el 15% y el 20% de los presupuestos de TI a este rubro, frente a menos del 12% hace apenas dos años. Muchas empresas mineras ya cuentan con centros de operaciones de seguridad (SOC) y avanzan hacia una cultura organizacional digital con procesos críticos digitalizados desde el diseño”, resalta Calvo.

## LOS PRINCIPALES ATAQUES

¿Cuáles son las principales ciberamenazas que afectan al rubro? De acuerdo con Fabiana Ramírez Cuenca, investigadora de seguridad informática del Laboratorio de ESET Latinoamérica, la industria enfrenta los mismos riesgos que son tendencia en este tiempo. En ese sentido, asegura que el *phishing* es uno de los principales vectores de ataque a las operaciones mineras. “Se han detectado vulnerabilidades en sistemas de control industrial y no se descarta la presencia de hacktivistas ambientales. Por supuesto, la presencia del espionaje, al igual que en todas las industrias, es y será un problema habitual”, destaca.

El *ransomware* es otra amenaza presente en el sector. De acuerdo con Calvo, la supervisión en tiempo real, el acceso remoto y la automatización de procesos demandan una interconectividad que, si bien aporta importantes beneficios en eficiencia operativa, también expone a las operaciones a este tipo de ataques.



“Actualmente, el *ransomware* representa una de las amenazas más críticas para el sector minero en el Perú. Este tipo de ataque puede paralizar las operaciones durante horas o incluso días, generar pérdidas económicas millonarias, interrumpir la continuidad operativa, dañar la reputación corporativa y, aún más grave, poner en riesgo la seguridad de los trabajadores y el entorno ambiental. Una vez infiltrado en las redes de IT y OT, el *ransomware* encripta información clave y permite al atacante exigir condiciones para su liberación”, detalla el especialista de Hitachi Perú.

Los impactos de estas amenazas no son menores. De acuerdo con Adriana Fonseca, directora de Industrial

Automation de Schneider Electric, otra amenaza relevante está vinculada al factor humano. Ello incluye ataques de *ransomware* ocasionados por descargas inseguras hasta campañas de *phishing* dirigidas a vulnerar la seguridad de los trabajadores. Además, Fonseca sostiene que se han detectado casos de *deepfakes* suplantando la identidad de directivos para realizar fraudes, en ocasiones relacionados con falsas ofertas laborales, aprovechando el interés de profesionales por incorporarse a este sector.

#### RESPUESTA SECTORIAL

Según Dante Cárdenas, gerente IT & OT de Minsur, el sector minero peruano ha transitado por una evolución

significativa en su ciberprotección. Si bien el avance ha sido notable al reconocer la ciberseguridad como un habilitador crítico para el negocio y no solo como un problema técnico, el verdadero salto se está dando ahora con la integración de tecnologías predictivas.

“Hemos dejado de solo proteger lo existente (redes corporativas y sistemas OT) para adoptar un enfoque donde la IA nos permite anticipar amenazas. Esta combinación de un gobierno de ciberseguridad maduro con herramientas innovadoras nos posiciona a la vanguardia, garantizando tanto la protección de los activos como la continuidad de las operaciones”, dice Cárdenas.

En este contexto, las mineras están adoptando diversas estrategias y planes de ciberseguridad. En Nexa, por ejemplo, han desarrollado un programa multidisciplinario que combina acciones de concientización, tecnología y gestión de riesgos. “Seguimos evaluando constantemente la evolución de la ciberseguridad, siempre en línea con las prioridades estratégicas del negocio. Estamos enfocados en adoptar tecnologías que ya incorporen la ciberseguridad como un requisito desde su diseño, y mantenemos un diálogo abierto con el mercado para identificar sinergias y soluciones innovadoras que aporten a la madurez del tema dentro de la organización”, manifiesta José Carlos del Valle, CEO de Nexa Perú.

Por su lado, Summa Gold ha desarrollado un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) con políticas robustas y procedimientos específicos para proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos críticos. De acuerdo con Juan Carlos Miljanovich, gerente de Administración y Finanzas de la compañía, este sistema contempla controles de acceso, protección de infraestructura tecnológica y protocolos para la continuidad operativa.

Actualmente, Summa Gold también está evaluando la implementación de un sistema de comunicación móvil privado (LTE o 5G privado). Al ser una red privada, Miljanovich asegura que permite un mayor control y reduce significativamente el riesgo de ciberataques a nuestros sistemas internos. “También estamos fortaleciendo nuestra estrategia de gestión de datos en la nube mediante el uso de *backups* inmutables, los cuales aíslan y resguardan la información ante cualquier intento de ataque. A todo ello se suma la contratación de coberturas adecuadas en pólizas de seguro, como medida adicional de protección frente a posibles incidentes de ciberataques exitosos”, dice Miljanovich.

En el caso de Minsur, Cárdenas señala que la ciberseguridad es un equilibrio entre principios probados y la innovación disruptiva. Detalla que la compañía tiene un modelo de tres pilares: personas, procesos y tecnología. “Fortalecemos nuestra cultura de seguridad a través de la capacitación constante y establecemos marcos de gobierno robustos. Al mismo tiempo, estamos integrando tecnologías de vanguardia, como un modelo de Zero Trust, que utiliza la IA para verificar cada acceso en tiempo real, sin importar su origen. De esta forma, nuestra estrategia no solo se limita a proteger los sistemas con tecnologías de última generación, sino que también empodera a nuestro equipo humano para ser una defensa activa y consciente en un entorno de amenazas en constante evolución”, explica.

#### RETOS Y DEMANDA

La industria, sin duda, tiene varios retos en materia de ciberseguridad. Según Fabiana Ramírez, de ESET Latinoamérica, uno de los principales desafíos que enfrentan hoy las empresas del sector minero es la brecha de talento. “La capacidad técnica del país muchas veces no alcanza a cubrir

las demandas”. Además, señala que los sistemas de OT utilizados por la industria muchas veces no pasan por pruebas y búsqueda de vulnerabilidades, lo que los deja potencialmente expuestos aumentando riesgos. A ello se suma que muchas empresas no cuentan con planes concretos de ciberseguridad, respuesta a incidentes y de continuidad operativa.

Pese a este escenario, los representantes de empresas proveedoras de tecnología coinciden en que la demanda de soluciones de ciberseguridad seguirá creciendo. “Prevemos que esta demanda seguirá aumentando, impulsada por la convergencia de tecnologías, como el internet de las cosas industriales (IIoT), la inteligencia artificial y el metaverso industrial”, dice Adriana Fonseca, de Schneider Electric. Esa demanda, además, se verá robustecida por una mayor cultura de la ciberseguridad en las organizaciones. De hecho, Yván Calvo, de Hitachi Perú, sostiene que esta cultura se ve reflejada en programas de concientización interna, cooperación internacional y la sistematización de información sobre incidentes cibernéticos específicos del entorno industrial y minero. 



FOTO: ACERVO

# PERUMIN 37 reunirá a más de 50.000 asistentes para analizar las oportunidades que ofrece la minería a nivel nacional e internacional



El evento también tendrá diversas actividades dedicadas a abordar temas como innovación, ciencia e investigación, emprendimiento, inclusión y equidad.

**P**ERUMIN 37 Convención Minera, que se llevará a cabo del 22 al 26 de septiembre en el Centro de Convenciones Cerro Juli (Arequipa), se perfila a ser uno de los mayores encuentros del sector en América Latina y el mundo durante el 2025.

Se calcula que el evento, organizado por el Instituto de Ingenieros de Minas del Perú desde hace más de 70 años, tendrá más de 50.000 asistentes. La convención contará con la participación de empresarios, líderes gremiales, ejecutivos, académicos y diversas autoridades del Perú.

Uno de los principales eventos de la convención será la Cumbre Minera, el principal espacio de análisis y conversación en torno a la minería nacional y mundial. Este encuentro abordará temas del ámbito político y del contexto nacional. Además, se desarrollarán diversos conversatorios a lo largo de esa semana, como el Foro de Transición Energética

Minera, el Foro del Agua, el Foro de Equidad e Inclusión.

A lo largo de la convención, también se entregarán diversos reconocimientos vinculados con el sector. Uno es el Premio Nacional de Minería, el máximo galardón que otorga la industria minera peruana a investigadores, profesionales y académicos de esta actividad productiva e industrias afines.

Además, el evento será una oportunidad para conocer más sobre programas clave en el rubro. Entre ellos figuran el Programa de Jóvenes Profesionales (que busca identificar a jóvenes profesionales y técnicos que lideren iniciativas en el sector minero), el Programa PERUMIN Hub (el principal programa de innovación abierta en el país que busca soluciones a los grandes desafíos del sector minero a través de la innovación colaborativa), y el Programa PERUMIN Inspira (un premio dirigido a emprendimientos sociales con impacto en la disminución de brechas sociales y económicas).

Otro momento clave será la presentación de

la Beca PERUMIN, un programa orientado a fortalecer el liderazgo de jóvenes profesionales en el sector minero, a través de la formación de agentes de cambio, comprometidos con una minería sostenible e inclusiva para el desarrollo del país. A ello se suma la Cena STEM, un espacio creado para recaudar fondos destinados a la formación de niñas en talleres de ciencia y tecnología. Se prevé realizar hasta 10 talleres STEM en colegios, beneficiando a más de 1.200 niñas.

“La situación que tenemos en minería en el Perú es espectacular y que debemos aprovechar. Perumin es una oportunidad para mostrar el trabajo articulado entre las autoridades y el ecosistema minero peruano. Ello incluye a empresas, la academia, proveedores. La idea es mostrar cómo esta articulación puede hacer más atractivo al país. El Perú va a estar en los ojos del mundo. Arequipa va a ser la capital de la minería mundial”, explicó Jimena Sologuren, presidente de PERUMIN 37.

# LA MINERÍA DEL HOY

EN MINERÍA, DONDE LAS INVERSIONES SE CUENTAN POR MILLONES DE DÓLARES Y EL CONTROL DE COSTOS ES UNA PIEZA CLAVE, LA TECNOLOGÍA HA SUPUESTO UNA DESTACADA DISRUPCIÓN QUE HA IMPULSADO LA SEGURIDAD Y LA EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES.

# E

n 2010, Río Tinto sorprendía a la industria minera con la inauguración de un centro de operaciones en Australia occidental desde el que controlaba sus minas y su infraestructura minera y logística en Pilbara. A 1.500 kilómetros de la región minera y con 200 controladores y programadores, este centro se dibujaba como uno de los primeros hitos de la minería del futuro, en la que vehículos autónomos, robots y múltiples sistemas tecnológicos son importantes protagonistas de las operaciones.



FOTO: ENVATO

En la última década, sin embargo, esta minería se ha vuelto una realidad en la gran industria global en general y en la peruana en particular.

“En Perú ya se utilizan camiones de acarreo autónomos, perforadoras automáticas controladas desde centros remotos, drones con sensores láser ultrasensibles para topografía y sistemas de realidad aumentada para mantenimiento”, dice Francisco Escudero, socio de Consultoría de EY Perú.

A nivel local, la puesta en marcha del proyecto Quellaveco, de Anglo American, que cuenta con un centro de operaciones integrado que ejerce de “cerebro” de la mina, supuso una incursión más palpable del Perú en el mundo de la automatización a distancia, que empresas como Río Tinto han llevado a su máximo nivel, y dio sus primeros pasos con la incorporación de vehículos autónomos.

La incorporación de tecnología de punta como las que menciona Escudero en las grandes mineras, sin embargo, ya es una realidad entre las compañías más grandes. “La tecnología que hay disponible hoy en la industria peruana es la que hay en el mundo, aunque con distintos grados de adopción. Las empresas han avanzado especialmente en electrificación y automatización y menos en digitalización”, dice Eduardo Gorchs, CEO de Siemens Sudamérica (sin Brasil).

Francisco Escudero, de EY, divide las operaciones locales en tres grandes grupos en lo que respecta a su operación: uno formado por las grandes más digitalizadas; otro por las que ya están ejecutando pilotos de inteligencia artificial y operación remota, pero mantienen procesos mixtos; y las mineras medianas y pequeñas que siguen trabajando de forma convencional y tienen entre las barreras para su adopción tecnológica la necesidad de inversión y la disponibilidad de talento digital. “Como ejemplo, el tiempo necesario para digitalizar una

operación que recién empieza son entre cinco y siete años. En las operaciones existentes, la modernización tomará más tiempo, aunque la presión por competitividad y seguridad podría acelerar algunas iniciativas”, dice Escudero en referencia las empresas de menor tamaño.

Para Gorchs, entre las innovaciones que han generado una mayor disrupción en la minería peruana están las herramientas de análisis de consumo y balance de la energía y justamente la automatización, que ha incrementado de forma destacada la seguridad de las instalaciones y las personas.

Y detrás de estas hay una larga lista de tecnologías. Pamela Campos, directora regional de la firma de servicios de TI, consultoría y soluciones Soaint Perú, Chile y Ecuador, menciona, entre las tecnologías que están automatizando y optimizando recursos y mejorando la seguridad, al internet de las cosas y los sensores avanzados, que monitorean en tiempo real el rendimiento de los equipos, las condiciones ambientales y la seguridad del personal; la conectividad avanzada, la inteligencia artificial y el *machine learning* aplicados a la optimización de procesos. También cita la realidad aumentada y la realidad virtual que se usan para la capacitación inmersiva de los operadores y la asistencia remota a técnicos en el campo y la visualización de datos geológicos en el entorno real.

“Estamos viendo una convergencia potente entre operaciones y tecnologías de la información. Hace 10 años la operación era manual, reactiva y local, pero hoy una mina moderna está conectada y predice fallas antes de que ocurra”, sintetiza la ejecutiva, quien asegura que la industria ha pasado por una transformación total.

Los especialistas resaltan la mejora de la seguridad de las operaciones como uno de los principales beneficios de estas innovaciones, al aumentarse

el seguimiento del trabajo de los equipos y disminuir la necesidad de personas en los espacios de mayor riesgo. Campos resalta, además, el aumento de la productividad y la eficiencia al lograr optimizar rutas y perforar con mayor precisión y reducir costos operativos, gracias al menor consumo y desgaste de los equipos.

### AVANCE PENDIENTE

Eduardo Gorchs explica que, a nivel local, todavía no se dan muchos pasos en digitalización; es decir, en una mayor analítica de datos y la aplicación de inteligencia artificial generativa en el uso de esta información y la implementación de herramientas de modelización como los gemelos digitales. “Hoy las operaciones tienen un montón de activos críticos generando información de forma permanente y no la estamos usando”, dice.

Para el CEO de Siemens Sudamérica (sin Brasil), se trata de un avance que todavía no se da por los cambios culturales que implica dentro de la organización. El ejecutivo se refiere particularmente a la dificultad de que los líderes —que suelen tener una mentalidad más conservadora— testen e implementen este tipo de tecnologías de punta. “Es una industria en la que la gente está expuesta a altos riesgos y en la que hay que hacer todo con debida seguridad. Por otro lado, se ve muy exigida a producir y producir y muchas veces las compañías no pueden interrumpir su producción para probar cosas nuevas”, explica.

La disponibilidad de perfiles tecnológicos a nivel local, por otro lado, se configura como otro de los retos para la implementación de innovaciones en la industria, según los expertos, aunque las mismas herramientas de inteligencia artificial generativa —que facilitan tareas como la programación— pueden ayudar a superarlos. **1**

# EL PERÚ Y SU DESAFÍO HACIA UNA MINERÍA FORMAL ARTICULADA

**E**l Perú atraviesa un punto de inflexión para su minería. Por un lado, los precios internacionales del oro y el cobre se mantienen al alza —el oro por encima de los US\$ 3.000 la onza y el cobre logró superar los US\$ 5 la libra— impulsados por la transición energética global y el avance de la electromovilidad. Sin embargo, corremos el riesgo de dejar pasar esta oportunidad, limitados por la excesiva permisología, la inseguridad y el avance de la minería ilegal.

La minería formal representa cerca del 12% del PBI y más del 60% de nuestras exportaciones. En contraste, la minería ilegal registra cifras alarmantes: en 2024, superó los US\$ 7.000 millones en exportaciones de oro, según el Instituto Peruano de Economía, lo cual consolidó al Perú como el mayor exportador de oro ilegal de Sudamérica. Esta economía clandestina no solo afecta la recaudación fiscal, fomenta la inseguridad y desacredita el esfuerzo de quienes operan dentro del marco legal.

No obstante, la minería formal ha demostrado compromiso con el país. Somos el tercer productor mundial de cobre y el segundo de zinc y contamos con un portafolio de proyectos mineros que supera los US\$ 64.000 millones. En los próximos cuatro años se espera el inicio de 16 proyectos por más de US\$ 15.000 millones, distribuidos en regiones como Arequipa, Cajamarca y Moquegua.

¿Qué impide que este potencial se materialice? Sin duda, la tramitología excesiva, que amenaza con

retrasar o paralizar iniciativas estratégicas. Según el índice de atractivo de inversión del instituto Fraser, el Perú ocupa el puesto 59 entre 86 jurisdicciones, lo que refleja la urgencia de contar con políticas claras y estables que promuevan la inversión.

En un contexto preelectoral, necesitamos dejar de lado el cortoplacismo y apostar por la articulación. Estado, empresas, academia, proveedores y comunidades debemos trabajar de forma conjunta para atraer inversión responsable que promueva desarrollo con impacto.

Un estudio reciente de Macroconsult muestra que en zonas mineras la pobreza se ha reducido hasta en 7 puntos porcentuales. La minería puede y debe ser el motor del cierre de brechas sociales y del crecimiento sostenible. Por ello, espacios como PERUMIN 37, bajo el lema “Juntos por más oportunidades y bienestar para todos”, representa una valiosa oportunidad para alinear esfuerzos.

Tenemos minería y recursos suficientes para brindar bienestar a la población en las próximas décadas. ¡Aprovechémoslo!

Recordemos que la verdadera riqueza del Perú no está solo en sus minerales, sino en la capacidad de sus líderes y ciudadanos para convertir el potencial en prosperidad compartida. El mundo demanda nuestros minerales y nuestras comunidades demandan desarrollo y progreso. Busquemos destrabar proyectos, simplificar procesos, combatir la ilegalidad y apostar por la minería formal como eje de desarrollo. **■**

*Domingo Drago*

Presidente de Rumbo a PERUMIN 37

# Summa Gold erradicó la ilegalidad con oportunidades laborales y empresariales

La empresa consolida un modelo operacional que combina excelencia técnica, sostenibilidad y desarrollo comunitario. Su enfoque integral demuestra que es posible combatir a la minería ilegal generando valor compartido



Jaime Polar Paredes,  
gerente general SUMMA GOLD CORPORATION

**J**unto a la ciudad de Huamachuco, en el corazón de la sierra de La Libertad, SUMMA GOLD CORPORATION ha implementado un ecosistema de desarrollo sostenible que busca elevar los estándares del sector minero. Su propuesta en el yacimiento de oro “Isabelita” alcanza niveles internacionales en términos operacionales y trabaja hacia un nuevo paradigma sobre cómo la minería formal puede transformar social y económicamente una región.

La diferencia radica en su enfoque intensivo en mano de obra y oportunidades laborales, dirigido hacia las poblaciones locales. Su modelo se sustenta en cuatro pilares fundamentales: excelencia operacional, disciplina financiera, sostenibilidad y desarrollo para el futuro.

## TRANSFORMAR COMUNIDADES

Comprometidos con las poblaciones de su área de influencia y de la mano con sus

autoridades, SUMMA GOLD CORPORATION cumple anualmente compromisos enfocados en temas de desarrollo sostenible, salud y educación. Además, viene potenciando dicho desarrollo con proyectos de infraestructura a través del mecanismo de Obras por Impuestos, con inversiones proyectadas a más de 40 millones de soles anuales.

SUMMA GOLD CORPORATION, al enfocarse en la mano de obra local, ha generado empleos formales en la zona y un ecosistema de desarrollo empresarial que beneficia a quienes residen en zonas de influencia. Gracias a esta iniciativa se han consolidado empresas de los mismos caseríos que ofrecen alquiler de equipos mineros, obras civiles y comedores que son administrados por mujeres, pobladoras de dichos caseríos, hoy convertidas en empresarias.

Por otro lado, la minera también recibió por cuarto año consecutivo la certificación Great Place To Work, hecho que destaca la satisfacción de sus colaboradores.

## SOSTENIBILIDAD COMO ESTÁNDAR OPERATIVO

SUMMA GOLD CORPORATION mantiene en sus operaciones altos estándares ambientales mediante el monitoreo continuo de la calidad del agua y aire, gestión integral de residuos y mitigación sistemática de impactos ambientales. Este año, la empresa destinó 25 millones de dólares para el sostenimiento de la mina.

Su estrategia de crecimiento se centra en extender la vida útil de la mina Isabelita, diversificar hacia otros metales como la plata y explorar nuevas adquisiciones nacionales como internacionales. Con 81,000 onzas de oro producidas en 2024 y un modelo que combina rentabilidad con impacto social, SUMMA GOLD CORPORATION demuestra que la minería responsable y de clase mundial trasciende la extracción de recursos para convertirse en generadora de oportunidades.

# COBRE: DE LA INCERTIDUMBRE GLOBAL A LA OPORTUNIDAD LOCAL

**E**l cobre es uno de los *commodities* fundamentales para sostener una convivencia planetaria óptima presente y futura. Este metal es requerido por la generación y transmisión de energía, *data centers*, sistemas de defensa, aparatos electrónicos, automóviles, telecomunicaciones y también es vital para la transición energética, la electromovilidad, las tecnologías emergentes y la inteligencia artificial.

China es el mayor consumidor de cobre globalmente y su capacidad de refinación al 2024 supera el 45% total. Sin embargo, esa posición preocupa a otros países industrializados que buscan asegurar el suministro de cobre. Estados Unidos, segundo mayor consumidor de cobre mundialmente, solo explota cerca del 5% global y produce cerca del 3% del refinado. A su vez, en los últimos años, Europa (por ejemplo, Alemania, Francia, Italia, Reino Unido) tiende a impulsar la actividad minera o lograr acuerdos internacionales beneficiosos, procurando suministros seguros de metales críticos (como el cobre) para atender sus requerimientos industriales.

Por su parte, aproximadamente la producción del 50% del cobre global se concentra en tres países (Chile, Congo y Perú). Regionalmente, Chile y Perú son actores críticos en esta industria, aunque con dos grandes diferencias: (i) la participación del sector estatal en la minería chilena del cobre es relevante, no siéndolo en Perú; y (ii) la mayor capacidad de refinación chilena, que cuenta con cinco fundiciones contra una en territorio peruano.

