

# Forbes

LEERLA ES NEGOCIO | PERÚ | FEBRERO-MARZO 2025

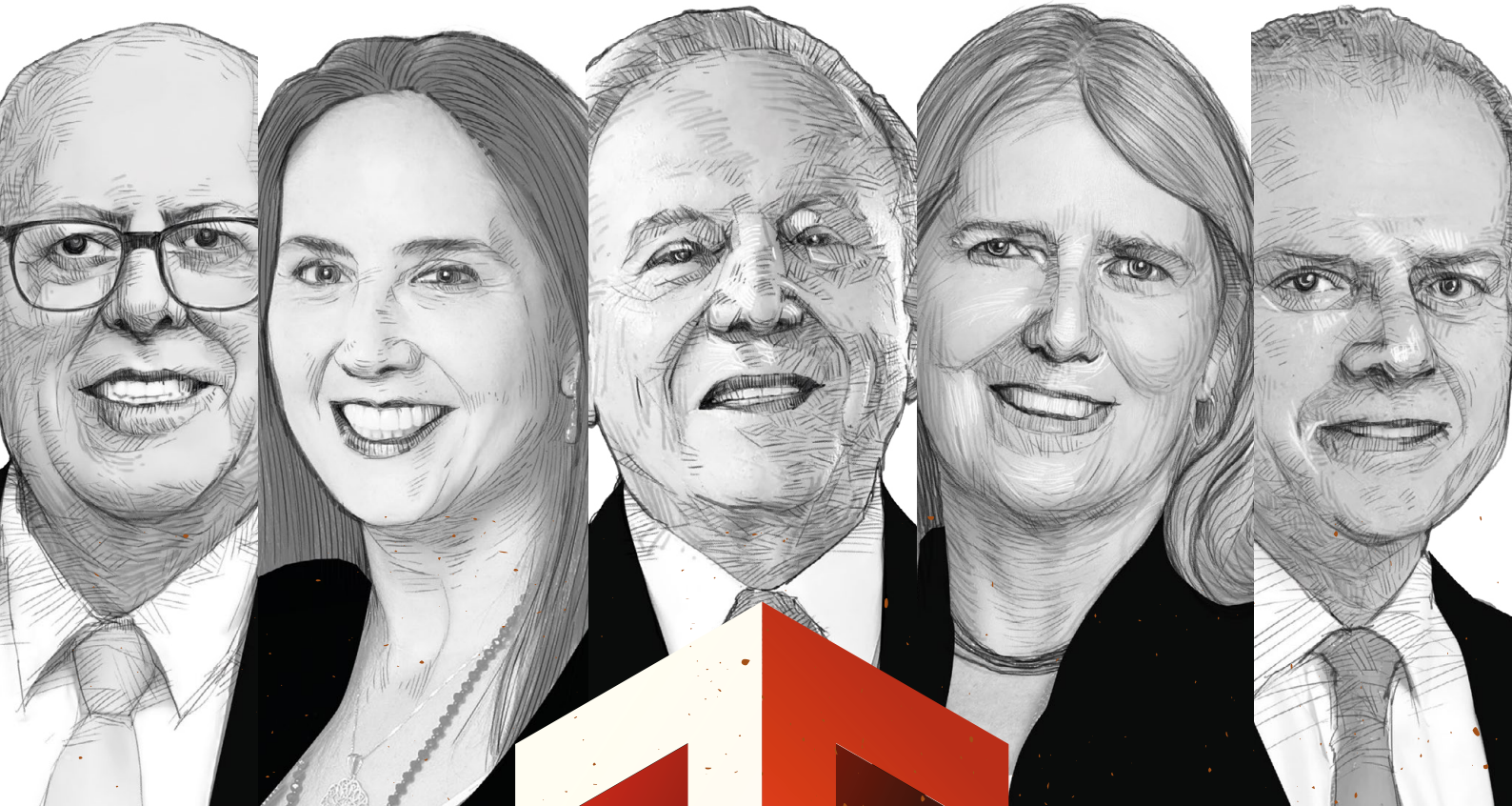
**JULIO VELARDE**  
PRESIDENTE DEL BCRP

**ROSA MARÍA FLORES-ARÁOZ**  
CEO DE KALLPA GENERACIÓN

**CARLOS TEJADA**  
GERENTE GENERAL ADJUNTO DE  
COSCO SHIPPING PORTS  
CHANCAY PERÚ

**MARIELA GARCÍA**  
CEO DE FERREYCORP

**ÁLVARO CORREA**  
CEO DE ALICORP



**LÍDERES  
A SEGUIR EN 2025**





# BRILLANTE EN TODOS LOS SENTIDOS

Este es nuestro famoso bisel estriado. Una creación brillante se mire como se mire. Se presentó en nuestro Oyster de 1926, y su característica más sobresaliente era su original diseño, que permitía enroscarlo firmemente a la caja. Así se perfeccionaba la hermeticidad del reloj. Desde 1953, sin embargo, se ha encajado en el reloj a presión. ¿Por qué, entonces, hemos mantenido e incluso definido aún más su distintiva geometría? La respuesta es simple: el bisel

estriado comenzó siendo uno de los elementos que repelían el polvo y el agua, pero su cometido actual es reflejar de manera única hasta el más tenue rayo de luz. Por eso está creado exclusivamente con oro de 18 quilates o platino 950, y hemos realizado sus estrías y su acabado con la misma pasión que dedicamos a su finalidad práctica. De este modo, aunque no se vea más que su destello, es inmediatamente reconocible como señal de identidad de nuestra marca.



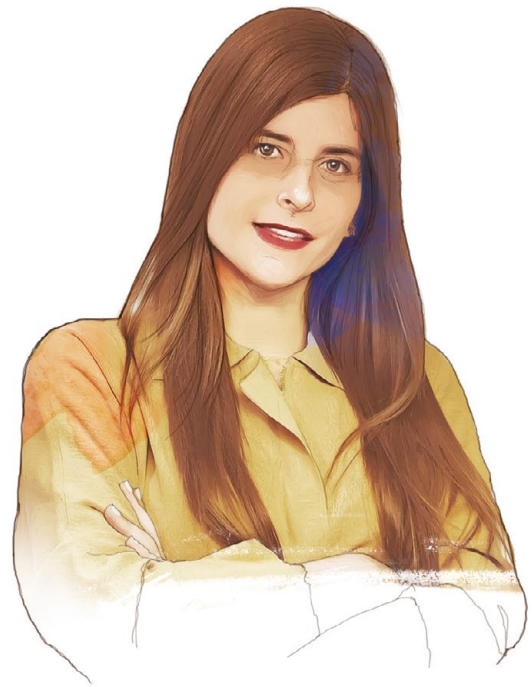