Se prevé que la demanda mundial de cobre aumente más del 40% hacia el 2040 y en un 70% al 2050, en el que se superará la producción de 50 millones de toneladas anuales. Entre los países

clave para afrontar ello se encuentran Chile, Australia y Perú, que cuentan con reservas que constituyen el 40% del total mundial.

Geopolíticamente, en medio de una incertidumbre internacional por factores económico-financieros y por las guerras en curso en varias partes del mundo, China impulsa la Nueva Ruta de la Seda, buscando desarrollar infraestructura que le permita acrecentar su posición global y, con ello, su participación en minería. En tanto, Estados Unidos anuncia aranceles del 50% al cobre buscando incentivar la producción minera en su territorio; mientras que Europa elabora listas de minerales críticos, procurando alianzas internacionalmente para asegurar su suministro.

Ante este escenario complejo, el Perú cuenta con una cartera de 67 proyectos mineros en distintas fases de desarrollo, distribuidos en 19 departamentos, con una inversión total estimada en 64.000 millones de dólares; de ellos, el 70% está representado por el cobre, destacando inversiones originarias de China, Canadá, Estados Unidos, México y del mismo país. Con ello, así como con las inversiones en exploraciones, el país podrá mantener su actual tercera posición mundial o incluso volver al segundo lugar que ocupó hasta el año 2022.

Para el país, la oportunidad de captar inversiones, atraer tecnologías, generar puestos de trabajo y lograr recursos con un desarrollo minero sostenible está dada. Sin embargo, para capitalizar ello, se debe impulsar la exploración y el desarrollo de proyectos, consolidar la infraestructura energética y logística, optimizar el sistema de otorgamiento de permisos, fomentar la adopción de tecnologías sostenibles y generar desarrollos territoriales integrales para evitar conflictividad social. **FB**

*Augusto Canti Barrante*

Consultor internacional minero y exviceministro de Minas

# POLÍTICAS CONTRA LA MINERÍA ILEGAL Y DESARROLLO DE LA PEQUEÑA MINERÍA Y LA MINERÍA ARTESANAL

**E**l Perú enfrenta uno de sus desafíos más complejos y urgentes de los últimos años: la expansión de la minería ilegal. Esta actividad —fuera de todo marco legal, de respeto ambiental, de seguridad y salud de los trabajadores y contraviniendo derechos humanos— no solo destruye ecosistemas frágiles y contamina nuestros ríos, sino también alimenta redes criminales, fomenta la violencia y debilita las instituciones del Estado.

Esta economía ilícita no solo se realiza en zonas prohibidas para la actividad minera, también se camufla en un sistema de formalización a todas luces fallido. De hecho, solo existe un 2,5% de formalizados, pero aún así este sistema fue ampliado cuatro veces. Ello pone en grave riesgo a los mineros artesanales y pequeños mineros (MAPE), comunidades indígenas y campesinas, quienes son los más vulnerables.

De otro lado, es indispensable un trabajo real para promover el desarrollo formal de la MAPE con reglas claras y preventivas a cualquier impacto que, a su vez, puedan ser acompañadas oportunamente por el Estado y fiscalizadas, como cualquier actividad económica riesgosa, por entidades capacitadas y técnicas.

Resulta urgente que el país cuente con una ley MAPE que sea técnicamente sólida, coherente con el marco constitucional y enfocada en promover una actividad formal. Esta ley debe establecer con claridad los derechos y obligaciones de todos los actores involucrados, garantizar trazabilidad en la cadena productiva y de los insumos que se utilizan en la actividad minera, así como evitar la proliferación de regímenes paralelos que perpetúen la impunidad o afecten derechos de terceros. No nos olvidemos que, para establecer un marco

normativo que funcione, este se debe basar en evidencia y en entender completamente la problemática y no basarse en narrativas que busquen mantener el estado actual.

Estamos, entonces, frente a un momento de inflexión para el país. Apostar por la formalidad de la actividad minera o preservar un sistema de formalización indefinida bajo el cual puedan pasar años sin un sistema que exija las condiciones de seguridad y ambientales que requiere una industria como la minera, que pague impuestos y genere trabajo formal y digno. El tipo de minería que elijamos hoy refleja el tipo de país que tendremos mañana.

Para ello es indispensable que se asignen funciones y presupuesto a entidades públicas que puedan cumplir con sus roles de regular, fiscalizar, sancionar y promover la pequeña minería y artesanal de manera ordenada y articulada con información oportuna que se puede crear en campo, cruzando bases de datos y utilizando la tecnología disponible.

Asimismo, la lucha contra la minería ilegal debe abordarse como una política de Estado. En ese sentido, la “Estrategia nacional para la reducción en interdicción de la minería ilegal al 2030”, en la cual participan más de 14 entidades públicas, tiene que ser dotada de los recursos presupuestales necesarios, rendir cuentas cada cierto tiempo de su aplicación, logros y aspectos de mejora, con la finalidad de controlar el crecimiento desmedido de la principal actividad ilícita en el país.

Solo con liderazgo político, institucionalidad y visión de futuro podremos proteger nuestros recursos, promover inversión responsable y garantizar el desarrollo sostenible de la actividad minera de cualquier escala, grande, mediana o pequeña. **F**

*Angela Grossheim*

Directora ejecutiva de la SNMPE

Por Manuela Zurita

# MINERÍA EN TRANSICIÓN

**LA INDUSTRIA MINERA PERUANA SE HA TRAZADO AMBICIOSAS METAS PARA REDUCIR LAS EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO EN SUS OPERACIONES. CUATRO EMPRESAS REVELAN SUS ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARA LOGRARLO.**

**L**a reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero está en el centro del negocio de la minería formal y a gran escala a nivel mundial. En Sudamérica, es un tema en agenda para la mayoría de los ejecutivos del sector, según reveló el estudio “Mining’s Moment” de la corporación sueca de automatización ABB. La investigación reveló que el 75% de los ejecutivos de la región cree que es posible lograr una descarbonización “significativa” con tecnologías ya disponibles.

Dicho optimismo se ha empezado a materializar en decisiones concretas en la industria minera peruana, desde la implementación de buses eléctricos y la contratación de suministros de energía limpia, cuenta a FORBES PERÚ Ricardo Begazo, gerente de la división “Process Industries” de ABB en Perú.

La empresa generadora y

comercializadora de energía renovable Orygen tiene evidencia de lo último. Desde 2019 a la fecha, ha emitido 11 certificados de energías provenientes de fuentes renovables convencionales y no convencionales, de los cuales 19 fueron entregados a empresas mineras. En términos de potencial, el suministro representa el 61% del total certificado por la compañía. “Observamos, también, que la demanda de la minería se ha mantenido por encima del 60% del total respecto al total de energía certificada en los últimos tres años, lo que confirma el compromiso real del sector minero con una operación más limpia y trazable, alineándose con compromisos ambientales cada vez más exigentes a nivel global”, comenta Marco Fragale, CEO de Orygen. El ejecutivo destaca, asimismo, el creciente interés de las empresas por sellar acuerdos de suministro de largo aliento a través de los

“Power Purchase Agreements” (PPA, por sus siglas en inglés), lo que brinda estabilidad y predictibilidad económica al cliente y anima la inversión en nuevos proyectos renovables.

## ACCIONES EN CURSO

En las empresas mineras en Perú, es posible advertir acciones concretas que dan cuenta de la integración gradual de la descarbonización en el negocio. Los lineamientos del Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM, por sus siglas en inglés) o los compromisos fiduciarios —ante los inversionistas y financiadores— están impulsando desde “afuera” la reducción de emisiones, además de los resultados positivos que estos representan para las operaciones. Al respecto, por ejemplo, en Antamina están probando opciones de electromovilidad de flota liviana en su yacimiento polimetálico





**PERÚ TIENE UNA VENTAJA COMPETITIVA EN LA DEMANDA GLOBAL DE COBRE. DESCARBONIZAR SUS OPERACIONES PUEDE SER UN FACTOR DIFERENCIADOR FRENTE A OTROS MERCADOS PRODUCTORES”.**

**RICARDO BEGAZO**

GERENTE DE LA DIVISIÓN  
“PROCESS INDUSTRIES” DE ABB  
EN PERÚ

en Áncash, informan a FORBES. El año pasado, la compañía informó que el uso de camiones mineros modernos *ultra-class*, capaces de transportar hasta 400 toneladas de carga, le había permitido aumentar en 18% su productividad y reducir en 30% las horas perdidas por congestión. Justamente, a partir del 2036 Antamina analiza la posibilidad de reducir las emisiones de alcance 1 (las directas, generadas a partir del consumo de combustibles) “en la medida que la tecnología baja en emisiones de camiones de acarreo *ultra-class* está disponible”, según anticipa a FORBES. Hacia 2033 “o antes”

—repara— apunta a reducir las emisiones GEI de alcance 2 (indirectas, producidas por la energía adquirida) a partir del uso de una fuente sostenible, acota y aclara que, a la fecha, la inversión en la estrategia “está en etapa de evaluación”.

Sociedad Minera Cerro Verde busca reducir el 15% de la intensidad de emisiones de GEI generadas por tonelada métrica de cobre producida para el 2030, tomando como año base el 2018. Se trata de una meta establecida en línea con la de su socio mayoritario, Freeport-McMoRan. Para ello, en 2015 la planta concentradora

“C2” de la mina ubicada en Arequipa comenzó a funcionar con energía renovable; y el año que viene esperan realizar dicha transición en la planta de hidrometalurgia y la planta de concentrado “C1”, informa Derek Cooke, presidente gerente general de Cerro Verde. El ejecutivo agrega que también la compañía está construyendo un nuevo edificio de chancado e implementará un sistema de fajas transportadoras, que llevarán el mineral desde el interior del tajo de la mina hasta las siguientes fases de molienda. “Esta tecnología permitirá reducir el uso de camiones de acarreo y, por tanto, el consumo de diésel”, explica Cooke. Como en Antamina, en la operación —productora del 16% de cobre en Perú— están probando el uso de camiones *ultra-class* con tracción híbrida. En total, han invertido 192 millones de dólares, entre los proyectos de infraestructura y servicios técnicos especializados, orientados a la eficiencia energética y la reducción de GEI, precisa el ejecutivo.

En tanto, en la multinacional de origen sudafricano Gold Fields —que en Perú opera la mina de cobre y oro Cerro Corona en Cajamarca— hacia 2030 se han propuesto reducir sus emisiones de alcances 1 y 2 en 30% y en 10% el alcance 3 (de sus clientes o proveedores), tomando como base los años 2016 y 2022, respectivamente. Hacia 2050, la firma busca ser carbono neutral. Para ello, explica a FORBES, está incorporando energía limpia en sus proyectos a nivel global, como parques eólicos y solares en sus operaciones de St Ives Gold Mine, en Australia, y turbinas eólicas y la ampliación de otra planta solar en South Deep Gold Mine, en Sudáfrica. Así, ha logrado solo en 2024 disminuir en 4% las emisiones de alcance 1 y 2, destaca. En Perú, cerró un acuerdo de suministro de energía eléctrica de fuentes renovables con Kallpa Generación, lo que también contribuye a una reducción “significativa” de sus emisiones indirectas de GEI, según anota. Además, Gold Fields ha invertido 106.780 dólares en la optimización de la gestión de residuos orgánicos de sus comedores, de los cuales logran procesar el 62,8% actualmente (con la aspiración de alcanzar el 100%). Este proyecto les permite por año un ahorro directo de más de 50.975 dólares y un potencial ingreso de 16.336 por la venta de compost, además de reducir 480 tCO<sub>2</sub>e (toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente), según detalla. “Como parte de la agenda futura, se contempla la incorporación de tecnologías más limpias en los procesos operativos y la evaluación de proyectos de autogeneración de energía renovable”, indica a FORBES Carlos Cueva, jefe de Medio Ambiente de Operaciones de la compañía.

Otro caso es el de Nexa Resources. Con tres minas y una refinera en Perú y dos minas y dos refineras en Brasil, la compañía se ha propuesto reducir 53.000 toneladas de CO<sub>2</sub>e de sus emisiones directas hacia 2030, alcanzar la neutralidad en carbono en 2040 y



### 'DRIVER' FINANCIERO

Los créditos o préstamos verdes —alineados al logro de metas de sostenibilidad— juegan un rol pivotal en la descarbonización de la industria minera. Por ejemplo, Nexa Resources, en 2023, obtuvo un crédito revolvente por 320 millones de dólares, vinculado a metas de reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>e. En Perú, también ha recibido este tipo de préstamos la Compañía de Minas Buenaventura, por 100 millones de dólares por parte del Banco del Crédito del Perú (BCP); y Hochschild Mining, por 200 millones de dólares por parte del BBVA, según información pública. Sin embargo, más allá de estos compromisos, existe —como dice Begazo, de ABB— una presión creciente sobre las empresas mineras por mostrar resultados en temas de sostenibilidad y gestión.

eliminar las emisiones netas de GEI para 2050. Según cuentan fuentes de la empresa a FORBES, una de las principales acciones que impulsó con dicha finalidad ha sido la incorporación de tecnologías limpias en sus operaciones. Entre estas, destaca el uso de montacargas eléctricos (en reemplazo de equipos a diésel) en su refinera de zinc de Cajamarquilla (la más grande de América Latina, según su web) desde 2021. “La adquisición de estos equipos sostenibles ha permitido tener cero emisiones de CO<sub>2</sub> en la actividad, contar con una operación a bajo ruido, así como obtener bajo costo de energía para cargar las baterías”, resaltan. La empresa también ha incorporado camiones a gas natural vehicular (GNV) a su flota para transporte de minerales y una flota de cargadores diésel-eléctricos en su mina subterránea polimetálica Cerro Lindo, en Ica.

FOTO: ACERVO



“

**93% de los niños  
atendidos mejoraron  
sus niveles de hemoglobina.  
¡Combatir la anemia, sí es posible!**

**MOVILIZA. ACTÚA. TRANSFORMA.  
UNITED WAY PERÚ**

**CONTÁCTANOS EN**

**@unitedwayperu**



**UNITED WAY**  
Perú

Además, en 2017 implementó biocombustibles, aditivos y la optimización de flotas y, desde 2020, usa equipos impulsados por hidrógeno. Así, actualmente, el 91% de la electricidad que consume —tanto en Brasil como en Perú— proviene de fuentes renovables, subraya. ¿Qué nivel de inversión ha supuesto dicha estrategia? La compañía no precisa el monto específico, pero anota que durante el 2024 destinó 12 millones de dólares en iniciativas globales de salud, seguridad y medio ambiente. Este año, prevé llegar a 18 millones de dólares por el mismo concepto.

### EN AGENDA

¿Qué retos enfrenta el sector minero para acelerar la marcha de la descarbonización en Perú? En ABB y Orygen advierten dos desafíos para acelerar dicha transición. El principal tiene que ver con el despliegue de infraestructura eléctrica, apunta Begazo, de ABB en Perú. “Para electrificar minas, se requiere fortalecer el suministro energético —ya sea a través del Sistema Eléctrico Interconectado Nacional de Perú (SEIN) o con energías renovables *onsite*—, lo que implica inversión y planificación de largo plazo”, dice el experto. Fragale coincide. “Muchas de las fuentes renovables están en el norte y sur del país, que son zonas de alto potencial solar y eólico, mientras que los centros de consumo minero se ubican en zonas alejadas o de difícil acceso. Si no cerramos esta brecha, la energía limpia no llegará a donde se necesita”, comenta.

Otra limitante, para Begazo, es la falta de estándares técnicos comunes entre los fabricantes y las tecnologías. Según el experto, un protocolo compartido permitiría —entre otras cosas— la integración de nuevos equipos eléctricos en flotas mixtas. No es un asunto menor si se considera —como anota Begazo— que el 70% de las emisiones de GEI mineras se concentran en el transporte. **i**

## ¿QUÉ HA MOTIVADO SUS METAS DE DESCARBONIZACIÓN?



**Antamina**

La compañía busca adecuarse a los nuevos estándares de sostenibilidad del sector para luchar contra el cambio climático, en línea con las apuestas a nivel global de sus empresas accionistas —BHP, Glencore, Teck y Mitsubishi— en los lineamientos del International Council for Mining and Metals (ICMM).



**Sociedad Minera Cerro Verde**

La empresa ubicada en Arequipa reconoce que la producción de metales demanda un alto consumo energético, lo que deviene en emisiones de GEI, pero advierte a la vez la relevancia del cobre como base para la descarbonización.



**Nexa Resources**

La empresa observa que el contexto global impulsa a las empresas mineras a “actuar con agilidad y responsabilidad, aportando soluciones concretas frente a desafíos como el cambio climático, la gestión del agua y la conservación de la biodiversidad”. Como Cerro Verde, resalta el rol clave que desempeña el sector en la fabricación de energías limpias y las tecnologías del futuro.



**Gold Fields**

De su lado, en Gold Fields explican que la empresa se ha alineado a los principios del Acuerdo de París, reconociendo que el cambio climático es un desafío global que afecta directa e indirectamente sus operaciones, comunidades y cadenas de suministro. Además, como miembro del Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM), resaltan que se ha comprometido públicamente a lograr cero emisiones netas de carbono al 2050. También buscan descarbonizar operaciones para reducir el riesgo operativo y mejorar su resiliencia energética, atender exigencias del mercado, fortalecer su relación con comunidades y por cumplimiento normativo y liderazgo sectorial, explicó la firma.

## ESCENARIO DE INVERSIÓN

### ■ Larzo plazo

El tiempo de retorno de la inversión en electrificación de una mina es de entre 3 y 4 años, según ABB. Esto exige una mirada estratégica de largo plazo y políticas que incentiven estas inversiones, dice Bagazo.

### ■ Demanda energética

60-100 MW adicionales se requieren para electrificar los camiones mineros en una mina de gran tamaño.

### ■ Horizonte

El 53% de los expertos de la industria minera global anticipa una “transformación significativa o completa de sus operaciones mineras en los próximos cinco años”, según el estudio “Mining’s Moment”, realizado por la compañía ABB.



Para conocer más sobre nuestro desempeño sostenible, escanea:



**GOLD FIELDS**



*Creamos valor que perdure más allá de la minería*

**Durante el 2024, reportamos las siguientes cifras de sostenibilidad**



Aportamos más de **S/100 millones** por concepto de canon minero, regalías mineras y otros tributos.



Logramos que el **27,7 %** de nuestra planilla sea conformada por mujeres; 11,6 % en posiciones de liderazgo.



Nuestras **emisiones de alcance 2** equivalen a **cero** debido a que la energía utilizada en Cerro Corona proviene de fuentes 100% renovables.



Más de **S/100 millones** en bienes y servicios adquiridos de **166 empresas locales** que componen nuestra cadena de suministro.

Por Lucero Chávez Quispe

# EN BUSCA DE TALENTOS HÍBRIDOS

**LA TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA QUE ATRAVIESA EL RUBRO MINERO —CON OPERACIÓN DE FLOTAS AUTÓNOMAS, PERFORADORAS ROBOTIZADAS O PLANTAS INTELIGENTES— ESTÁ DEMANDANDO PERFILES CON CONOCIMIENTOS TÉCNICOS ACTUALIZADOS. EN ESE CONTEXTO, NUEVOS ROLES SE ESTÁN CREANDO, EN LOS QUE, ADEMÁS, LAS HABILIDADES BLANDAS SERÁN CLAVE PARA TRABAJAR EN ENTORNOS REMOTOS Y DE ALTA EXIGENCIA.**

# L

a escasez de talento se ha convertido en un desafío estratégico para las empresas mineras en Perú. Actualmente, la industria está atravesando un proceso de transformación hacia la minería 4.0, incorporando automatización, digitalización, análisis de datos e inteligencia artificial (IA). Esto implica una demanda creciente por perfiles

con competencias digitales avanzadas y, sobre todo, con una gran capacidad de adaptación al cambio, relata Danyza Salas, directora de Minería en ManpowerGroup. Pero, por el otro lado, se observa una oferta de profesionales con este tipo de habilidades que aún no crece al mismo ritmo que la adopción de nuevas tecnologías en el rubro.

“La digitalización, la automatización y el uso de IA están transformando el sector más rápido de lo que las universidades e institutos técnicos pueden actualizar sus planes de estudio, generando una brecha entre lo que el mercado requiere y las competencias con las que egresan los profesionales”, dice Salas.

Esta falta de oferta de perfiles calificados se hace visible especialmente en posiciones técnicas, tecnológicas y de liderazgo intermedio a superior, señala Diana Rake, directora del Instituto de Ingenieros de Minas del Perú (IIMP). Además, se acentúa en áreas como planificación minera, mantenimiento especializado, automatización, sostenibilidad y gestión comunitaria, agrega. “También hay una demanda insatisfecha de perfiles con experiencia internacional o que dominen entornos multiculturales y de alta complejidad operativa. La falta de profesionales capacitados con enfoque en innovación y transformación digital es uno de los desafíos más urgentes para el sector”, señala Rake.



### LOS NUEVOS ROLES QUE SE CREAN

La transformación del sector minero está impulsando la aparición de nuevos roles, que hace solo algunos años no figuraban en los organigramas. Hoy, posiciones como científicos de datos, ingenieros de *machine learning* o analistas de *big data* se han vuelto clave para procesar grandes volúmenes de información y optimizar la operación en todos los niveles, desde el rendimiento de equipos hasta la

estimación de recursos, señala Salas, de ManpowerGroup.

También han cobrado protagonismo los ingenieros en automatización y control, quienes lideran la operación de flotas autónomas, perforadoras robotizadas o plantas inteligentes; mientras que la ciberseguridad industrial ha pasado a ser un pilar estratégico para proteger las redes y sistemas conectados de las minas, explica.

“Otros perfiles que vemos consolidarse rápidamente son los pilotos de

drones y especialistas en mapeo digital, esenciales para tareas de topografía, monitoreo de taludes e inspecciones remotas [...]. Desde el enfoque de sostenibilidad, también están surgiendo nuevos roles, como ingenieros en energías renovables y especialistas en monitoreo ambiental digital. Ellos se encargan de implementar soluciones limpias y sistemas de control en tiempo real para asegurar operaciones más sostenibles y con menor impacto”, agrega Salas.

Por otro lado, Diana Rake, del IIMP, señala que, entre los perfiles técnicos, resaltan los puestos que demandan conocimiento en sensores, teledetección y sistemas de internet de las cosas (IoT) aplicados a entornos mineros complejos. Así, por ejemplo, Letty Ojeda, vicepresidente de Recursos Humanos de Minera Las Bambas, señala que operan desde Lima un Centro Integrado de Operaciones Remotas (IROC), que ha generado nuevos perfiles con alta especialización técnica y digital. “Estos puestos no solo requieren dominio tecnológico, sino también pensamiento analítico, agilidad y una fuerte capacidad de trabajo en entornos multidisciplinarios”, cuenta.

Así, José Luis Cerrón, director zonal de Arequipa y Puno de Senati, recalca que la institución ya se ha adecuado a estas nuevas demandas. El contenido curricular de carreras vinculadas a la minería, señala, se actualiza constantemente a partir de las nuevas tecnologías y competencias, como “el metaverso con gemelos digitales, el uso de la IA en los procesos productivos, la ciencia de datos y *machine learning*, la robótica y los sistemas autónomos, así como con el cuidado del medio ambiente y de las personas, con el uso de energías limpias o verdes”. Asociadas a estas tendencias, además, cuentan con carreras de Ingeniería de Software con IA, Ingeniería de Ciberseguridad, Electrotecnia Industrial y Energías Renovables, Ingeniería de *Cloud Computing* y *Data Center*, entre otras.

### PERFILES HÍBRIDOS

En los próximos años, las habilidades blandas serán tan determinantes como las técnicas en minería. La colaboración efectiva será clave en entornos remotos y de alta exigencia, donde la convivencia prolongada entre equipos técnicos, operativos y administrativos requiere comunicación clara, asertiva y orientada a resultados, relata Diana Plasencia, gerente de Consultoría de

## CONSTRUYENDO EL PERFIL IDEAL

La rápida evolución de las tecnologías que demanda un aprendizaje constante está obligando a las empresas a invertir en la formación interna de sus equipos y desarrollar programas específicos en automatización, análisis de datos, ciberseguridad y operación de sistemas autónomos, señala Danitza Salas, de ManpowerGroup.

“También se están fortaleciendo las alianzas con universidades e institutos técnicos, con el objetivo de actualizar mallas curriculares y acercar a los estudiantes a la minería 4.0. Cada vez son más comunes los programas de prácticas, *trainees* y convenios de formación dual que buscan reducir la brecha entre lo que se enseña en las aulas y lo que realmente demanda el campo”, acota Salas. Así, un buen ejemplo de esta evolución es la implementación de centros de entrenamiento con simuladores y realidad virtual, que permiten capacitar al personal en condiciones seguras y acortar las curvas de aprendizaje. A esto, añade Salas, se suman los programas de atracción temprana, becas, concursos de innovación y *bootcamps* tecnológicos que apuntan a captar talento joven con un perfil digital.

Y aunque existen iniciativas de capacitación y alianzas entre empresas y universidades, aún persiste un déficit importante de conocimiento en áreas como analítica avanzada, automatización, robótica y sistemas de monitoreo remoto, relata Diana Rake, del IIMP. “Esta desconexión obliga a las empresas a buscar talento fuera del país o invertir en programas intensivos de entrenamiento interno”, añade. Diana Plasencia, de PwC Perú, considera que es crítico fortalecer la estrategia de capacitación e incorporar un enfoque integral para atraer y desarrollar talento tecnológico en las mineras. Así, la compañía sugiere invertir en educación local –tanto en las unidades mineras como en las comunidades– y en programas de capacitación en tecnologías emergentes, plataformas de aprendizaje continuo y asociaciones con universidades y centros de innovación.



**SON ESCASOS LOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS EN AUTOMATIZACIÓN, OPERACIÓN REMOTA, ANÁLISIS DE DATOS O MANTENIMIENTO PREDICTIVO, ASÍ COMO LOS INGENIEROS CAPACES DE LIDERAR PROYECTOS TECNOLÓGICOS CON VISIÓN SOSTENIBLE”.**

### LETTY OJEDA

VICEPRESIDENTA DE RECURSOS HUMANOS DE MINERA LAS BAMBAS

Negocios de PwC Perú. “La capacidad de adaptación será esencial frente a la transformación tecnológica y regulatoria que atraviesa el sector. En paralelo, la resiliencia y la inteligencia emocional permitirán a los equipos sostener el desempeño en contextos de aislamiento geográfico”, reconoce.

En ello coincide Cerrón, de Senati, quien dice que, entre las competencias blandas más valoradas por el rubro, destacan el pensamiento crítico, la adaptabilidad al cambio tecnológico, la capacidad para resolver problemas complejos, el trabajo colaborativo en entornos multidisciplinarios, la comunicación asertiva y el compromiso con la seguridad y la sostenibilidad. Por ello, señala que desde la institución tienen mapeado el desarrollo de estas habilidades en sus programas formativos “a través de metodologías activas, participación en eventos, proyectos interdisciplinarios, simulaciones de



situaciones reales de trabajo, talleres de liderazgo y desarrollo personal, comunicación efectiva, actividades extracurriculares y formación dual”.

En cuanto a las competencias técnicas, Plasencia, de PwC Perú, sintetiza que el sector demandará perfiles con dominio en automatización, robótica y control de procesos, impulsados por la digitalización de las operaciones, así como también se demandará conocimiento en la gestión ambiental y el cumplimiento de estándares ESG y experiencia en mantenimiento predictivo y análisis de datos, con foco en la anticipación de fallas y la optimización de recursos. “La gestión de proyectos con enfoque técnico será indispensable para liderar iniciativas complejas en un entorno que exige eficiencia, innovación y sostenibilidad”, añade.

De esta manera, la tendencia es clara: la minería necesita profesionales híbridos, capaces de combinar

conocimientos técnicos con habilidades digitales. “Desde el mundo del reclutamiento, lo que estamos viendo es que la competencia por este talento ya empezó, y su disponibilidad marcará la diferencia entre una industria que se adapta y una que se queda atrás”, opina Salas, de ManpowerGroup. Así, Ojeda, de Las Bambas, reconoce que actualmente lo que más cuesta encontrar es la combinación de pensamiento estratégico, criterio operativo, liderazgo transversal y compromiso ambiental. “El perfil del talento minero será cada vez más completo. Más allá de lo técnico, se valorarán habilidades para adaptarse al cambio, resolver problemas complejos, liderar con visión y colaborar en entornos diversos. Será clave también la capacidad de aprendizaje continuo, la integración de distintas perspectivas y la actuación con responsabilidad social y ambiental”, finaliza. **F**

## MUJERES EN LA MINERÍA

La escasez de mujeres se mantiene como uno de los desafíos más relevantes en la minería. Según la OIT, solo el 14% de los puestos en la minería mundial están ocupados por ellas. Y si bien históricamente el perfil de postulantes a carreras técnicas relacionadas al sector minero ha estado conformado en su mayoría por varones, esto ha cambiado en los últimos años, donde el requerimiento y presencia de mujeres en minería se ha incrementado y fortalecido, señala José Luis Cerrón, de Senati.

“La minería moderna busca ser más inclusiva, eficiente y sostenible, y la incorporación de mujeres no es solo una exigencia reputacional, sino una estrategia empresarial. Por eso, tanto las empresas titulares como los contratistas especializados están invirtiendo en atraer y retener talento femenino”, comenta.

Así, por ejemplo, en los últimos ocho años, Senati ha pasado de contar un 6% a más del 23% de estudiantes mujeres en sus carreras técnicas en las distintas especialidades, incluyendo las asociadas a minería. Además, en alianza con empresas como Mitsui, Komatsu, Ferreyros y Cummins, promueven la entrega de becas y la creación de programas de capacitación dirigidos exclusivamente a mujeres.



# EXPERIENCIA RENOVADA

**EL GRUPO SUECO DE VENTA MINORISTA DE ROPA H&M BUSCA RENOVAR LA EXPERIENCIA EN SUS TIENDAS EN SUDAMÉRICA. DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DE ESTE AÑO, INAUGURARÁN SU TIENDA NÚMERO 20 EN PERÚ —QUE SERÁ LA MÁS GRANDE— Y REINAUGURARÁN SU EMBLEMÁTICO LOCAL EN EL CENTRO COMERCIAL JOCKEY PLAZA.**

**E**n diciembre pasado, la compañía de tiendas de ropa Hennes & Mauritz, mundialmente conocida como H&M, nombró a Anna Barigazzi como su nueva *sales manager* para Chile, Perú y Uruguay. La ejecutiva —quien partió como vendedora de la firma en un local en Parma, en su Italia natal— lleva más de dos décadas liderando equipos para la marca a nivel mundial. Tras gerenciar varias tiendas en Bolonia, Florencia y Milán, en 2014 se integró a los departamentos de Recursos Humanos y Ventas y Operaciones en la sede de Londres del retailer y, cinco años después, aceptó la posición de *sales manager* en Taiwán, China. “Decidí que era hora de un cambio y de salir de mi zona de confort”, asegura la ejecutiva, a quien le tocó gestionar el negocio en la nación insular durante la pandemia. En 2022, volvió a Suecia para hacerse cargo del área de Recursos Humanos en el Hemisferio Sur —es decir, en Sudamérica, Sudáfrica, Australia y Nueva Zelanda— y fue así como su camino profesional la llevó a Sudamérica, donde H&M desembarcó en 2013, con la apertura de su primer local en Santiago de Chile.





**LA TIENDA H&M EN MALL CENCO LA MOLINA SERÁ LA NÚMERO VEINTE EN EL PAÍS Y ESTÁ PROGRAMADA PARA INAUGURARSE A FINALES DE 2025. TENDRÁ UN ÁREA DE VENTAS DE 2.050 M<sup>2</sup> Y PRESENTARÁ UN NUEVO FORMATO DE TIENDA, DISEÑADO PARA BRINDAR UNA EXPERIENCIA DE COMPRA RENOVADA CON LAS COLECCIONES DE LADIES, MEN, DIVIDED Y KIDS”.**

**ANNA BARIGAZZI**

SALES MANAGER PARA CHILE, PERÚ Y URUGUAY DE H&M



El país vecino es justamente el más desarrollado en términos de negocio de la compañía en la región, con 30 locales. Le sigue Perú, con 20; y luego, Uruguay, donde H&M está por inaugurar su cuarta tienda, en Punta del Este. Y, aunque hasta ahora no es oficial, Barigazzi anticipa que se prepara para asumir el liderazgo del negocio en Paraguay, donde la marca prevé iniciar operaciones en 2026. “Esta expansión forma parte de la estrategia del Grupo H&M para seguir creciendo en América Latina”, dice la ejecutiva.

Puntualmente, en Perú, en mayo anunciaron la apertura de un nuevo local —el número 20— en el Mall Cenco La Molina, de 2.050 m<sup>2</sup> (el de mayor superficie de la marca en el país, con espacio para cuatro divisiones: Mujeres, Hombres, Divided y Niños), y la renovación de su tienda insignia en



**ESTAMOS MUY CONFORMES CON EL CRECIMIENTO DEL CANAL ONLINE EN CHILE, PERÚ Y URUGUAY. [...] LA NUEVA EXPERIENCIA DIGITAL OFRECE A NUESTROS CLIENTES MÁS INSPIRACIÓN Y RECOMENDACIONES MÁS CLARAS SOBRE CÓMO COMBINAR NUESTROS PRODUCTOS Y CUÁL ES EL AJUSTE PERFECTO PARA ELLOS”.**

**ANNA BARIGAZZI**

SALES MANAGER PARA CHILE, PERÚ Y URUGUAY DE H&M

el Centro Comercial Jockey Plaza. En ambos casos, la compañía busca refrescar la experiencia de compra —*in situ* y online— y, para ello, la apuesta estará sobre el diseño y el formato, dice Barigazzi. “Ofrecemos una experiencia de cliente superior con diferentes formatos en los interiores; y distintas

experiencias en los probadores, en el punto de recogida y en toda la tienda”, ilustra.

Como parte de la renovación, la firma introdujo el año pasado la línea de belleza H&M Beauty en Perú y Chile, con productos que van desde cepillos para limpieza, exfoliación y masajes

hasta mascarillas faciales, esmaltes y maquillaje, como labiales y bálsamo. Justamente, según adelanta Barigazzi, este mes planean lanzar una colaboración con la firma española fabricante de caramelos Chupa Chups para la línea *beauty* y accesorios, que ya está en pleno desarrollo en otros países de la región como Chile y México, según información pública.

La compañía también está apostando por el desarrollo del canal online para renovar la experiencia. Se trata de un plan que la marca está impulsando a nivel global, con el que busca acelerar su negocio en los mercados donde opera y en los nuevos, como Brasil, donde en agosto lanzará su primera tienda, en la ciudad de São Paulo. En su último reporte para inversionistas, el CEO de H&M, Daniel Ervér, de hecho, dio a conocer la noticia y resaltó la importancia del canal digital en el gran país sudamericano. “Esperamos abrir tiendas físicas y en línea en Brasil en el segundo semestre del año”, señaló.

En Perú, Uruguay y Chile, la transición está en marcha y ya han renovado los sitios web de los tres países. “En Perú ha habido una excelente respuesta de nuestros clientes. Participamos en muchos eventos, como los Cyber Days, que son uno de nuestros grandes atractivos gracias a nuestros clientes y nos brindan excelentes proyecciones para el año”, comenta la ejecutiva, a la vez que se excusa de no brindar cifras de desempeño de este pilar del negocio (tampoco hay cifras públicas sobre el canal online en sus reportes financieros). Asociado al canal digital, Barigazzi anota que en mayo pasado lanzaron un programa de membresía, de acceso gratuito, que permite juntar puntos y obtener descuentos. “Fue un gran éxito, logrando un récord de suscripciones en los primeros días y manteniendo un crecimiento constante”, amplía. “Estamos muy conformes con el crecimiento del canal online en Chile, Perú y Uruguay”, concluye Barigazzi. **P**

## CIFRAS DEL NEGOCIO

# 4.500

personas trabajan en la subregión de H&M en Perú, Chile y Uruguay.

# +1%

crecieron las ventas de H&M a nivel global durante el segundo trimestre fiscal, hasta los 112.047 millones de coronas suecas (11.584 millones de dólares), pese al decrecimiento de 4% en el número de tiendas.

# 756

locales posee el grupo en Norteamérica y Sudamérica. En el continente americano, sus ventas fueron de 25,2 millones de coronas suecas (unos US\$ 2.611 millones) entre diciembre de 2024 y mayo pasado, frente a los 25,7 millones de coronas suecas (US\$ 2.664 millones de dólares) reportadas durante el mismo periodo. En facturación, representa alrededor del 23% de las ventas globales.

# 89%

de los materiales de las prendas de H&M fueron reciclados o fabricados con materiales de origen sostenible al cierre del 2024, informa Barigazzi.

# 2040

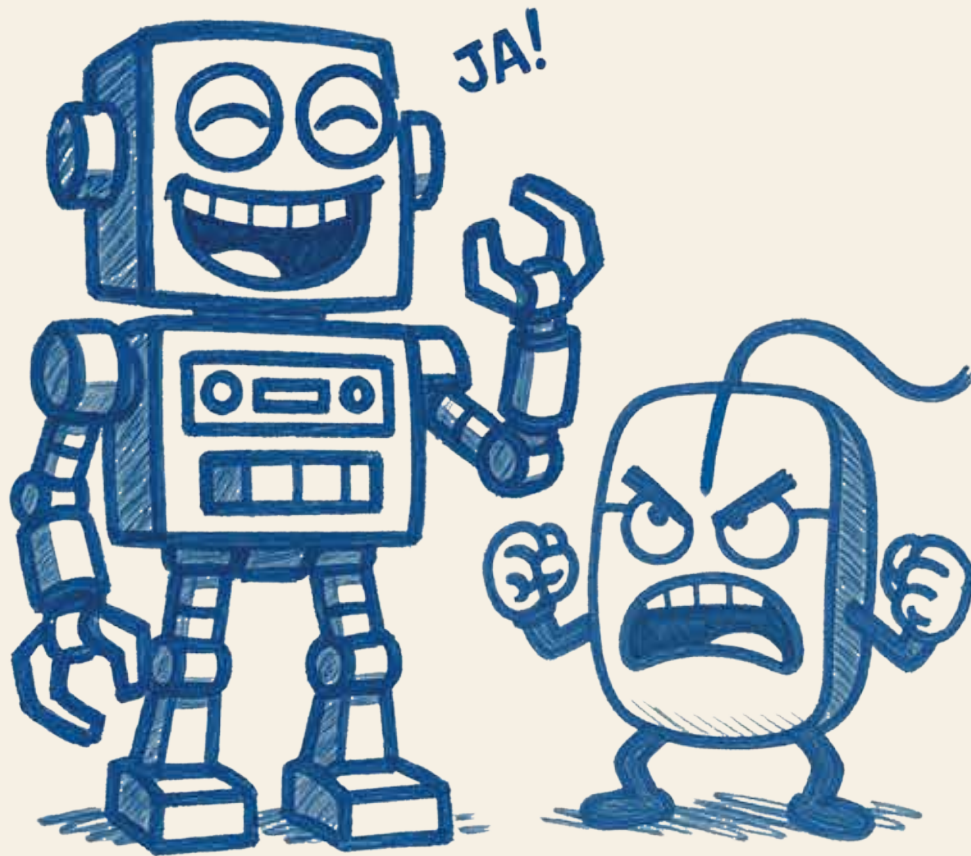
es el año en que el grupo busca reducir a cero sus emisiones netas de gases de efecto invernadero en toda la cadena de valor. Hacia 2030, el objetivo es disminuirlas en un 56%.



## TEXTILES DE RESIDUOS TEXTILES

En junio pasado, H&M firmó un acuerdo plurianual con CIRCULOSE®, que fabrica textiles a partir de residuos textiles en vez de algodón nuevo, petróleo o madera. Así, el grupo prevé reemplazar la fibra virgen y convencional que usa para fabricar sus prendas, informa en su web. “Acuerdos como este representan un cambio para hacer de esto una realidad y ayudan a marcas de moda como la nuestra a aumentar el uso de fibras recicladas de textil a textil”, afirma la empresa.

# Forbes IA



## EL DERRUMBE DEL INTERNET BASADO EN CLICS

GOOGLE QUIERE CONVERTIRSE EN UN GENERADOR DE RESPUESTAS DE IA Y LA ERA DEL CLIC ENTRÓ EN CRISIS: EL TRÁFICO A SITIOS WEB SE DESPLOMA Y LOS MEDIOS, E-COMMERCE Y PORTALES INDEPENDIENTES PIERDEN VISIBILIDAD E INGRESOS. NACE LA NUEVA INTERNET DOMINADA POR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL.

POR LALO ZANONI

**D**urante más de dos décadas, si sentíamos un dolor en el pecho o queríamos saber la dirección de un restaurante, el pronóstico del clima para el fin de semana o la fecha de nacimiento de Lionel Messi, abríamos Google, escribíamos la pregunta y listo. En cuestión de segundos, aparecían los famosos links azules con la información precisa. “Googlear” se convirtió en el verbo de nuestra era: el acto reflejo digital para resolver cualquier duda, desde la más trivial hasta la más existencial.

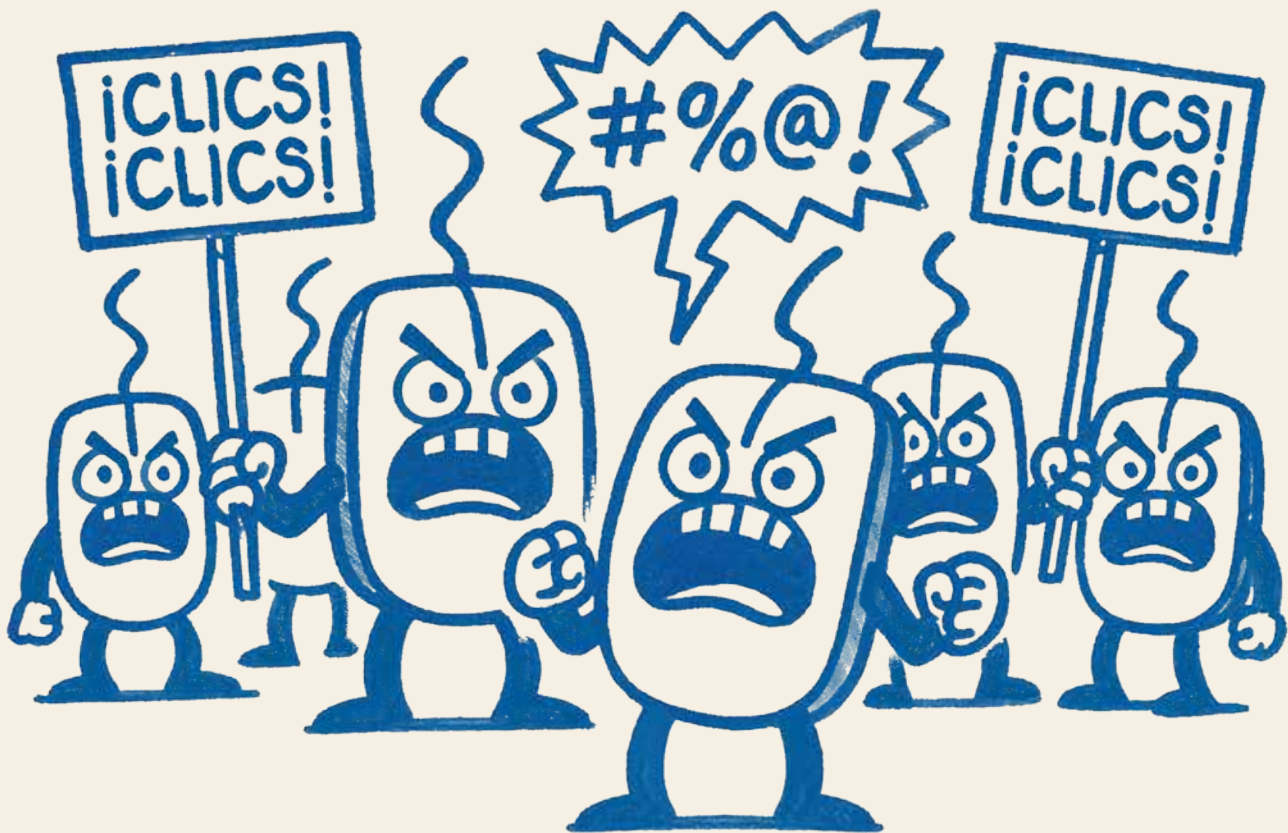
### PERO ESA ERA ESTÁ LLEGANDO A SU FIN

**Tal como la conocimos**, la web abierta está mutando (y, en muchos sentidos, desapareciendo), frente a nuestros ojos. La razón principal de esto tiene nombre y apellido: inteligencia artificial (IA). Este nuevo paradigma tecnológico está devorando silenciosamente a la vieja internet basada en sitios, enlaces y clics. Y, curiosamente, el principal responsable de este cambio no es otro que el propio Google.

El buscador más poderoso del planeta está empujando a millones de usuarios hacia una nueva forma de interactuar con la información: una web sin clics. El concepto, inquietante

para muchos sectores, describe un escenario donde las personas ya no necesitan salir de la plataforma para encontrar lo que buscan. Herramientas como AI Overviews o AI Mode, lanzadas recientemente, ofrecen respuestas directas, resumidas y automáticas, sin necesidad de mostrar los tradicionales resultados en forma de enlaces. La interfaz sigue pareciendo familiar, pero su lógica cambió por completo: ya no se trata de conducir al usuario hacia otro lado, sino de retenerlo.

El cambio de paradigma representa también la ruptura de un pacto tácito que rigió durante dos décadas entre Google y los creadores de contenidos. Durante todos esos años, la lógica fue simple pero efectiva: si los



medios, *bloggers* o sitios especializados publicaban contenido original, útil y relevante, Google se encargaba de recompensarlos con tráfico. Ese flujo constante de visitas alimentaba un ecosistema digital basado en la lógica del clic: los usuarios llegaban desde el buscador, los sitios ganaban visibilidad, monetizaban con publicidad y algunos incluso lograban convertir lectores en suscriptores.

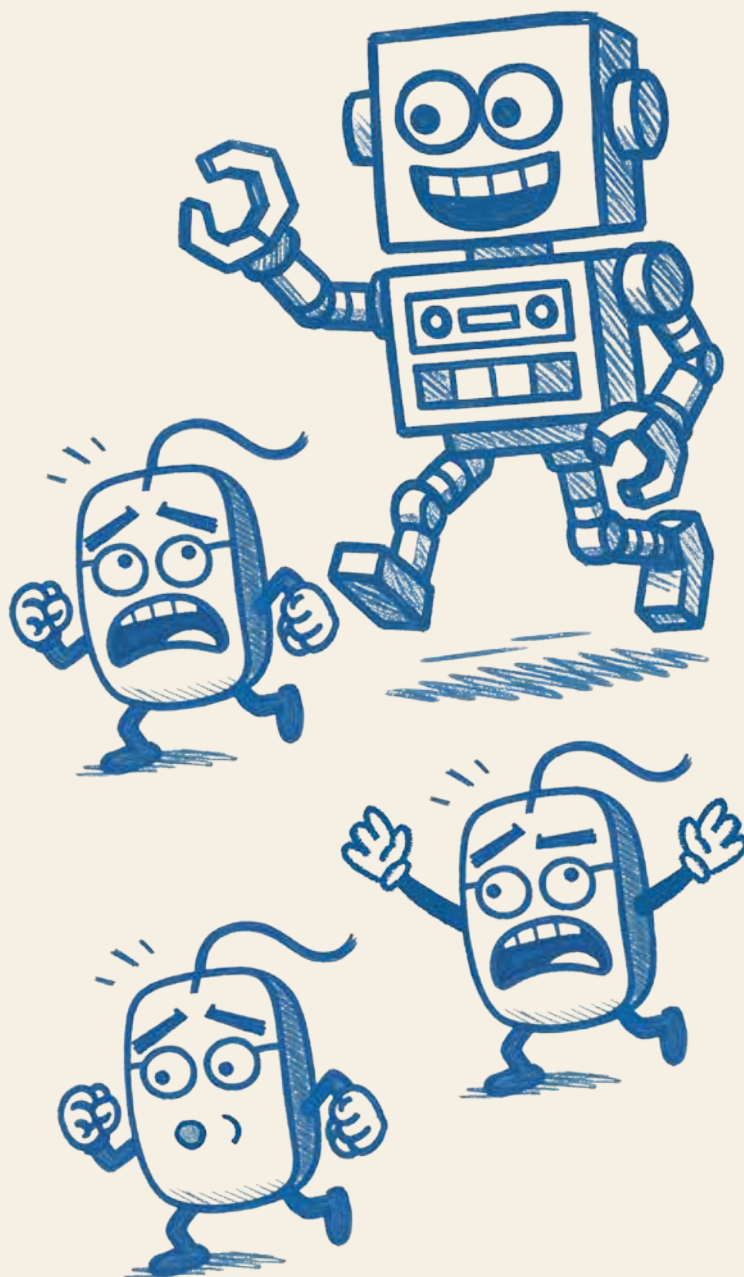
Ese equilibrio ahora está en crisis.

El nuevo sistema de respuestas directas, impulsado por IA, elimina, en muchos casos, la necesidad de hacer clic. Y sin clic, no hay tráfico. Sin tráfico, no hay ingresos publicitarios. Y sin ingresos, los medios (especialmente los independientes o especializados), quedan desprotegidos en un ecosistema que ya venía golpeado.

Los datos lo confirman. Según un estudio reciente publicado por *The Wall Street Journal*, el 75% de las búsquedas en Google ya no terminan en un clic. Es decir, tres de cada cuatro usuarios obtienen la respuesta directamente en la plataforma, sin necesidad de visitar ningún sitio externo. Este cambio representa un golpe directo al corazón del modelo de negocio de la web abierta.

El impacto en los medios de comunicación es concreto: el tráfico proveniente de Google hacia portales informativos cayó entre un 30 y un 50% en los últimos tres años. Esta reducción pone en jaque no solo las métricas, sino la sustentabilidad misma de cientos de redacciones alrededor del mundo.

Portales históricos, como HUFFPOST, THE WASHINGTON POST o BUSINESS INSIDER ya sufren las consecuencias de esta transformación. El caso de BUSINESS INSIDER es paradigmático: tuvo que despedir al 21% de su plantilla en medio de una caída abrupta del tráfico a su sitio. Según datos de Similarweb, la visita orgánica a muchos de estos medios se desplomó más del 50% desde 2022. Nicholas Thompson, CEO de THE ATLANTIC, fue tajante al



respeto: “Google está dejando de ser un buscador para convertirse en un motor de respuestas”, sentenció, aludiendo a este nuevo modelo donde la plataforma retiene a los usuarios con resúmenes generados por IA en lugar de redirigirlos a los sitios originales, como se hacía anteriormente.

Pero la amenaza no es solo de tráfico. Es también de contenido. Los artículos, reportajes, reseñas y análisis que producen los medios son utilizados para entrenar los grandes modelos de lenguaje (como ChatGPT, Claude o Gemini) sin compensación alguna. Muchos medios ni siquiera saben que están alimentando con sus propios textos los sistemas que actualmente les quitan audiencia. Mientras algunos, como *The New York Times*, optaron por llevar el caso a la justicia, otros, como *News Corp*, decidieron negociar acuerdos con las plataformas de IA para licenciar sus contenidos. Cada uno elige su estrategia, pero el daño ya está hecho.

La crisis de los clics, sin embargo, va más allá del periodismo. Toda la arquitectura de la web abierta, desde la Wikipedia hasta los sitios de reseñas, como Yelp o TripAdvisor, sufre el impacto. Wikipedia, por ejemplo, representa el 63% del tráfico global de conocimiento enciclopédico. Pero con las respuestas generadas por IA, cada vez menos personas entran al sitio. Lo mismo ocurre con portales de moda, decoración del hogar, cocina o turismo: categorías que antes se beneficiaban del tráfico derivado por búsquedas puntuales (cómo hacer un risotto o qué lugares ver en Lisboa en tres días), hoy ven reducida su exposición al mínimo.

En mayo pasado, las visitas desde motores de búsqueda hacia sitios turísticos de Estados Unidos cayeron un 20%, en comparación con el mismo mes del año anterior. El impacto se vuelve más tangible cuando se observan casos individuales: Dave Bouskill y Debra Corbeil, fundadores del blog de

## ¿Qué es AI Overview?

En mayo de 2023, Google inauguró una nueva etapa: lanzó Search Generative Experience (SGE), una versión experimental de búsquedas impulsadas por IA. Fue el germen de lo que un año después se bautizó como AI Overview, una función que ofrece respuestas directas dentro del propio Google, generadas por IA a partir de fragmentos de páginas posicionadas en los primeros 10 resultados. Son resúmenes con respuestas directas a lo que el usuario quiere saber, sin necesidad de hacer clic en ningún enlace externo. A diferencia de las búsquedas tradicionales, el usuario no necesita salir del buscador.

Al fenómeno se le conoce como *zero-click search*. La consecuencia: menos clics, menos tráfico, menos ingresos. Cientos de creadores, medios y emprendedores ven el desplome de su audiencia. La lógica del Search Engine Optimization (SEO) tradicional deja de funcionar. Y esto apenas empieza: en marzo, Google comenzó a probar AI Mode, herramienta aun más conversacional, que promete profundizar este modelo. Por ahora está disponible solo en inglés.

El buscador más usado del mundo cambió las reglas del juego... otra vez. Ahora queda en manos de los creadores adaptarse, resistir o reinventarse.

**Estamos pasando de la era de la información a la era de la imaginación: hoy tal vez valga más saber formular un buen *prompt* que recordar una fecha histórica.**

viajes THE PLANET D, se vieron obligados a abandonar su sitio después de perder el 90% de su tráfico, luego del lanzamiento de AI Overviews, la nueva función de búsqueda generativa de Google. “Ver nuestros consejos de viaje replicados sin recibir un solo clic fue doloroso. Nos sentimos traicionados”, dijeron en una entrevista con BLOOMBERG.

El golpe no se limita al contenido editorial. Incluso el comercio electrónico empieza a sentir el sacudón: las visitas desde buscadores a tiendas *online* cayeron un 9% en el mismo periodo. En un entorno donde cada clic puede traducirse en una conversión, esa baja representa millones en pérdidas para pequeñas y medianas empresas que dependen del tráfico orgánico para sostener sus ventas.

Desde Google niegan haber sido ellos quienes han afectado negativamente a los sitios. La empresa sostiene que el comportamiento de los usuarios cambió con la llegada de herramientas como ChatGPT y otros modelos de lenguaje, y que el nuevo enfoque responde a esa demanda. Según su visión, las personas ya no quieren una lista de enlaces, sino respuestas claras, rápidas y, si lo desean, opciones para profundizar. En otras palabras: no es que Google haya cambiado solo; es el mundo el que está cambiando.

Y, en efecto, el cambio de época es evidente. La web está dejando atrás el modelo de exploración y navegación para abrazar uno de síntesis y eficiencia. Sin embargo, esa eficiencia, celebrada por millones de usuarios, está poniendo en jaque el equilibrio económico de los creadores que sostienen esa misma web.

## MENOS HUMANOS, MÁS AUTOMATIZACIÓN

**Por ahora, las búsquedas** siguen siendo una fuente inmensa de ingresos para Google. Tan solo el año pasado,



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

Alphabet (la empresa matriz) recaudó más de 225.000 millones de dólares por concepto de publicidad, de los cuales 58.000 millones provinieron de YouTube. Pero, aunque las cifras aún asombran, el modelo de negocio basado en clics a enlaces está siendo puesto a prueba. ¿Qué pasa cuando la respuesta llega completa, sin que el usuario tenga que salir del buscador? ¿Dónde irá a parar, entonces, el dinero de los anunciantes?

Hoy, plataformas como ChatGPT, Perplexity o Claude todavía no ofrecen espacios de paga para aparecer en sus respuestas. No hay “primer lugar” ni *banners* visibles. La lógica de visibilidad cambió y los anunciantes empiezan a preguntarse cómo jugar en este nuevo tablero.

Meta, por su parte, aparece mejor instalada para enfrentar positivamente este nuevo futuro. Este conglomerado dueño de redes cerradas, como Instagram, Facebook y WhatsApp, no depende del tráfico que genere Google. Al contrario: combina anuncios tradicionales con nuevos formatos

hipersegmentados, dentro de un ecosistema que controla de punta a punta. Y va por más. El mes pasado, en una entrevista con Ben Thompson en el podcast STRATECHERY, Mark Zuckerberg fue claro: “El fin de las agencias de publicidad está cerca”. Según su visión, cualquier empresa o persona podrá diseñar campañas sin depender de creativos, expertos en medios ni planificación estratégica.

Para ello, se valdrá de la ayuda de la IA, que generará los avisos y los distribuirá automáticamente al público más relevante.

Ese futuro ya empezó. Según voceros de la empresa, el 98% de los anunciantes que utilizan la herramienta Meta Advantage+ están obteniendo mejores resultados que con las campañas tradicionales. Menos humanos, más automatización.

Las empresas cuyo tráfico depende fuertemente de Google son, en la actualidad, las más expuestas. Airbnb, por ejemplo, sigue siendo muy vulnerable al perder visibilidad en búsquedas. Por su parte, TripAdvisor recibió, en marzo de este año, el 85% de sus visitas a través del buscador. ¿Qué pasa si esa fuente se seca?

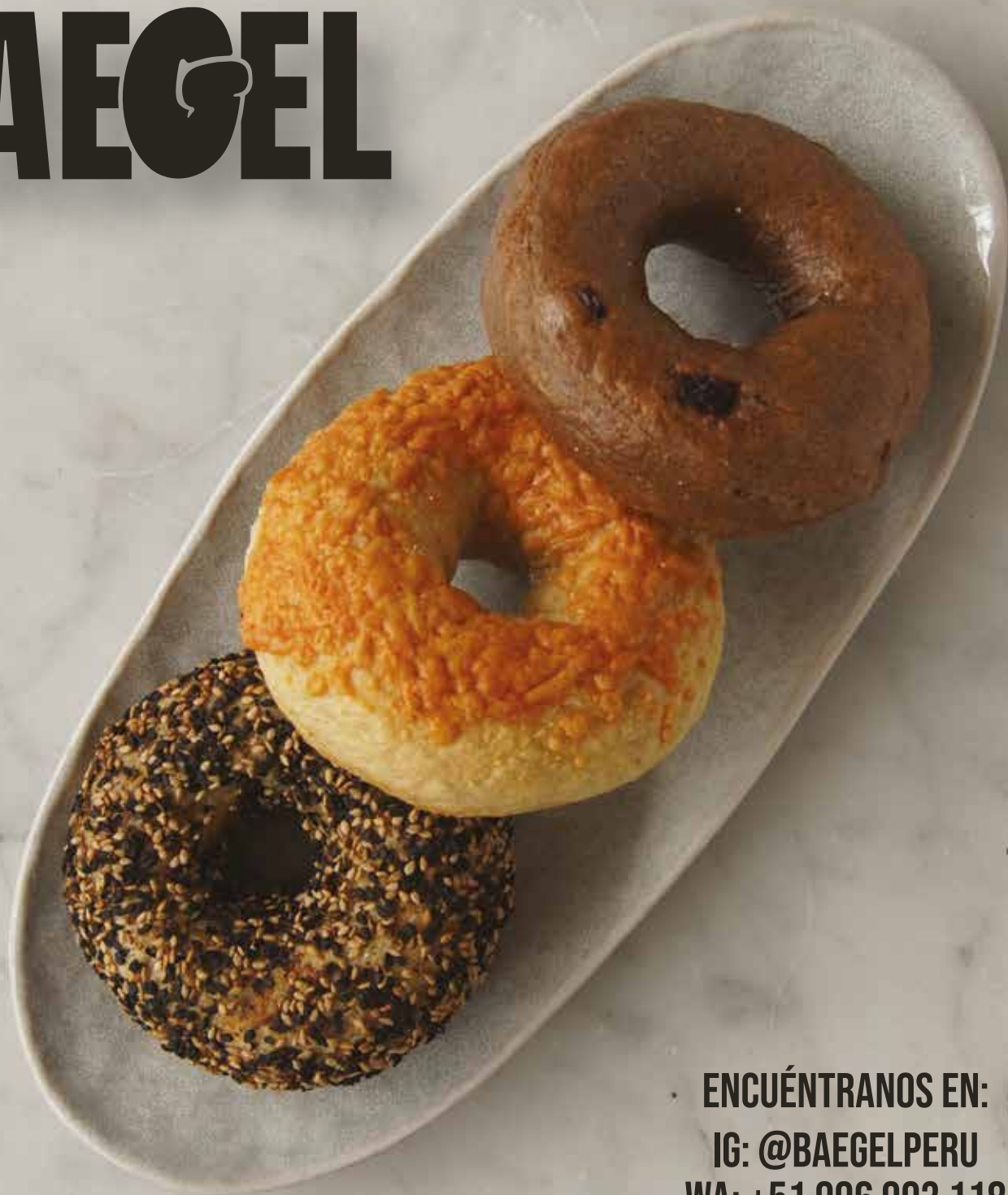
Más allá de los números, lo que no admite discusión es que estamos asistiendo al fin de una era. La era del clic, del link, de la obsesión por el SEO. Estamos pasando de la era de la información a la era de la imaginación. Hoy, tal vez valga más saber formular un buen *prompt* que recordar una fecha histórica. La información se volvió un *commodity*: está en todos lados, disponible al instante y al alcance de cualquiera.

Y los mercados lo intuyen. La acción bursátil de Alphabet cayó un 7% en lo que va del año. No por sus resultados actuales, sino por el vértigo del cambio que ya empezó.

El buscador que organizó el mundo ahora intenta reinventarlo. Pero nadie sabe todavía quién será el ganador en la era sin clics. **15**

**BAGELS AL ESTILO NUEVA YORK.  
SI, EN LIMA, PERÚ.**

**BAEGEL**



**ENCUÉTRANOS EN:  
IG: @BAEGELPERU  
WA: +51 996 903 118**

# CON LA

# A

SEGÚN NICOLE HAGEN,  
DIRECTORA GLOBAL DE  
PRODUCTO Y MARKETING  
DE MOTOROLA, LOS  
USUARIOS NECESITAN  
MÁS GUÍAS PARA  
APROVECHARLA.

**POR LALO ZANONI**

# A TODOS LADOS

• CON LA IA A TODOS LADOS •





**icole Hagen** es directora global de Producto y Marketing de Motorola y está liderando toda la estrategia de IA en esa firma. En entrevista exclusiva con FORBES, habla sobre las necesidades de los usuarios, cuenta sobre el ecosistema de soluciones que armaron y cómo integraron Moto AI a las familias de Razer y Edge. “Hace años que la IA está en el centro de la innovación de Motorola. Esta mejoró la cámara, la batería, la pantalla y la respuesta del dispositivo, cambiando la forma en que los usuarios interactúan con su teléfono. Pero la IA sigue evolucionando y está transformando la vida diaria: ayuda a organizar la agenda, generar ideas de contenidos o cumplir tareas. Hay un

cambio de paradigma total, pasando de una experiencia centrada en apps a una impulsada por IA. Estamos al frente, enfocados en contexto, personalización, colaboración y ubicuidad (ecosistema Smart Connect)”, explica.

*¿Cómo resultó el programa beta (“Catch me up”, “Pay attention”, “Remember this”)? ¿Qué aprendieron?*

Fue muy positivo. Permitió a miles de usuarios probar los productos y dar feedback. Destacaron su practicidad y facilidad de uso, y también surgieron pedidos de mayor funcionalidad, rendimiento y facilidad de acceso. Las observaciones nos sirven como base para mejorar versiones posteriores y lanzar nuevas experiencias centradas en la asistencia inteligente. Nacieron herramientas innovadoras que integran IA en la vida diaria, como Next Move, que detecta lo que hay en pantalla y sugiere acciones; Playlist Studio, que arma listas según el contexto; Image Studio, que genera imágenes y avatares; Look and Talk, para hablarle al teléfono sin manos ni comandos; y Smart Connect con IA, que conecta dispositivos y permite tareas como ver TikTok en la tele o espejar el teléfono en la PC. Estas funciones están disponibles en los nuevos razr y edge 60.

Una cosa que escuchamos de los usuarios beta es que la gente quiere más ayuda para saber qué herramientas están disponibles y cuándo conviene usarlas. Esperan que su teléfono se los sugiera de forma proactiva, en el momento justo. Que la experiencia sea más fluida, llevando la IA directamente al usuario cuando más la necesita.

*En Estados Unidos, Moto AI permite usar Gemini para planificar viajes desde Google Photos. ¿Planean extender esta función a otros países o adaptarla a otros ecosistemas?*

Expandir este tipo de experiencias a nivel global es un proceso estratégico que va más allá de habilitar funciones en distintos mercados. Requiere de un

enfoque cuidadoso, que contemple los ecosistemas digitales locales, los marcos regulatorios, los comportamientos de los usuarios y las alianzas regionales. Estamos trabajando en identificar oportunidades para expandir esas funciones a más países, pero adaptadas a contextos locales.

*¿Cuáles son los principales desafíos para Motorola al competir en el sector de IA móvil, dominado por gigantes como Apple, Samsung y Google?*

Nuestra diferencia está en ofrecer soluciones de IA pensadas para nuestros usuarios. Eso nos permite brindar una experiencia más contextual, personalizada y colaborativa. A través del programa beta, aprendimos que muchos usuarios necesitan más guías para aprovechar todo el potencial de la IA. Y vamos más allá, trabajando con socios líderes en IA para integrarlos directamente en Moto AI y, así, ofrecer a los usuarios los mejores agentes de IA para que elijan el que más les sirva.

*¿Dónde ven las principales oportunidades para consolidar este ecosistema de IA? ¿Se enfocan en mercados emergentes, nuevos dispositivos o en alianzas con desarrolladores?*

La verdadera fortaleza de un ecosistema de IA está en su capacidad de evolucionar junto al comportamiento del usuario, y ahí es donde vemos la mayor oportunidad. Para Motorola, no se trata de elegir un único camino, sino de orquestar una estrategia en capas que permita a la IA aportar valor en distintos contextos. Estamos explorando la manera de lograr que la IA sea más anticipatoria, menos reactiva, más asistencial. Mirando hacia adelante, [podemos decir que] Moto AI se integrará, cada vez más, con otras experiencias del universo Motorola, como Smart Connect y Family Space, sentando, así, las bases para tener un ecosistema fluido entre dispositivos, que se adapte de forma inteligente al contexto del usuario. **1**



EL FUTURO DE LA EDUCACIÓN

# CONTRATACIONES BASADAS EN HABILIDADES, EL CAMINO DE LA EXPERIENCIA

POR CARLA SZEMZO



**D**urante más de una década, he tenido el privilegio de liderar transformaciones en el sector educativo desde distintos continentes, instituciones y roles ejecutivos. También he podido ver crecer nuevas universidades disruptivas, diseñando programas para niños y adolescentes, y hasta lanzando trayectorias de aprendizaje para ejecutivos globales y de Silver Economy. A lo largo de este camino, he sido testigo de una tendencia que ha ido creciendo a nivel mundial: la forma en que las personas acceden a oportunidades profesionales está cambiando radicalmente y, con ello, también la manera en que concebimos la educación y el aprendizaje.

La creciente adopción del *skills-based hiring*, o contratación basada en habilidades, está desafiando el modelo clásico, centrado en diplomas y credenciales académicas. Muchas empresas del sector de tecnología o consultoría, como Google, Accenture o LinkedIn, ya no exigen un título universitario como condición para acceder a empleos competitivos. Lo que realmente está marcando la diferencia es la demostración de habilidades concretas, verificables y aplicadas en situaciones reales.

Este cambio no es anecdótico. Según el World Economic Forum, más del 50% de los empleados a nivel mundial requerirán una reeducación o actualización de habilidades antes de 2027. La velocidad con la que evolucionan los mercados y las tecnologías ha generado una brecha entre lo que

tradicionalmente enseña el sistema educativo y lo que realmente demandan las organizaciones. Y, ante esta desconexión, el mercado laboral está reaccionando.

Entonces, ¿cómo están respondiendo las organizaciones educativas, desde K-12 hasta la universidad y formación ejecutiva, ante este cambio de paradigma en los nuevos espacios de trabajo?

### DEL CURRÍCULO TRADICIONAL AL PORTAFOLIO DE HABILIDADES DEL FUTURO

**El modelo de contratación** basado en habilidades se fundamenta en un principio simple pero revolucionario: lo que una persona puede hacer importa más que dónde lo aprendió. Por eso, en lugar de revisar sólo un CV con nombres de universidades, muchas firmas están comenzando a evaluar portafolios, microcertificaciones, proyectos realizados o, incluso, pruebas en vivo.

Esto no quiere decir que los diplomas tradicionales desaparecerán, sino que dejan de ser el único pasaporte hacia el éxito profesional. Cada vez más, veremos convivir rutas formales con informales y autodidactas. Los programas universitarios también se están adaptando gradualmente, integrando trayectorias modulares (*stackability*), *badges* digitales y colaboraciones con el sector empresarial que validan estas habilidades.

En este nuevo escenario, las universidades están adquiriendo una oportunidad histórica, pasando de ser centros

de conocimiento estático a convertirse en ecosistemas de aprendizaje continuo y personalizado. Ya no se trata de “formar para el futuro”, sino de formar en tiempo real para la vida real, en función de lo que cada individuo necesita para sus objetivos profesionales.

Mi experiencia dirigiendo la estrategia de nuevos portafolios de Educación Continua de una universidad con presencia en todo el continente, me ha enseñado que las soluciones deben ser flexibles, escalables, híper-personalizadas y enfocadas en el impacto del aprendiz. Es decir, no basta ya con ofrecer cursos transaccionales, hay que diseñar experiencias de aprendizaje que se traduzcan en cambios profesionales y personales medibles en el tiempo. Y, para lograrlo, las instituciones educativas deben actuar más como orquestadoras que como proveedoras, colaborando con empresas, gobiernos y otras universidades para co-crear rutas de aprendizaje integradas.

A nivel global, varias instituciones ya están rediseñando sus programas educativos en función de *skills-based hiring*. Por ejemplo, la Universidad Estatal de Arizona (ASU) ha integrado credenciales digitales y micro-certificaciones que los estudiantes van obteniendo a medida que desarrollan habilidades específicas, como análisis de datos, pensamiento crítico o sostenibilidad. De forma semejante, en Boston, la Northeastern University ha establecido alianzas estratégicas con empresas como IBM y General Electric para ofrecer programas de *experiential learning* directamente conectados con las demandas del mercado laboral.

La Universidad de Helsinki está promoviendo el modelo de *competency-based education* para carreras STEM, mientras que, en América Latina, instituciones como el Tecnológico de Monterrey están liderando procesos de diseño curricular centrado en retos reales, habilidades transferibles y experiencias interdisciplinarias con empresas que fortalecen la empleabilidad.

## La creciente adopción del *skills-based hiring*, o contratación basada en habilidades, está desafiando el modelo clásico, centrado en diplomas y credenciales académicas

En el ámbito técnico y vocacional, el Miami Dade College ha sido una de las pioneras en Estados Unidos en ofrecer programas basados en *industry credentials*, validados por empresas tecnológicas y de salud, facilitando la inserción laboral de miles de estudiantes en menos de un año.

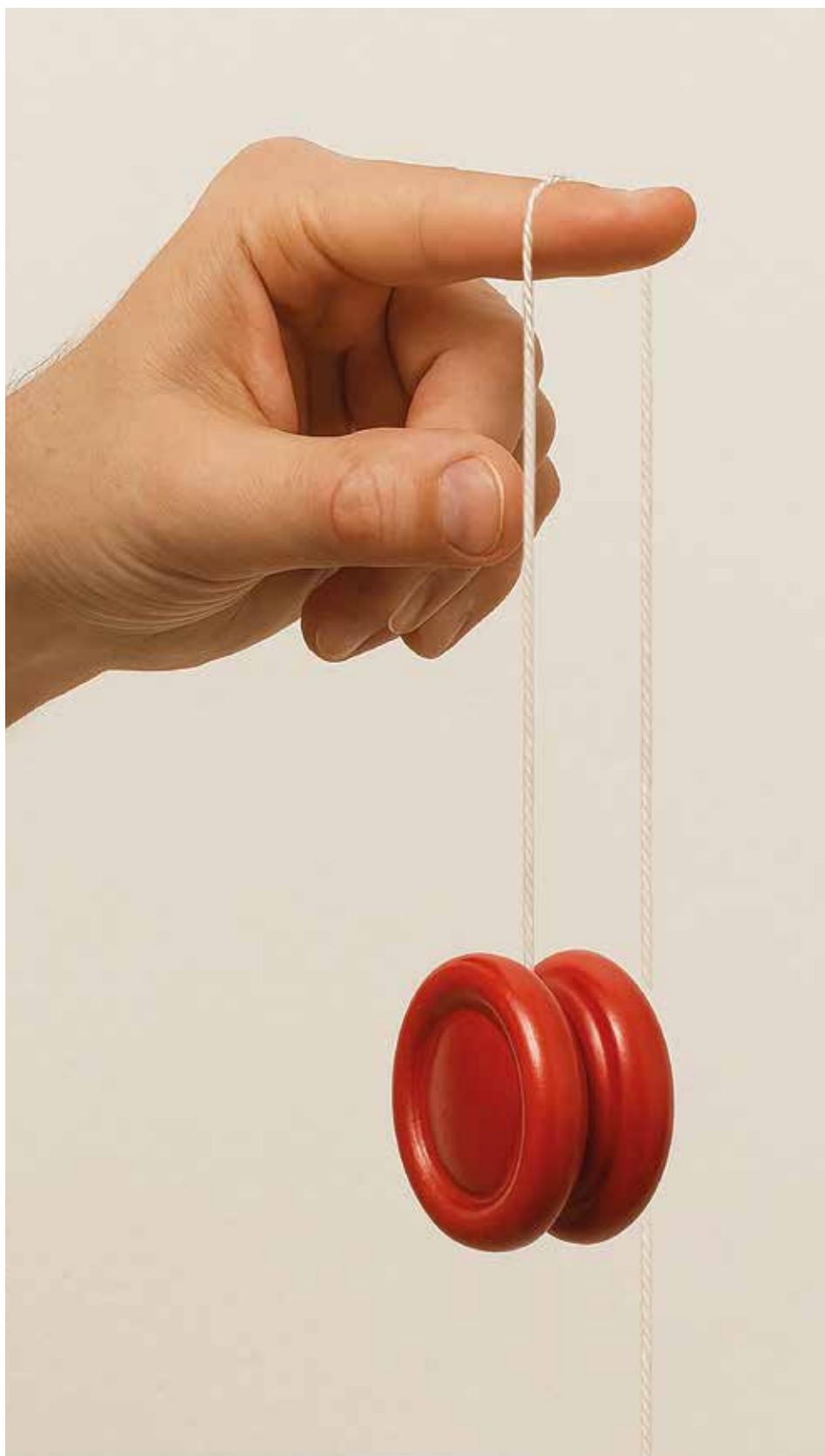
Esta evolución también alcanza a nuevas universidades disruptivas, como Minerva University, que ha creado un modelo global basado en la resolución de problemas complejos mediante proyectos, la aplicación de pensamiento crítico y habilidades blandas, alineando su currículo con las competencias transversales más demandadas en la actualidad.

### LIFE-LONG LEARNING: “SÍ PARA TODA LA VIDA”

**El paradigma también** se transforma en cuanto a la temporalidad del aprendizaje. Ya no hablamos de estudiar los primeros 20 años de vida para luego “trabajar hasta jubilarse”. En la era de la longevidad extendida y de la disrupción constante, el aprendizaje está empezando a acompañar a las personas toda su vida. De hecho, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) afirma que los países que no desarrollen modelos efectivos de *Life-long learning* quedarán marginados económica y socialmente.

El auge de *skills-based hiring* es un acelerador de este cambio, ya que obliga a las personas a mantenerse actualizadas y construir una trayectoria profesional basada en la mejora continua. Pero también obliga a los sistemas educativos a ofrecer soluciones para las necesidades de cada etapa, desde el primer empleo hasta el retiro. Por ello, vemos la tendencia del lanzamiento de nuevas organizaciones educativas enfocadas en el aprendizaje continuo de personas de 55 años en adelante: las llamadas Silver Academies.

Por supuesto, este cambio también conlleva riesgos. En primer lugar, la



masificación de cursos y certificaciones sin rigor puede banalizar el concepto de “habilidad”. Se convierte en un reto determinar cuáles edtechs y universidades están ofreciendo la calidad óptima en sus cursos cortos o sólo píldoras de conocimiento. En segundo lugar, sin mecanismos de validación claros, el mercado estaría confundido en cuanto a la validez de una certificación.

Por eso, gobiernos, universidades y empresas deben trabajar juntos para establecer estándares, plataformas comunes y mecanismos de certificación internacionales para estos cursos cortos y micro-credenciales que son tendencia hoy. Sólo así lograremos que la transición hacia una economía basada en habilidades sea inclusiva y sostenible.

## AMÉRICA LATINA: UNA OPORTUNIDAD DE ORO PARA LIFE-LONG LEARNING

En América Latina, esta transformación puede representar una gran ventaja competitiva. Nuestra región tiene una población joven (más de 160 millones de personas menores de 29 años), con fuerte adopción digital y un apetito por el emprendimiento. Pero también enfrentamos brechas educativas, desigualdades estructurales y sistemas de acreditación obsoletos.



### CARLA SZEMZO

Cuenta con más de una década de experiencia en el sector educativo. Fue vicedecana en la reconocida escuela de negocios IE Business School de Madrid. Es profesora galardonada, edu-empresadora y *speaker* internacional, con ponencias y clases magistrales registradas en más de 25 países. Actualmente, se encarga del diseño del portafolios del futuro en el Tec de Monterrey (México). Apasionada por la educación, es también *advisor* y miembro de juntas directivas en otras instituciones de Educación Superior y colegios K-12 a nivel internacional.



Adoptar modelos basados en habilidades nos permitirá ampliar el acceso a oportunidades laborales sin depender exclusivamente de largos procesos universitarios. Estos nuevos

modelos complementarán los tradicionales y permitirán formar talento en función de las necesidades locales y globales, conectando a los millones de jóvenes que hoy están fuera del sistema educativo, o subempleados, con oportunidades de desarrollo económico y profesional.

Ya vemos ejemplos prometedores: plataformas de microcredenciales, alianzas universidad-empresa, *hubs* de formación para industrias tecnológicas e, incluso, gobiernos que están reconociendo ya estas nuevas formas de capacitación como parte de sus políticas públicas.

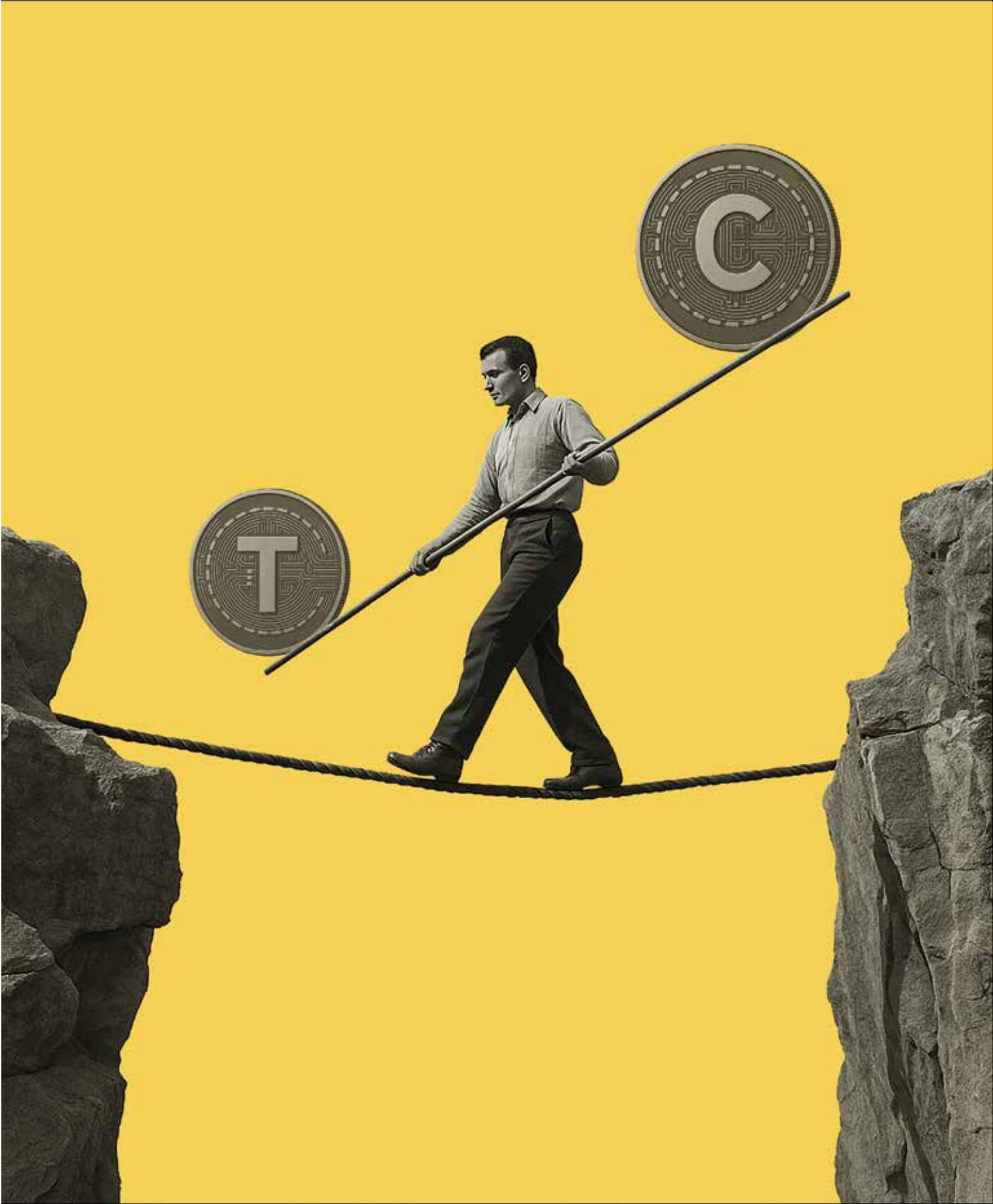
Desde Coursera, Credly y Platzi, que permiten a los estudiantes acumular certificaciones alineadas con las demandas del mercado laboral, hasta alianzas universidad-empresa, como la de la Universidad de Buenos Aires con Mercado Libre para formar programadores de software con salida laboral inmediata. También vemos *hubs* de formación para industrias tecnológicas, como Laboratoria en América Latina, que prepara mujeres para entrar en el sector Tech con programas intensivos de desarrollo de habilidades.

## UN NUEVO PARADIGMA EDUCATIVO

En definitiva, el auge de *skills-based hiring* no es sólo una tendencia de Recursos Humanos. Es una confirmación de que el mundo está cambiando su forma de valorar, contratar y retener el talento. Como educadores, empresarios y líderes del futuro, tenemos la responsabilidad de acompañar este cambio con visión y adaptabilidad.

Necesitamos construir portafolios educativos que fomenten nuevas trayectorias profesionales y apuesten por el desarrollo complementario a los títulos universitarios, donde cada aprendiz pueda construir su propio camino, creando comunidades de aprendizaje y de empleabilidad que se traduzcan en oportunidades de crecimiento.

**El futuro del trabajo ya llegó y, con él, el de la educación. Está en nuestras manos adaptarnos y crear nuevas oportunidades de aprendizaje con impacto**



## STABLECOINS: LA REVOLUCIÓN SILENCIOSA DE LA MONEDA DIGITAL

# LA PARADOJA DEL DINERO ESTABLE (EN UN MUNDO VOLÁTIL)

ESTÁS A PUNTO DE DESCUBRIR UN UNIVERSO FASCINANTE, DONDE LA MATEMÁTICA,  
LA ECONOMÍA Y LA INGENIERÍA FINANCIERA SE ENCUENTRAN PARA  
CREAR ALGO EXTRAORDINARIO.

**POR JOSÉ LUIS DÍAZ RIVERA**

**E**n un ecosistema donde Bitcoin puede subir 20% un día y bajar 15% al siguiente, las *stablecoins* son como el amigo sensato del grupo: confiable, predecible y siempre ahí cuando lo necesitas. Pero no te dejes engañar por su aparente simplicidad. Estas “monedas estables” están orquestando silenciosamente una de las revoluciones financieras más importantes de nuestra época.

Una *stablecoin* es básicamente dinero digital diseñado para mantener un valor estable respecto a una referencia (típicamente, el dólar estadounidense). Es como tener dólares en tu billetera digital, pero con las ventajas de las criptomonedas: transferencias instantáneas, disponibilidad 24/7 y sin fronteras geográficas.

Imagina que pudieras enviar 1.000 dólares de la Ciudad de México a Tokio en menos de 30 segundos, a cualquier hora del día, pagando menos de 1 dólar en comisiones. Eso es lo que las *stablecoins* posibilitan, y, por eso, están transformando desde las remesas familiares hasta el comercio internacional.

No todas las *stablecoins* son iguales. Es como comparar un automóvil con una motocicleta deportiva: ambos te llevan del punto A al punto B, pero la experiencia (y el riesgo) son completamente diferentes.

**Stablecoins respaldadas por Fiat:** Como USDC y USDT, supuestamente tienen dólares reales guardados en algún banco por cada token emitido. Es el equivalente digital del patrón oro, pero con dólares.

**Stablecoins algorítmicas:** Usan algoritmos inteligentes para mantener el precio estable sin respaldo directo. Fascinantes teóricamente, pero la historia está llena de experimentos fallidos (¿recuerdas Terra LUNA/UST?).

**Stablecoins respaldadas por cripto:** Usan otras criptomonedas como colateral, típicamente sobrecolateralizadas.

**Stablecoins híbridas:** Combinan múltiples enfoques para mayor estabilidad y resistencia.

**BATALLA DE TITANES:  
USDC VS USDT**

**Circle (USDC):  
El estudiante modelo**

Circle, la firma detrás de USDC, se ha posicionado como el “buen estudiante”

**COMPARATIVA DIRECTA: ¿DAVID VS GOLIAT?**

Aspecto	USDC (Circle)	USDT (Tether)
Transparencia	Excelente	Mejorable
Regulación	Proactiva	Reactiva
Adopción	Creciendo	Líder absoluto
Confianza institucional	Alta	Cuestionable
Disponibilidad	Amplia	Universal
Estabilidad	Coherente	Probada
Velocidad	Rápida	Rápida
Costos	Bajos	Muy bajos

del ecosistema *stablecoin*. Sus últimos movimientos estratégicos incluyen:

**Transparencia total:** Circle publica reservas mensuales auditadas. Es como contar con un reporte bancario público donde se puede verificar que ellos realmente tienen los dólares que afirman tener.

**Regulación proactiva:** A diferencia de otros, Circle abraza la regulación. Ha obtenido licencias bancarias y trabaja estrechamente con reguladores estadounidenses.

**Expansión estratégica:** Recientemente lanzaron Eurc (Euro Coin) y están explorando CBDC (monedas digitales de bancos centrales) en colaboración con gobiernos.

**Rendimientos para holders:** Circle está experimentando con dar rendimientos directos a *holders* de USDC, eliminando intermediarios.

**Tether (USDT):  
El veterano controvertido**

Tether sigue siendo la *stablecoin* más utilizada globalmente, pero su camino ha estado lleno de controversias:

**Dominancia de mercado:** Con más de 80.000 millones en circulación, USDT procesa más volumen diario que Visa y Mastercard combinadas.

**Transparencia cuestionable:** Aunque ahora publican reportes de reservas, históricamente han sido opacos sobre sus respaldos reales.

**Ubicuidad global:** USDT está disponible en prácticamente todos los *exchanges* y es la moneda de facto para *trading cripto* en mercados emergentes.

**DIFERENCIAS CLAVE:  
RESPALDOS Y AUDITORÍAS**

Circle mantiene reservas 100% en efectivo y bonos del tesoro estadounidense a corto plazo, auditados mensualmente por Grant Thornton. Es como tener tu dinero en el banco más conservador del mundo.

Tether, por otro lado, ha evolucionado de respaldos cuestionables a una mezcla más diversa, que incluye bonos del Tesoro, depósitos bancarios y otros activos comerciales. Es más rentable para ellos, pero potencialmente más riesgoso para usuarios.

**Ventaja USDC:** Mayor transparencia y confianza regulatoria.

**Ventaja USDT:** Mayor liquidez y adopción global.

**REVOLUCIÓN EN  
LATINOAMÉRICA: MÁS QUE  
UNA MODA TECNOLÓGICA**

En países latinoamericanos, especialmente México, las *stablecoins* no son

solo una innovación financiera sino una necesidad práctica que resuelve problemas reales del día a día.

### Para inversionistas mexicanos

**Protección contra devaluación:** Con el peso mexicano históricamente volátil frente al dólar, poseer *stablecoins* actúa como una cobertura natural. Como tener dólares sin necesidad de abrir cuentas bancarias en Estados Unidos.

**Acceso a DeFi:** Los protocolos de finanzas descentralizadas ofrecen rendimientos del 4 al 8% anual en *stablecoins*, significativamente superiores a las tasas bancarias mexicanas, que rondan el 1 o 2%.

**Diversificación internacional:** Permite invertir en mercados globales sin las restricciones cambiarias tradicionales.

### Para empresas: la nueva frontera del comercio

**Pagos internacionales instantáneos:** Una empresa en Guadalajara puede pagar a un proveedor en Shenzhen en menos de 10 minutos, 24/7, sin depender de corresponsales bancarios.

**Eliminación de fluctuaciones cambiarias:** Las empresas pueden cotizar, facturar y cobrar en *stablecoins*, eliminando el riesgo cambiario entre la negociación y el pago.

**Tesorería optimizada:** Las empresas pueden mantener reservas en *stablecoins* ganando rendimientos superiores a las cuentas bancarias tradicionales.

**Ejemplo práctico:** Una empresa mexicana exportadora de aguacates puede:

1. Recibir pagos en USDC de compradores estadounidenses.
2. Mantener esos fondos ganando 5% anual en protocolos DeFi.
3. Convertir a pesos solo cuando necesite pagar gastos locales.



**José Luis Díaz Rivera**

Ha participado en el mercado financiero, básicamente en el mercado de valores, desde 1983. Es graduado en curso Diplomado en DeFi y Cripto en Learning Heroes, en España. Desde hace dos años opera en el mercado de criptomonedas, tanto *spot* como *stake* y *pools*.

4. Eliminar completamente las comisiones bancarias internacionales.

### CASOS DE USO ESPECÍFICOS EN MÉXICO

#### Remesas: La aplicación "matadora"

México recibe más de 50.000 millones anuales en remesas. Las *stablecoins* están transformando este mercado:

- **Costo:** Western Union cobra de 5 a 8%; *stablecoins*, menos del 1%.
- **Velocidad:** Western Union toma horas o días; *stablecoins* lo hace instantáneamente.
- **Accesibilidad:** Solo necesitas un smartphone, no sucursales físicas.

#### Comercio fronterizo

En ciudades como Tijuana, empresarios usan *stablecoins* para:

- Comprar inventario en dólares, sin abrir cuentas bancarias estadounidenses.
- Recibir pagos de clientes del otro lado de la frontera.
- Evitar las complicaciones del efectivo en cruces fronterizos.

### E-commerce y freelancing

Profesionales mexicanos que trabajan para empresas internacionales están adoptando masivamente *stablecoins* porque:

- Reciben pagos inmediatos sin esperar transferencias bancarias.
- Evitan comisiones bancarias que pueden ser del 3 al 5% del monto.
- No dependen de horarios bancarios para acceder a su dinero.

### EL DEBATE: CBDC VS STABLECOINS PRIVADAS

Los bancos centrales mundiales están desarrollando sus propias monedas digitales (CBDC). El Banco de México está experimentando con el "peso digital", pero las *stablecoins* privadas llevan años de ventaja.

#### Ventajas de las *stablecoins* privadas:

- Innovación rápida y flexibilidad.
- Interoperabilidad global.
- Ausencia de controles gubernamentales directos.

#### Ventajas de los CBDC:

- Respaldo gubernamental total.
- Integración con sistemas bancarios existentes.
- Mejor para política monetaria.

Es probable que coexistan, con *stablecoins* dominando el comercio internacional y CBDC para pagos domésticos.

### RIESGOS: NO TODO ES COLOR DE ROSA

Como cualquier otra herramienta financiera, las *stablecoins* llevan aparejados algunos riesgos que debemos entender:

**Riesgo de contraparte:** Si Circle o Tether quiebran, podrías perder tu dinero. Es como depositar en un banco sin seguro de depósitos.

**Riesgo regulatorio:** Cambios en regulaciones pueden afectar la operación o legalidad de *stablecoins*.

**Riesgo tecnológico:** *Bugs* en contratos inteligentes o problemas de *blockchain* pueden causar pérdidas.

**Riesgo de *depeg*:** Aunque es raro, las *stablecoins* pueden perder temporalmente su vinculación al dólar durante crisis de mercado.

### EL FUTURO: HACIA LA ADOPCIÓN MASIVA

Las *stablecoins* están evolucionando de herramientas para criptoentusiastas a infraestructura financiera global. Desarrollos esperados incluyen:

- Integración bancaria: Bancos tradicionales ofreciendo servicios de *stablecoin*.
- Pagos *retail*: Usar *stablecoins* para compras cotidianas.
- Salarios en *stablecoins*: Empresas pagando directamente en monedas estables.
- Contratos inteligentes: Automatización de pagos y acuerdos comerciales.

En definitiva, las *stablecoins* representan, quizá, la innovación más práctica y revolucionaria del ecosistema *blockchain*; no necesitas entender tecnología compleja para apreciar su valor: dinero que se mueve a la velocidad de internet, disponible siempre, sin fronteras.

Para México y Latinoamérica, las *stablecoins* no son solo una curiosidad tecnológica, sino una herramienta de inclusión financiera y protección económica. En un continente donde la inflación y la inestabilidad monetaria son realidades históricas, tener acceso a moneda estable y sistemas de pago eficientes puede ser transformador.

Como dice un empresario mexicano, usuario de *stablecoins*: “No se trata de ser un criptofanático. Se trata de tener mejores herramientas para hacer negocios en el siglo XXI”.

La pregunta no es si las *stablecoins* se adoptarán masivamente, sino qué tan rápido sucederá y quién se beneficiará más de esta transición. **1**

# Las *stablecoins* representan, quizá, la innovación más práctica y revolucionaria del ecosistema *blockchain*; no necesitas entender tecnología compleja para apreciar su valor.

## Glosario de términos

**Arbitraje:** Aprovechamiento de diferencias de precio del mismo activo en diferentes mercados.

**CBDC:** Moneda digital de banco central. Versión digital de la moneda nacional emitida por el banco central.

**Colateral:** Activo depositado como garantía para respaldar el valor de una *stablecoin*.

**Depeg:** Cuando una *stablecoin* pierde temporalmente su vinculación al precio objetivo.

**Emisión / Quema:** Proceso de crear nuevos tokens o destruir tokens existentes para mantener estabilidad.

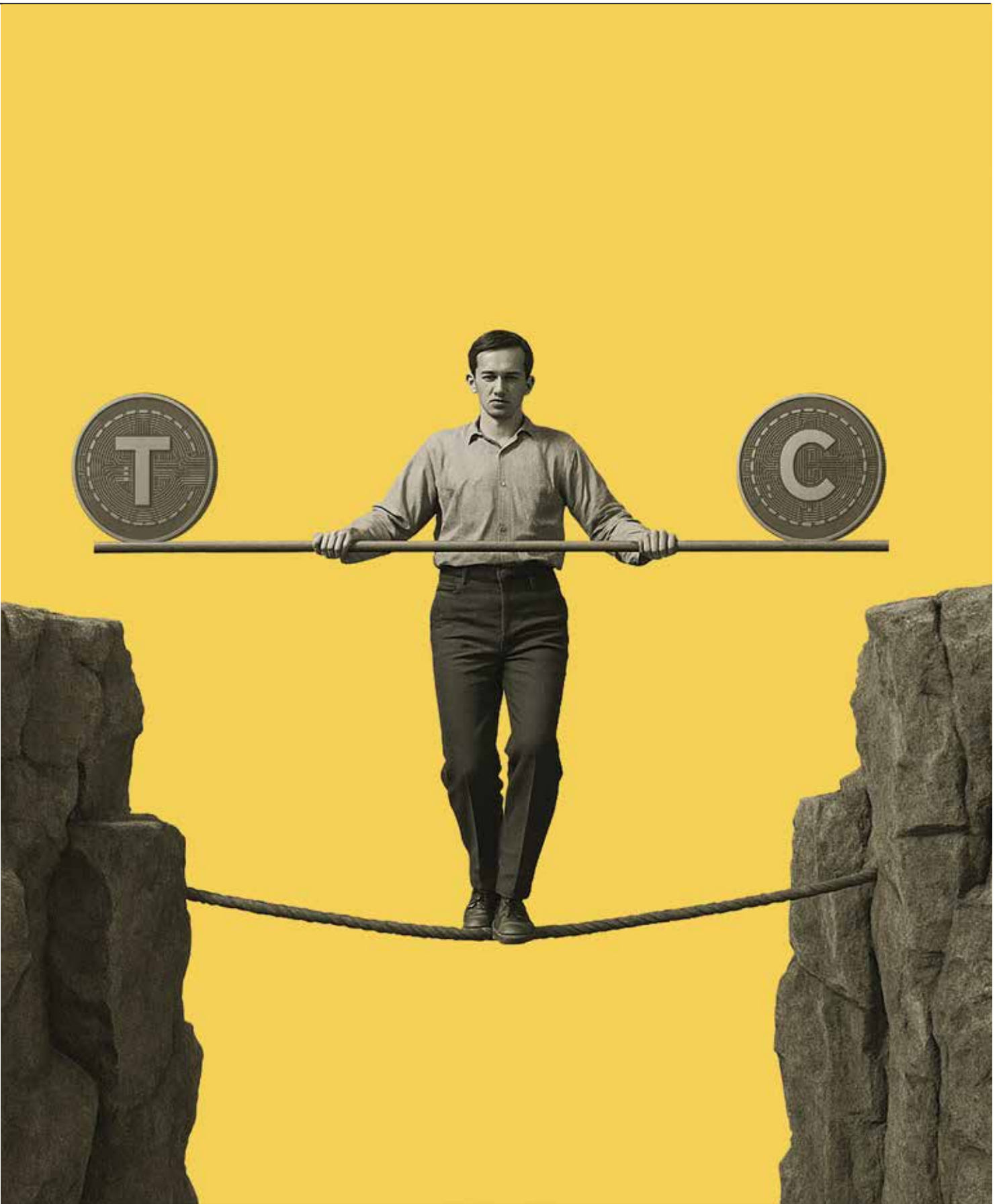
**Liquidez:** Facilidad para comprar / vender un activo sin afectar significativamente su precio.

**Oracle:** Servicio que proporciona datos del mundo real a contratos inteligentes en *blockchain*.

**Peg:** Vinculación fija del precio de una *stablecoin* a una moneda de referencia.

**Reservas:** Activos reales (dólares, bonos) que respaldan el valor de *stablecoins*.

**Yield:** Rendimiento o ganancia obtenida por mantener o invertir un activo.



# UNA RUTA (AÚN) CUESTA ARRIBA

**AUNQUE CON MEJORAS FRENTE AL 2024, EL SECTOR TURISMO CERRARÍA ESTE AÑO AÚN SIN LLEGAR A LOS NIVELES PREPANDEMIA. LA EXPECTATIVA DE ESTE SEGUNDO SEMESTRE ES BASTANTE POSITIVA, CON CADENAS HOTELERAS OPERANDO CON ALTOS NIVELES DE OCUPACIÓN, MAYORES INGRESOS Y AEROLÍNEAS LOGRANDO UNA CONECTIVIDAD REGIONAL CADA VEZ MÁS PREDOMINANTE.**

La recuperación del turismo internacional —clave para la economía peruana, pues su gasto es tres veces mayor al del turista local— sigue avanzando. Sin embargo, se mantiene como un reto pendiente cinco años después del inicio de la pandemia. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) estimó, a inicios de 2025, que el país recibiría 4,4 millones de turistas internacionales, superando los 4,3 millones que se alcanzaron en el 2019. Sin embargo, en la primera mitad del año han ingresado al país 1,6 millones de turistas extranjeros, apenas alcanzando un 38% de la meta anual. De esta manera, la cifra hacia fin de año se quedaría aún por debajo de los niveles prepandemia, según estima Juan Stoessel, CEO de Casa Andina.

“El Perú es uno de los pocos países del mundo que no se ha recuperado de la pandemia en lo que respecta al sector turismo. Producto de ello, el año pasado recibimos 3,2 millones de turistas extranjeros y este año deberíamos estar cerca de los 3,8 millones”, señala Stoessel, quien lidera la cadena hotelera con más de 46 sedes a lo largo del país y que atiende al turista nacional, extranjero y corporativo, con un 30% de representación cada uno.

Si no se lograría superar las cifras previas a la pandemia, lo cierto es que los operadores hoteleros y las aerolíneas vienen anotando mejoras mes a mes y prevén un segundo semestre auspicioso. Más aún con algunos “vientos” a favor, como la nueva ruta del papa León XIV y el primer lugar de Maido como mejor restaurante

del mundo, hechos que han permitido que el mundo voltee a ver al Perú como un destino turístico interesante.

## CRECIMIENTO ESTRATÉGICO

El comportamiento del rubro hotelero viene mostrando un crecimiento significativo entre los actores más grandes del mercado. Así, Casa Andina ha superado los niveles del 2019 en casi todos sus hoteles, tanto a nivel de ocupación como de ingresos. “Nuestra región norte, una región pujante, muy corporativa y doméstica, por nuestro hotel de playa, está caminando muy bien y ya hemos superado [las cifras de] la prepandemia. En el oriente, hemos igualado el nivel del 2019 y, poco a poco, seguimos creciendo. Después, Lima ya tiene la ocupación del 2019, mientras que Ica ya superó esos



niveles. En lo que respecta a nuestra operación del sur, que incluye Arequipa, Moquegua, Tacna y Nasca, está caminando muy bien”, recaló Stoessel. Solo Tacna aún no regresa a los niveles del 2019, debido a la crisis económica de Chile, de donde provienen los principales clientes de dicha sede, agrega. Asimismo, la cadena inauguró dos hoteles en Cusco y Ayacucho, los cuales ya reportan una ocupación por encima del 70% a solo unas semanas de haber abierto sus puertas.

“Hasta el momento, estamos creciendo al 20% en ingresos con respecto al año pasado, en conjunto como empresa. Se trata de una importante

tasa de expansión. Si bien aún falta mucho para el cierre del año, para el segundo semestre esperamos mantener ese crecimiento. De hecho, las reservas que tenemos para la segunda mitad del año así lo confirman, por lo que debería ratificarse la expansión del 20%”, cuenta el líder de Casa Andina.

Por otro lado, cadenas como Aranwa Hotels Resorts & Spas están invirtiendo en algunas de sus sedes y cuentan con proyecciones positivas para la segunda mitad del año. Gonzalo Calderón, CEO de la compañía, señala que Paracas ha sido uno de los hoteles con mejor desempeño tras su

remodelación. “Su tarifa promedio subió en aproximadamente 14% y su ocupación mejoró en seis puntos porcentuales, acelerando el retorno esperado. Este dinamismo ha sido clave para proyectar futuras remodelaciones en otras unidades como Vichayito, Valle Sagrado y, eventualmente, proyectos en Cusco, Lima y Arequipa”, agrega. Cabe mencionar que los viajeros internacionales representan el 59% de la base de huéspedes de esta cadena. Para esta segunda mitad del año, la empresa proyecta un incremento en la llegada de turistas extranjeros, especialmente en destinos como Colca, Cusco y el Valle Sagrado.

“La facturación proyectada para este año apunta a un crecimiento del 17% en rentabilidad. La segunda mitad del año estará impulsada por el turismo extranjero y mejoras internas, apalancado por unidades como Cusco y Valle Sagrado, que ya han superado sus objetivos de tarifa y ocupación en 4% y 5%, respectivamente”, explica el ejecutivo.

Por otro lado, el brazo hotelero de Los Portales —que consta de tres hoteles Los Portales en Tarma, Piura y Cusco; Arennas Máncora; y el Country Club Lima Hotel— también viene reportando un incremento en su ocupación. En el primer semestre, lograron una ocupación promedio de casi el 60%, con una facturación solo en alojamiento que supera en 15% el mismo periodo del 2019. Lucienne Freundt Thurne, gerente de Negocios Hoteleros en la empresa, comenta que esta primera mitad del año ha sido la de mayor crecimiento en su historia, con un 75% de ocupación y 30% más de facturación en su hotel de Cusco, seguido de Arennas Máncora con 70% de ocupación. En cuanto al Country Club Lima Hotel —en el cual el 45% de sus huéspedes fueron de nacionalidad estadounidense—, este alcanzó más del 60% de ocupación y un 20% más en facturación en este periodo frente a los reportado en el mismo lapso del último año de la prepandemia, informa.

“Estamos muy optimistas con el movimiento turístico en Perú, tanto del turismo interno, receptivo y del corporativo. Proyectamos una segunda mitad del 2025 con una ocupación promedio total de más del 60% y con una facturación que refleje un crecimiento sostenido en el segundo semestre”, estima la ejecutiva.

### EN LOS AIRES

Este año también se ha visto marcado por la puesta en marcha del nuevo Aeropuerto Internacional Jorge



Chávez, inaugurado el 1 de junio; lo cual permitirá soportar el crecimiento del turismo internacional en el país. Según estimaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, el nuevo terminal duplicó su capacidad pasando de atender 15 millones a 30 millones de personas al año; y estaría preparándose para superar los 40 millones a partir del 2026.

Antes de la inauguración, entre enero y mayo, se transportaron 5'040.000 pasajeros a nivel internacional, cifra que se acercó a lo registrado en 2019 (en los primeros cinco meses de dicho año se transportaron 5,2 millones de pasajeros internacionales). En ese sentido, SKY Perú, que transportó a más de 413.000 pasajeros internacionales hacia y desde el Perú entre enero y junio, señala que julio ha sido un mes clave para la aerolínea y destaca que inició la temporada alta con muy buenos resultados.

“En rutas domésticas en Perú, [en julio] movilizamos a más de 266.000 pasajeros. En el frente internacional, superamos los 82.000 pasajeros. Durante

el feriado largo por Fiestas Patrias, proyectamos haber transportado a más de 77.000 personas, de las cuales 58.000 corresponden a vuelos nacionales. Este volumen representa un crecimiento del 23% frente al mismo periodo de 2024”, indica Vania Cáceres, subgerente de ventas en SKY Perú.

En esa línea, Francesca Luna, country manager de JetSMART Perú, destaca que la conectividad regional cada vez toma un rol más relevante dentro de su operación, habiendo transportado más de 205.000 pasajeros internacionales desde y hacia Perú en el primer semestre del año, datos que corresponden al 17% del total de vuelos realizados por la empresa en el país. En cuanto a julio, la ejecutiva indica que dicho mes “marca un punto de quiebre en la demanda, sobre todo en el mercado doméstico”. Por ello, incorporó dos aviones adicionales para acompañar la alta demanda con un aumento de capacidad.

Así, algunas rutas que han venido aumentando su demanda en el primer semestre, tanto para turistas

internacionales como nacionales, fueron hacia Arequipa, Cusco, Jaaja, Iquitos y Tarapoto, relata Cáceres, de SKY Perú. “Estos lugares se han consolidado como los preferidos por nuestros pasajeros, tanto por viajes de ocio como por motivos familiares o de trabajo”, añade.

En el plano internacional, la country manager de JetSMART Perú indica que los planes de la compañía incluyen seguir fortaleciendo la red de conexiones a través de Lima, para consolidar a la capital como un punto clave dentro del mapa regional. “Apostamos por conectar mejor el sur —con vuelos como Buenos Aires y Santiago— con el norte de Sudamérica, como Medellín, Cartagena y Quito. Ese puente entre regiones no solo impulsa nuestro crecimiento, sino que posiciona al Perú como un actor relevante en el tráfico aéreo del continente”, concluye.

**SOLUCIONES A LA VISTA**

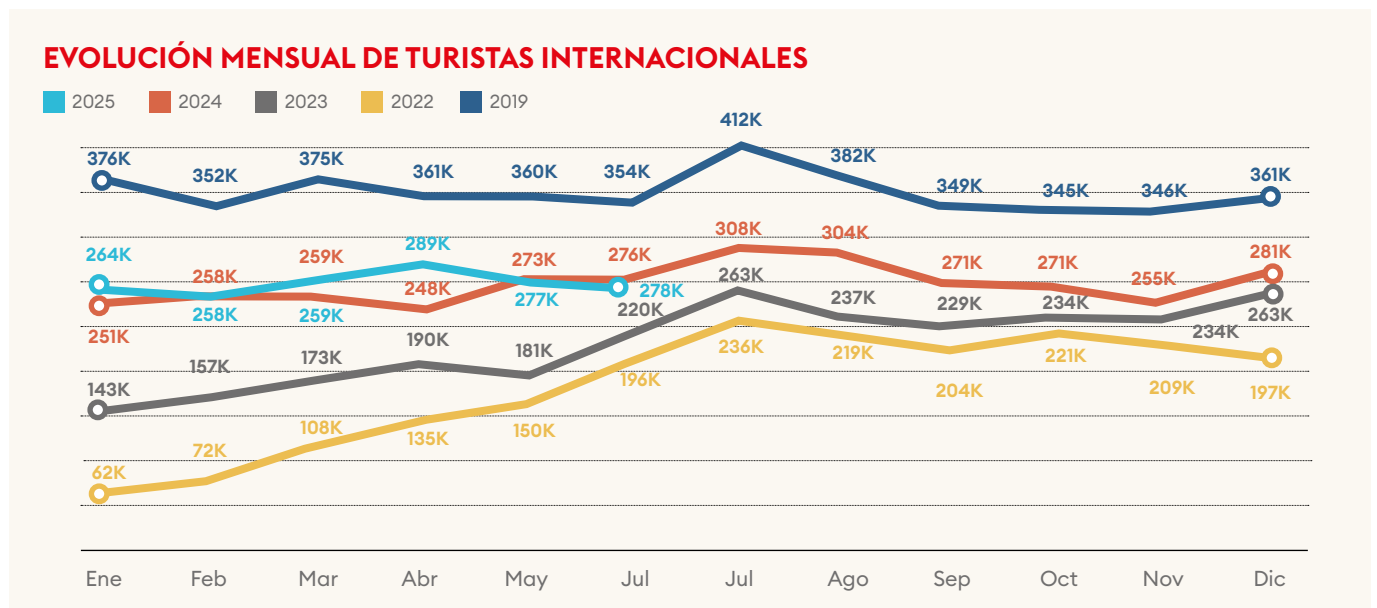
De acuerdo con cifras oficiales, Colombia y Chile superaron los niveles de turistas internacionales de la prepandemia en el 2023 y 2024,

respectivamente. El Perú, sin embargo, se sigue manteniendo rezagado, pese al potencial turístico que muestra en diversas zonas del país. Para volver al nivel previo a 2020, es necesario, según los especialistas, impulsar la imagen del país en el exterior y brindarle al visitante confianza de que llegará a un país ordenado y seguro, opina Stoessel, de Casa Andina. “Si hablamos específicamente del turismo receptivo, el principal obstáculo que tenemos hoy con este segmento es el mal manejo administrativo que existe en Machu Picchu, el principal atractivo del país”, indica. Como se conoce, la venta física de entradas ha creado incertidumbre sobre si se llegará a conseguir una.

Por otro lado, Calderón, de Aranwa Hotels Resorts & Spas, considera que, para que la industria hotelera alcance su máximo potencial y pueda posicionarse por encima de sus pares en la región, es clave apostar por la renovación constante de estándares; así como por la diversificación de la oferta con experiencias auténticas, productos propios y una conexión genuina con el entorno cultural.

“Acciones concretas como el nuevo aeropuerto, mejoras en la conectividad de distintas provincias en la región, el desarrollo de proveedores locales y la oportunidad de crecimiento existente en Machu Picchu son fundamentales para apalancar el crecimiento del turismo en el Perú”, anota.

A su turno, Freundt, de Los Portales Hoteles, subraya que los índices de criminalidad que muestra el Perú afectan la imagen del país y constituyen un criterio clave en la elección de destinos, siendo el turismo de lujo el más afectado por este criterio. A ello se suman las limitaciones en la infraestructura turística, lo cual se presenta como una oportunidad para mejorar los costos y la conectividad, y así atraer más turistas de Europa y Asia. “Competimos con otros destinos de Sudamérica que están invirtiendo agresivamente en promoción turística y han mejorado su percepción de seguridad y calidad de servicios. Sustituyen en algunos casos (por turismo cultural o de naturaleza) a nuestro país como destino y aparecen como menos conflictivos, más amigables y menos riesgosos”, finaliza. **F**





ETHAN PINES PARA FORBES

**DENTRO DE STIIIZY,  
LA MARCA DE CANNABIS  
MÁS VENDIDA DEL MUNDO**

# EL NIKE DE LA MARIHUANA

LA EMPRESA DE CANNABIS DE JAMES KIM, CON SEDE EN LOS ÁNGELES, PASÓ DE SER UNA STARTUP CON POCOS RECURSOS EN 2017, A UN UNICORNIO LEGAL CON UN VALOR DE 1.500 MILLONES DE DÓLARES. QUE SE VAYAN AL DIABLO LAS ACUSACIONES DE MERCADO NEGRO Y LAS DEMANDAS: STIIIZY ASPIRA A SER EL NIKE DEL CANNABIS.

**Por Will Yakowicz**



**D**entro de un almacén en el centro de Los Ángeles, al lado de un club de *striptease*, James Kim, el director ejecutivo y cofundador de la marca de cannabis Stiiizy, con sede en California, abre la puerta de una de sus salas de cultivo y revela 972 plantas de marihuana, bellezas prósperas de tres pies de altura a dos semanas de la cosecha.

“Esta habitación es todo dinero”, dice Kim, de 37 años, que tiene tatuajes en los brazos, incluido un retrato de Ben Franklin y una rosa hecha con un billete de 100 dólares.

Hoy en día, Stiiizy está generando grandes ingresos. La empresa, fundada en 2017 y dedicada al cultivo de cannabis, la fabricación de vaporizadores, cigarrillos de cannabis prearmados, gomitas y flores, cuenta con casi 50 dispensarios de marca en California y genera más de 800 millones de dólares anuales en ingresos. Stiiizy, que también es el mayor minorista de cannabis de California, es la marca de marihuana más vendida del país, según la firma de datos de ventas Headset. Una potencia integrada verticalmente que opera actualmente en siete estados: uno de cada ocho productos de cannabis vendidos en Estados Unidos es un producto Stiiizy.

La empresa, valorada en 1.500 millones de dólares según FORBES, es privada, reservada y misteriosa: de los cuatro cofundadores originales, solo Kim aceptó hablar y no confirmó los nombres de sus socios. Fundada en el mercado negro, días antes de que California legalizara la marihuana recreativa, Stiiizy también se ha visto acosada por demandas, rumores de actividades ilícitas (todo negado por la empresa) y escándalos. Sin embargo, nada de esto ha cambiado el hecho de que, en la industria regulada del cannabis, con un valor de 32.000 millones de dólares, Stiiizy es la marca a batir.

Un piso por debajo del cuarto de cultivo, Kim camina por sus instalaciones de producción, donde docenas

de empleados con redecillas azules y mascarillas cepillan mini *blunts* con un líquido marrón, los enrollan en media libra de *kief* y los colocan en bandejas. En otra habitación, una mujer usa una máquina para llenar 100 plumas vaporizadoras Stiiizy a la vez. Al final del día, los trabajadores aquí fabricarán casi 100.000 de ellas. Cada mes, Stiiizy cultiva 6.803 kilos de marihuana y produce alrededor de 70 millones de dólares (ventas minoristas) de productos de cannabis en California, sin incluir lo que produce en Nevada, Arizona, Michigan, Missouri, Illinois y Nueva York, donde Stiiizy se lanzó en febrero y se elevó para estar entre las 10 marcas más vendidas en un mes.

Kim sale de su almacén y se sube a la parte trasera de su Cadillac Escalade negro. Su chofer lo lleva unos minutos por carretera hasta la sede de Stiiizy en el centro de Los Ángeles. “Siempre soñamos con que la marca se hiciera grande”, dice Kim, mientras suena *Juicy*, de Notorious BIG, por los altavoces del coche. “Pero no sabíamos que sería tan grande”.

**“Somos la principal marca de cannabis de Estados Unidos”, dice Kim. “Siempre le digo a la gente: si somos el número uno del país, somos el número uno del mundo”.**





Kim, quien luce un cronógrafo Audemars Piguet Royal Oak en su muñeca, creció humildemente en Cerritos, California. Compartía cama con su hermana mayor para que sus padres, ambos inmigrantes surcoreanos, pudieran alquilar la otra habitación para llegar a fin de mes. Sus padres vendían ropa de mujer en el mercado local de Santa Fe Springs y, desde los seis años, el pequeño James se encargó de montar la tienda, manejar la caja registradora y ayudar a su madre a fijar los precios de la ropa (su madre le enseñó su estrategia: ponerle el doble de precio a cada prenda).

“Me pusieron a trabajar”, dice. “Ese mercado era mi vida”.

Sin embargo, eso no le evitó problemas. A los 14 años, Kim se saltaba la escuela con regularidad para patinar y fumar marihuana y, con el tiempo, empezó a venderla. Pronto lo atraparon con una bolsa de 10 centavos y lo pusieron en libertad condicional. A los 17, lo arrestaron por robo a mano armada (el cargo se retiró más tarde por falta de pruebas y Kim pasó una semana en un centro de detención juvenil). Abandonó la preparatoria en tercer año para trabajar en la construcción y luego en un almacén. Un día, su madre encontró medio kilo de marihuana en su habitación y le exigió que volviera a casa. Sostuvo la marihuana sobre el inodoro, amenazando con tirarla. Pero Kim la convenció de que se la devolviera, diciéndole que le debía 2.000 dólares a su *dealer* y que podría ganar unos miles más.

“Así es como conseguí mi propio dinero para el almuerzo, el cine o los zapatos”, dice Kim. “No era una estrategia para ser el capo de la secundaria”.

Con el objetivo de graduarse de la preparatoria y convertirse en mecánico, Kim comenzó a asistir a una escuela de apoyo para jóvenes problemáticos y en riesgo de abandonar la escuela. En 2006, después de una fiesta de graduación, llegó a casa tarde por la noche y encendió la televisión. Apareció un

**Con casi 400 millones de dólares en ventas tan solo en California el año pasado, Stiiizy controla aproximadamente el 7% de la industria legal de cannabis (de 5.000 millones de dólares) del Estado Dorado.**

anuncio del ejército. A la mañana siguiente, se encontraba en un centro de reclutamiento y, ocho semanas después, estaba en Fort Campbell, Kentucky, como miembro de la 101.ª División Aerotransportada. Seis meses más tarde, empuñaba un fusil de asalto M-4 en Bagdad, combatiendo cuerpo a cuerpo contra las tropas de Saddam Hussein. Antes de que terminara su servicio, su mejor amigo murió en un tiroteo que duró una semana.

“Era como una pesadilla en la que no querías estar”, dice Kim, ahora en su ático alquilado con vistas panorámicas del centro de Los Ángeles. “Pero duró 13 meses”.

En 2014, cuatro años después de que Kim regresara a casa, abrió una tienda de vapeo de nicotina para aprovechar la fiebre del vapeo que arrasaba en todo el país. Un año después, la cerró para lanzar Kilo, una marca de líquido de vapeo de nicotina, con su amigo del instituto, Jonathan Lee. Tuvieron un gran éxito: Kilo generó 6 millones de dólares en ingresos el primer año, 12 millones en el segundo y 20 millones en el tercero. Con un

gran espíritu de marketing, Kim amplió la base de clientes de Kilo en todo el mundo, vendiendo sus productos en Estados Unidos, Grecia y Rusia.

En 2016, otro amigo del instituto, Sam Cho, que trabajaba en el sector de la marihuana medicinal, le sugirió que crearan una marca de marihuana y se prepararan para el mercado recreativo de California, cuyo lanzamiento estaba previsto para 2018. Kim diseñó la marca y se le ocurrió el nombre Stiiizy, una mezcla de la jerga *skater* “steeze” y “easy”. Invirtió todos sus ahorros, un par de millones de dólares y, junto con su socio de nicotina, Lee, Cho y Tony Huang, quien también fundó la empresa, nació Stiiizy como marca de vapeo.

Tras comprar 500 vaporizadores de China y aceite de THC a un extractor de California, Stiiizy empezó a vender en la época sin licencia, justo antes de que California abriera su mercado recreativo. En menos de un año, Stiiizy construyó un centro de cultivo, se expandió a flores, comestibles y porros prearmados y, para agosto de 2019, abrió su primera tienda.

“Lo que hizo diferente a Stiiizy fue que ya contaba con una marca consolidada, incluso antes de la legalización”, afirma Daniel Yi, exdirector de Comunicaciones de la firma. “Contaba con la ventaja de un gran impulso y reservas de efectivo aparentemente ilimitadas”.

A principios de ese año, Stiiizy se fusionó con North Star, una empresa del norte de California dedicada al cultivo, la fabricación y la venta de productos de primera necesidad, dirigida por el empresario inmobiliario Brian Mitchell. La nueva empresa, llamada Shryne Group, adquirió una enorme presencia. Estaba en pleno auge, con ventas que se dispararon a medida que el equipo abría nuevas tiendas por todo el estado. Este año, Stiiizy se ha propuesto abrir una tienda nueva al mes.

“Estamos en camino de tener 100 tiendas”, dice Kim.

Pero, con el éxito, surgieron problemas legales y rumores de operaciones

en el mercado negro. Los vapeadores Stiiizy comenzaron a aparecer en el mercado clandestino de Nueva York (en bodegas y tiendas de tabaco) e incluso se avistaron al sur de la frontera, en Ciudad de México. Inversionistas y ejecutivos del cannabis que han trabajado en la industria de California durante más de una década afirman que los rumores de que Stiiizy desvía productos al mercado ilícito son tan extendidos que se han convertido en un secreto a voces. “No son los mejores seguidores de reglas en el mundo”, dice un ejecutivo de una empresa de cannabis con sede en California que pidió permanecer en el anonimato.

Tak Sato, presidente de Stiiizy, niega rotundamente las acusaciones y dice que la empresa opera legalmente al 100%, y agrega que, cuando los productos Stiiizy se encuentran en tiendas sin licencia o en el mercado negro, son falsificaciones o contrabandeados desde California por personas que los compran en dispensarios autorizados. “El riesgo simplemente no tendría sentido”, dice Sato. “Si se descubriera que hicimos algo así, se acabó”.

Pero incluso personas con información privilegiada han afirmado que Stiiizy infringe la ley. Jon Avidor, quien fue director ejecutivo de la marca en 2021, presentó una demanda contra la firma en septiembre de 2023, alegando que lo habían despedido indebidamente de la junta directiva y le habían quitado acciones que legítimamente poseía, además de una supuesta actividad ilegal desenfrenada. Stiiizy negó estas acusaciones y Avidor desestimó voluntariamente la demanda antes de que las partes llegaran a un acuerdo.

En diciembre de 2023, *Los Angeles Times* publicó una investigación que vinculaba al cofundador Tony Huang con varias propiedades suyas en California que alquilaban espacios a dispensarios sin licencia. Huang negó las acusaciones, pero el fiscal de la ciudad de Los Ángeles impuso una multa de

**50**  
dispensarios  
de marca tiene Stiiizy  
en California

**800**  
millones de dólares  
anuales genera en  
ingresos

450.000 dólares a Huang y a otros dueños de una propiedad vinculada a la venta ilícita de marihuana.

A principios de abril, los reguladores de cannabis de Nueva York realizaron una auditoría sorpresa a un fabricante de cannabis con sede en Long Island que elabora productos para diversas empresas, tras recibir información de que Stiiizy y otras marcas obtenían cannabis del mercado negro o cultivado fuera del estado.

Sato afirma que Stiiizy se había estado preparando para la expansión de febrero al mercado autorizado de Nueva York desde octubre de 2024 y que su socio neoyorquino producía mucho más de lo necesario, pero que no estaba infringiendo ninguna ley. Un portavoz de la Oficina de Gestión del Cannabis del Estado de Nueva York afirma que la información recopilada durante la inspección se encuentra actualmente en revisión y que publicará sus conclusiones una vez que haya finalizado el proceso regulatorio.

Kim resta importancia a las acusaciones, considerándolas parte del mundo despiadado de la marihuana legal, donde los márgenes de beneficio son estrechos, las regulaciones son estrictas, los impuestos son punitivos y la competencia difunde rumores falsos.

Toda esta notoriedad no ha afectado

las ventas de Stiiizy. De hecho, su reputación de ilegal parece haber tenido el efecto contrario. Como marca histórica, la mayor credibilidad callejera ha consolidado la posición de la firma como líder de la industria. Stiiizy es para fumadores, no para madres que se dedican al fútbol ni para los llamados “cannacuriosos”. Para los entusiastas de Stiiizy, la compañía es “verdadera”.

Mientras que muchas marcas de marihuana se han desarrollado en salas de juntas o por exconsultores corporativos y parecen algo que se vende en Whole Foods, Stiiizy maduró en el mundo de la marihuana sin regulación del centro de Los Ángeles, lo que le dio la dosis justa de actitud ilegal.

“Creo que mucha gente se siente amenazada por nosotros porque no entiende cómo lo hacemos”, dice Kim. “Ni siquiera sé cómo lo hacemos, pero creo que simplemente conozco al consumidor. Esa es la pieza que les falta a las corporaciones: no conocen al consumidor”.

Con casi 400 millones de dólares en ventas tan solo en California el año pasado, Stiiizy controla más o menos el 7% de la industria legal de cannabis, de 5.000 millones de dólares del Estado Dorado.

“Son una marca increíble; la pasión de los consumidores por ellos es simplemente alucinante”, afirma Kyle Sherman, director ejecutivo y fundador de Flowhub, empresa de software para dispensarios de cannabis. “Su desempeño ha sido mejor que el de cualquier otra marca del sector”.

De vuelta en su ático, Kim se sienta ante una larga mesa de comedor. Dice que, cuando fundaron Stiiizy, el objetivo era construir una empresa que durara una década, con la esperanza de que durara más. Ahora, Stiiizy quiere ser el “Nike de la marihuana”: una firma conocida como la marca de referencia para todo lo relacionado con cannabis. “Mi objetivo ahora es que Stiiizy se convierta en una marca para toda la vida”, dice Kim. “Este es mi legado”. **1**

Forbes

*life*

# ALTITUDES INESPERADAS

EXPLORACIÓN MUSICAL, DISEÑO LATINOAMERICANO Y  
EXPERIENCIAS QUE ELEVAN A PERÚ COMO DESTINO DE LUJO  
Y VISIÓN. BIENVENIDO A BORDO DE ESTA EDICIÓN.

Por Forbes Staff



# LUJO A NUEVAS ALTURAS

**D**espués de más de 40 travesías globales en 30 destinos, Four Seasons Private Jet Experience dio a conocer los primeros cuatro itinerarios del 2027 con una mezcla de destinos exóticos, inmersión cultural y una logística que roza la perfección. Todo comienza a bordo del Airbus A321neo-LR transformado en una joya flotante para solo 48 pasajeros.

La colección incluye destinos debutantes como Cartagena y Tamarindo (un paraíso natural en el Pacífico mexicano), así como favoritos que ya son marca registrada del viajero, como Tokio, Dubái, el Serengeti y, por supuesto, Machu Picchu, una parada que consolida a Perú en el firmamento del turismo global.

Durante la experiencia, los pasajeros serán acompañados por un equipo completo: un chef ejecutivo, un *concierge* de viaje, un director de experiencias y un médico.

## ¿PARA QUIÉN ES ESTA EXPERIENCIA?

Para quienes saben que el tiempo es valioso y buscan transformar cada travesía en una narrativa personal significativa. Y sí, también para quienes quieren vivir Machu Picchu desde otra perspectiva: como anfitriones orgullosos de un destino que atrae a viajeros de todo el mundo.

Estos itinerarios proponen, así, una nueva forma de recorrer el mundo: donde la experiencia completa, y no solo el destino, se convierte en el verdadero centro del viaje.

Cada detalle está pensado para que la única preocupación sea elegir entre una degustación de vinos bajo las estrellas en la sabana africana, un paseo en Vespa por los sabores de Vietnam o admirar el horizonte. **1**

## LAS ODISEAS DISEÑADAS A LA MEDIDA

### **Uncharted Discovery** (20 de enero – 9 de febrero de 2027)

Ideal para quien busca confort. Este itinerario parte de Los Ángeles e incluye escalas en Tamarindo, Cartagena, Buenos Aires, la Antártida y, claro, Machu Picchu. Una travesía para quienes sueñan con caminar entre glaciares al amanecer y concluir el día con ceviche en la costa caribeña.

### **Asia Unveiled** (11 – 26 de febrero de 2027)

Una oda a la tradición y la innovación asiática: esculpir bonsáis en Japón, practicar *mindfulness* en Bután, tomar clases privadas de sushi y descansar en islas coralinas de las Maldivas.

### **International Intrigue** (3 – 23 de marzo de 2027)

De Seattle al Serengeti, de los templos de Kioto a los zocos de Marrakech, este recorrido redefine la palabra “versatilidad”. En Florencia, los pasajeros podrán visitar el taller original donde Miguel Ángel dio vida al David. Una experiencia ideal para quienes valoran el arte.

### **Timeless Encounters** (15 de abril – 6 de mayo de 2027)

Una vuelta al mundo para los amantes de lo clásico: Londres, Praga, Sídney, Dubái y el impresionante Taj Mahal. Todo con la garantía de la emblemática firma de hospitalidad, donde cada detalle –desde la almohada hasta el itinerario cultural– está certeramente calibrado.

# RECONECTAR CON LAS RAÍCES

102

LIFE • ARTE Y CULTURA

**CON UNA VOZ ÚNICA, CAMILA SALAZAR SE ABRE PASO EN LA ESCENA DEL BEL CANTO EN ITALIA, AL TIEMPO QUE EXPLORA NUEVAS FORMAS DE INTERPRETAR LA MÚSICA CRIOLLA MEDIANTE LA TÉCNICA DEL CANTO LÍRICO.**

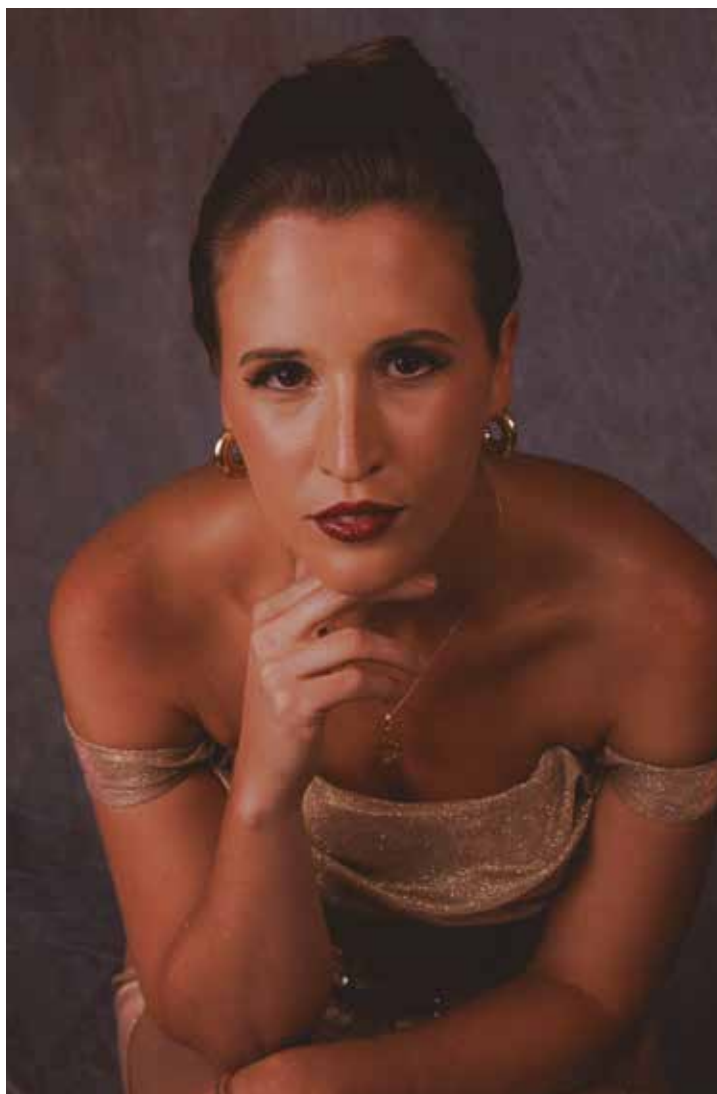
**E**ra abril de 2020. Como ocurrió en muchas ciudades del mundo, la escena se repitió en Lima. Todos los días, a las cinco de la tarde, Camila Salazar salía al balcón de la casa de sus padres con un megáfono en mano y, desde ahí, interpretaba distintas arias de ópera.

Semanas antes había llegado desde Italia para visitar a su familia, pero la pandemia le impidió regresar. Pronto, el repertorio clásico comenzó a agotarse y fue necesario sumar nuevas propuestas.

Fue durante esos meses cuando la soprano descubrió que podía interpretar canciones peruanas con voz lírica. La respuesta del público no tardó en llegar: desde sus propios balcones —y también a través de las transmisiones en redes sociales—, los vecinos se daban cita para escuchar el miniconcierto que, por unos instantes, les permitía olvidar los problemas que traía consigo la crisis global.

“Hasta antes de eso yo pensaba que un cantante lírico debía interpretar cierto tipo de música y nada más. Eso me enseñaron”, recuerda Camila, quien, tras estudiar música clásica en el país, decidió partir al extranjero. “Lo hice, primero, porque la ópera no está en nuestra cultura como peruanos, por eso el ambiente es mucho más pequeño. Además, sabía que en Europa había más oportunidades”, recuerda.

Fue en 2014 cuando la vida la llevó hasta el Viejo Continente, en donde fue aceptada en el prestigioso Conservatorio de Milán. Pero estar lejos de casa la hacía ponerse nostálgica cuando por casualidad escuchaba música del país que la vio nacer.



## SUENA A PERÚ

Camila sabe que está en la edad en la cual las cantantes soprano alcanzan la madurez en su voz (entre los 30 y 45 años), momento cuando se define quiénes harán una carrera importante en esta escena. “Considero que estoy

FOTO: JAVIERO RIVERO

**“Canté música peruana, la disfruté muchísimo... y vi cómo la gente la recibía con tanto cariño”.**

**CAMILA SALAZAR**  
SOPRANO



entrando a lo que debería ser mi mejor época”, resalta Salazar, aunque reconoce que en su caso la maternidad y distintas circunstancias en su vida la han llevado a dejar de cantar por largos periodos de tiempo. “Y el canto es como los deportes: algo que se debe entrenar y practicar todos los días”.

Incluso llegó a considerar la idea de abandonar este sueño que comenzó desde que era pequeña y escuchó por primera vez *La flauta mágica* de Mozart.

Estaba viviendo uno de esos momentos en los cuales dudaba si continuar, cuando la llamaron del consulado peruano en Milán para realizar un recital por el Día de la Mujer. “Canté música peruana. Lo disfruté tanto —rememora— y vi que la gente lo recibía con tanto cariño que pensé: ‘Esto es lo que tengo que hacer y por eso me enamoré del canto’”.

Y aunque no deja el repertorio clásico, el concierto que ofreció en Lima a mediados de marzo del 2025, *Más allá de mi ventana*, fue el impulso que necesitaba para que (a través de la fusión de géneros, que normalmente no se harían con voz lírica) lograra reconectar profundamente con el público y su país.

Lo mismo ocurrió con *El Perú que canto*, un conmovedor espectáculo interpretado solo por mujeres, que tuvo lugar a inicios de julio de 2025 en el Teatro Segura de Lima. Allí, la soprano presentó un repertorio que incluyó canciones como *Contigo Perú*, *El cóndor pasa* y *Mal paso*. Con esta selección, logró entrelazar la lírica con la memoria para ofrecer su recital más personal.

“A lo largo de los años me he dado cuenta de que hay mucho por explorar en este camino de fusión de géneros, pues la gente en Perú tiene una mentalidad más abierta de lo que uno podría pensar para escuchar diferentes sonidos. Eso no quiere decir que necesariamente les vaya a gustar”, comentó Camila, al destacar que la música académica en el país —como en la mayoría de otras naciones— está reservada para un grupo reducido. “No creo que sea malo, simplemente es diferente: nosotros [los peruanos] tenemos otra cultura musical”.

Antes de regresar a Italia, Camila Salazar ofreció un segundo recital en Lima, reafirmando así su incesante necesidad de adentrarse en nuevos territorios musicales, donde la fusión de géneros sea una constante. **1**

# SIN PRINCIPIO NI FINAL

LA PULSIÓN INAGOTABLE DE EXPERIMENTAR, COMO UN PROCESO DE EVOLUCIÓN CONSTANTE, HA LLEVADO AL GUATEMALTECO ALEXANDER ZULETA A IRRUMPIR CON FUERZA EN LA ESCENA DEL ARTE CONTEMPORÁNEO.

“**E**l arte es eso que te hace reflexionar, que no pasa desapercibido”, asegura Alexander Zuleta, mientras sus manos dibujan en el aire formas invisibles. A través de distintos lenguajes, como pintura, escultura e instalación, él hurga en la existencia de formas, objetos y humanidad que conforman al sujeto.

Buena parte de su imaginario germinó en los coloridos paisajes de Baja Verapaz, Guatemala, donde los recuerdos de su infancia parecen interminables. Tanto es así que, hace algunos años, creó la serie *GAME OVER*, inspirada en juegos clásicos, como canicas o “la matatena”, que lo conectan con su memoria más entrañable y abren la puerta a sus fibras más íntimas.

En la actualidad, sin embargo, el artista guatemalteco (que hoy reparte su tiempo entre su país natal, México y España) viaja constantemente, explorando nuevos horizontes plásticos. Como él mismo enfatiza, el núcleo de su trabajo es la reflexión acerca de la globalización,



el consumismo y su relación con el espacio y el tiempo.

Esa brújula conceptual le ha permitido trascender en la escena del arte contemporáneo con una mirada que trasgrede los convencionalismos. En sus lienzos y experimentaciones artísticas, el círculo aparece una y otra vez, como una idea constante de algo que no tiene ni principio ni final.

“La pintura siempre ha sido parte de mi esencia. Así me inicié en el arte”, afirma, mientras rememora cómo, desde temprana edad, comenzó a desarrollar su talento. Incluso antes de la adolescencia, pasaba muchas tardes hipnotizado ante la obra de Van Gogh y los pintores impresionistas, mientras vendía sus primeros cuadros por encargo.

Tras cursar Diseño Gráfico y Arquitectura en la Universidad del Istmo, estudió Filosofía del Arte, becado en la Universidad de las Artes de Codarts (Rotterdam, Países Bajos) y, además, realizó una breve estancia en Nueva York. “Eso me dio la trayectoria para ir a España. Hoy colaboro con importantes galerías del mundo”, comenta.



***“El arte es pura experimentación porque, si nos quedamos estancados en un punto, la creatividad no surge”.***

**ALEXANDER ZULETA**  
ARTISTA PLÁSTICO

Desde entonces, sus piezas habitan colecciones privadas, palpitan en salas museísticas y en exhibiciones individuales y colectivas, desplegadas por España, México, Brasil, Colombia, Costa Rica, Estados Unidos o Corea del Sur.

#### EL ARTE DE CREAR

Ese trazo expansivo se materializará pronto en nuevas muestras. La más relevante será una exposición individual en el Museo Banco de la Nación en Perú, cuya inauguración está prevista para noviembre de este mismo año y que permanecerá abierta durante seis meses no solo en Lima, sino también en otras ciudades del territorio, como Cusco.

Ahí, Zuleta hilará un diálogo entre las diferentes culturas mesoamericanas y la inca, “pero en un sentido más experimental, al utilizar cajas de cartón y pintar encima de estas. O [con] ideas efímeras relacionadas con marcas y productos que tienen que ver con América”, explica el artista guatemalteco, quien, asimismo, proyecta una posible incursión en Viena, Austria, para 2026.

Mientras fructifican estos proyectos, él continúa su incansable exploración. En un mundo donde la sensibilidad muta al ritmo del ser humano, el arte se convierte en un espacio de experimentación pura “porque, si nos quedamos estancados en un punto, la creatividad no surge”.

Por ello, evita encasillarse en un estilo fijo y, en cambio, cultiva el movimiento perpetuo, consciente de que el talento se alimenta de disciplina férrea. “Creo en el trabajo continuo”, sentencia Alexander Zuleta. “El arte es también matemática: prueba y error. Eso es lo que te hace evolucionar”, afirma, con la convicción de saber que la inspiración brota en la naturaleza, en los viajes nocturnos, en las experiencias vividas o en una frase descubierta en un libro. **1**

# DISEÑO CON RAÍZ Y VISIÓN GLOBAL

EL DISEÑO LATINOAMERICANO SE PLANTÓ EN NUEVA YORK CON FUERZA POÉTICA Y PROPÓSITO SOCIAL. ENTRE TRADICIÓN, INNOVACIÓN Y BELLEZA ÉTICA, LA REGIÓN REDIBUJA EL MAPA DEL DISEÑO GLOBAL.

# C

ada disco que compone Tela de Barro está hecho de cerámica de alta temperatura y se ensambla en Honduras con lana hilada a mano proveniente de Guatemala. El resultado es una estructura poética que desafía las categorías convencionales del mobiliario y celebra el trabajo colaborativo entre oficios y geografías.



#### **Hilana Wool**

La silla combina forma, función y oficio. Tejida en telar de pedal con lana hilada a mano en Momostenango y tapizada en Ciudad de Guatemala con madera de pino.



#### Tela de Barro

Cerámica que se entrelaza como textil, ensamblada con hilos de lana y memoria entre Guatemala y Honduras.



La obra fue parte de la colección que MESO presentó con éxito en la International Contemporary Furniture Fair (ICFF 2025) de Nueva York. Más allá de una muestra, fue una declaración de principios: la maestría artesanal de América Latina no solo compete en ligas mayores, sino que también redefine las reglas del juego en el diseño contemporáneo.

Junto a las piezas de Tela de Barro, la exhibición incluyó la silla Hilana Wool y otros objetos de Diego Olivero Studio; la lámpara trípode de estética nórdica-tropical firmada por Lördag & Søndag; la mesa Bala de Daniel Orozco Studio, que aportó solidez escultórica; y una colección de cerámica de Marva Studio, donde la forma roza lo artístico.

Esta generación de diseñadores trabaja con materiales nobles, explora texturas naturales y reconfigura formas con un sentido de pertenencia que no teme a la sofisticación. La región no solo exporta piezas: exporta historias, saberes, formas de habitar el mundo.

“Me emociona compartir esta curaduría que celebra la maestría artesanal latinoamericana. En MESO buscamos combinar oficio, innovación y conciencia cultural para resaltar la voz única de cada objeto y estudio”, afirmó Diego Olivero, fundador de la plataforma.

#### CONFLUENCIA CREATIVA

En los últimos años, el diseño latinoamericano ha cruzado fronteras con un lenguaje propio: audaz en la forma, rico en técnica, consciente de su impacto. Muebles, objetos decorativos

y piezas utilitarias nacen de un diálogo constante entre lo ancestral y lo contemporáneo.

Con sede en Ciudad de México y raíces en Guatemala, MESO se ha consolidado como un puente entre la tradición y el diseño global. Fundada por el galardonado diseñador industrial Diego Olivero, la plataforma se ha especializado en la creación y curaduría de mobiliario y objetos decorativos provenientes de distintas regiones de América Latina y el mundo. Sus productos —ya sean en stock o hechos a pedido— circulan entre firmas de interiorismo, marcas aliadas y tiendas internacionales.

Olivero, reconocido por su enfoque multidisciplinario y su audaz manejo del color, la textura y la técnica artesanal, ha colaborado con gigantes del retail como West Elm, Anthropologie, CB2, Madewell y ABC Carpet and Home, además de instituciones culturales como el Museo Metropolitano de Nueva York, el Perez Art Museum de Miami y varios museos de arte en California, Texas y Luisiana.

El entendimiento y la visión de Diego sobre el impacto que puede lograrse a través del diseño lo han llevado a innovar en proyectos enfocados en el diseño con propósito social. Explorando y experimentando con diversas técnicas artesanales —e innovando en el diseño sin perder la esencia del oficio local—, colabora con cientos de familias artesanas en Guatemala, Perú, Honduras y México; así como en India, Haití y Marruecos. Su trabajo se traduce en un impacto real y duradero con las comunidades creativas. 

## MUEBLES, OBJETOS DECORATIVOS Y PIEZAS UTILITARIAS NACEN DE UN DIÁLOGO CONSTANTE ENTRE LO ANCESTRAL Y LO CONTEMPORÁNEO.

# LA RUTA INTERIOR

EL TERRITORIO PERUANO BRINDA UNA DIVERSIDAD DE PROPUESTAS QUE PERMITEN DISEÑAR CADA ITINERARIO CON INTENCIÓN, PROFUNDIDAD Y AUTENTICIDAD, REVALORIZANDO LO PROPIO.

# D

urante años, Machu Picchu ha sido la imagen más reconocida del turismo en Perú. Hoy, sin perder su estatus como ícono global, el país proyecta nuevas narrativas que expanden el interés hacia otros rincones de su geografía y cultura.

Para quienes buscan algo más que una ruta preestablecida, la nación brinda una oferta amplia y flexible que permite diseñar viajes con intención, profundidad y autenticidad. Así lo explica Sofía Suárez, directora de producto para América en NUBA, agencia internacional especializada en experiencias a la medida.

Desde su perspectiva, Perú se ha posicionado como uno de los destinos favoritos entre viajeros que priorizan el contenido cultural, la conexión con la naturaleza y el acceso genuino a lo local.

“Es uno de nuestros destinos top. Hemos encontrado experiencias increíbles. Es similar a México en muchos aspectos, pero tan diferente que te saca de la rutina diaria y permite reconectar”, comenta Suárez.

La ciudadela inca continúa siendo un lugar imperdible, pero su visita ha evolucionado. Ahora forma parte de recorridos más amplios, donde se integra de forma más personalizada y menos masiva.



FOTOS: NUBA

En el caso de NUBA, se han desarrollado accesos especiales, como ingresos antes del horario oficial de apertura del Parque Nacional o caminatas hacia montañas aledañas para obtener nuevas perspectivas. Estas opciones evitan las aglomeraciones y revelan una experiencia más íntima y contemplativa del enclave andino.

Quienes están detrás de estas propuestas —diseñadores de viajes, curadores de rutas, expertos en destinos— asumen su trabajo como una forma de exploración continua, en la que cada viaje es también una oportunidad de aprendizaje.

#### APRECIO Y CONEXIÓN

Una de las grandes motivaciones del viajero de lujo es la gastronomía. Con restaurantes reconocidos mundialmente y propuestas locales de alto nivel, la cocina peruana se ha convertido en el hilo conductor de muchos itinerarios.

Desde Lima hasta el Valle Sagrado —pasando por experiencias culinarias en comunidades rurales—, la comida conecta al visitante con la tierra y las personas. También comienzan a destacar zonas menos exploradas, como los valles cercanos al lago Titicaca, que están ganando protagonismo con nuevas propuestas hoteleras de valor y distinción. En colaboración con estas propiedades, la agencia impulsa experiencias con comunidades indígenas, facilitando una inmersión auténtica en formas de vida tradicionales.

Estos momentos, en entornos naturales de gran belleza, contrastan con otras etapas del viaje y ofrecen una experiencia de desconexión profunda.

#### DESTINO PERSONALIZADO

La flexibilidad que ofrece Perú ha sido clave para su posicionamiento como destino de lujo personalizado. Viajeros solos, parejas, familias o grupos de amigos encuentran rutas diseñadas a la medida de sus intereses.



***“Los viajes en familia están creciendo mucho. Perú es uno de los destinos que mejor encaja con esa tendencia”.***

SOFÍA SUÁREZ/DIRECTIVA DE NUBA

“Los viajes en familia están creciendo mucho. Perú es uno de los destinos que mejor encaja con esa tendencia, por todo lo que ofrece en términos de contenido y conexión”, señala Suárez.

Aunque el país enfrenta retos puntuales —como la inestabilidad social

en temporadas clave—, el interés de los viajeros no se ha debilitado. La demanda se mantiene firme y el potencial sigue creciendo. El país ya no se reduce a la imagen clásica de su joya arqueológica. Para NUBA, es un mapa en expansión, donde cada viajero puede trazar su propia historia. **1b**

Por Sheila Ramírez

# PARAÍSO GASTRONÓMICO

**CIRCUNSCRITO POR LA NATURALEZA, NIZUC RESORT & SPA ES UN DESTINO DONDE LA HOSPITALIDAD TRASCIENDE PARA CONVERTIRSE EN UN PUNTO DE PARTIDA HACIA AUTÉNTICOS RECORRIDOS SENSORIALES POR MÉXICO Y EL MUNDO.**

**A**lguna vez leí que “la mesa es el espejo del alma, donde se refleja la alegría y la conexión”. Confirmé la verdad de esa frase durante mi estancia en Nizuc Resort & Spa. La transparencia y dedicación de quienes están al frente y detrás de los fogones, la calidez del servicio y las charlas amenas surgidas en un viaje colectivo por las cocinas más apreciadas de México y el mundo se funden en un entorno cargado de energía ancestral.

El itinerario por este paraíso del Caribe mexicano, abrazado por la naturaleza, comenzó en su restaurante insignia. Allí, el afecto por las historias familiares se manifiesta en cada detalle. Lleva el nombre de *Ramona*, en honor a la madre del empresario mexicano que forjó el concepto del resort, uniendo legado y modernidad. Bajo esa misma visión, el chef Irving Cupul rinde homenaje a las cocinas mexicanas (principalmente

de Yucatán y Oaxaca) con un menú degustación inspirado en sus propias memorias, que conquista por su creatividad y puesta en plato.

Este restaurante, anfitrión del primer capítulo de la serie *A TASTE OF NIZUC*, alberga también la exclusiva Cava Dom Pérignon. El equipo culinario diseñó un maridaje con etiquetas del icónico champagne, ideal para disfrutar en pareja o en reuniones privadas de hasta 12 personas.

## ENTRE LA JUNGLA Y EL MAR

Tras un sendero de arena blanca surge lo que parece el vagón de un tren asiático. La brisa marina acaricia la exuberante selva, mientras compartimos entradas de sabores tropicales en *La Punta Grill & Lounge*. Destaca el ceviche frito de pulpo. El chef Antonio Ramírez presenta pescados y mariscos a la parrilla durante el día, mientras que, por la noche, brillan cortes premium, como el corazón de filete de res Wagyu australiano.



NIZUC RESORT & SPA



EN LOS FOGONES DE NIZUC SE ENTRETEJEN SABORES QUE CRUZAN CONTINENTES, DESDE TÉCNICAS MILENARIAS ASIÁTICAS HASTA INTERPRETACIONES CONTEMPORÁNEAS DE LA COCINA MEDITERRÁNEA, SIEMPRE CON UN RESPETO ABSOLUTO POR EL PRODUCTO LOCAL.

### ASIA EN SENSACIONES

Ese guiño a las culturas asiáticas se amplifica en un escenario de elegancia singular y atmósfera serena. Es el restaurante *Indochine*, donde Saúl Aguirre combina técnicas, tradiciones e ingredientes de distintas regiones de Asia, ofreciendo un recorrido emocionante de principio a fin, acompañado por una introducción al mundo del sake. El menú abarca especialidades de India y Tailandia, distintas opciones de sashimi y nigiri (imperdible el de salmón Ora King), bao de cangrejo de concha suave frito, y un magistral pato Pekín, de tres cocciones, cortado a la cabeza de la mesa.

### DE INFLUENCIA MEDITERRÁNEA


En *Terra Nostra* confluyen las cocinas de Marruecos, Líbano e Italia, entre otras naciones privilegiadas por el mar Mediterráneo. El aroma de pastas artesanales, risottos y platillos al horno de leña fortalece la conexión con la propuesta del chef Álvaro Corona. Para explorar el vínculo entre México y estas culturas, se puede reservar una cena maridaje al estilo Baja-Med, con etiquetas de la Cava Santo Tomás.

### GRATA SORPRESA ANDINA

Descubrir *Ni* fue un *déjà vu* de mis aventuras culinarias en Perú. El chef Adalberto Rueda interpreta, con respeto, la cocina peruana y su mestizaje de influencias africanas, europeas y asiáticas. Sus ceviches de pescados y mariscos frescos, la causa limeña, el anticucho y el arroz chaufa son un auténtico homenaje a una cultura que él admira profundamente.

Todos los restaurantes cuentan con cartas de vinos y bebidas tan diversas y vibrantes como sus cocinas. El recorrido estaría incompleto sin una parada en el bar *Havana*, epicentro de la esencia cubana con su selección de puros, cocteles, experiencias y música en vivo; o en *A-Kaan*, cuyo techo evoca las observaciones astronómicas que realizaban los mayas justo en el lugar donde hoy se erige Nizuc. Este bar se distingue por su mixología de autor.

Por si fuera poco, el resort, galardonado por segundo año consecutivo con las 5 Estrellas de FORBES TRAVEL GUIDE, cuenta con cocinas *kosher* especializadas que ofrecen platillos preparados bajo los más altos estándares, supervisados por el rabino Berel Simpser y un *mashgiach* de la comunidad judía de Cancún.

Cada espacio revela algo nuevo, no solo por su propuesta culinaria, sino por el talento mexicano que impulsa, respaldado por la maestría del chef ejecutivo Sylvain Desbois, uno de los ocho miembros en México de la prestigiosa *Maîtres Cuisiniers de France*. 





Shape the future  
with confidence

# El futuro lo construimos juntos

EY Perú, 65 años comprometidos  
con el desarrollo de nuestro país.

[ey.com/65aniversario](https://ey.com/65aniversario)

## NUESTRAS 7 SEDES

**EY Lima**  
Av. Víctor Andrés  
Belaunde 171,  
San Isidro

**EY Lima II**  
Av. Jorge  
Basadre 330,  
San Isidro

**EY Lima III**  
Av. Jorge  
Basadre 350,  
San Isidro

**EY Arequipa**  
Edificio City Center,  
Piso 13, Torre Sur,  
Cerro Colorado

**EY Chiclayo**  
Av. Federico  
Villarreal 115

**EY Trujillo**  
Av. El Golf 591,  
Víctor Larco Herrera  
Sede Miguel Ángel  
Quijano Doig

**EY Cusco**  
Jr. Ricardo Palma N°18,  
Urb. Santa Mónica  
Wanchaq

# IT'S A LEXUS LIFE

---

IT'S A **RX** LIFE

---



Tu vida es extraordinaria, de estilo único,  
valioso y Lexus es parte de ella.

IT'S A LEXUS LIFE.



Conoce más aquí

 **LEXUS**  
EXPERIENCE AMAZING