# 25 LÍDERES A SEGUIR ESTE AÑO

**G**racias al empuje de sectores como la minería, la pesca y la manufactura, y con un fenómeno de El Niño leve, el Perú dejó atrás un 2024 mejor de lo esperado en términos macroeconómicos y encara este 2025 con aparente viento a favor —aunque la turbulencia generada por Trump y el entorno preelectoral podrían bajar su intensidad—.

En términos empresariales, aunque la inversión privada está lejos de tomar altura, este año llega con nuevos proyectos en sectores como energía, minería, construcción y centros comerciales, y las grandes empresas que operan en el Perú asumen retos como la internacionalización de sus operaciones o su consolidación tras nuevas adquisiciones. En este número, dedicamos nuestra portada justamente a los 25 líderes de las compañías y de las entidades estatales que creemos que marcarán la actualidad económica local y protagonizarán algunas de las principales novedades de la esfera empresarial peruana este 2025.

Una de las industrias con alto potencial de crecimiento a nivel local es, sin duda, la aerocomercial, que se ha recuperado después de la pandemia y mira con especial interés la oportunidad que supone el bajo ratio de viajes por persona en Perú: de 0,6 al año, en contraste con los 0,9 viajes de Colombia o los 1,2 de Chile. “Todavía tenemos mucho espacio [para crecer]. El peruano todavía no vuela como el resto de los habitantes de la región”, comenta Francesca Luna Bulnes, *country manager* de JetSMART en Perú, a quien entrevistamos para este número. Con solo tres años de operación y cuatro millones de pasajeros transportados, JetSMART quiere crecer a nivel local durante los próximos años y ve oportunidades, entre otras cosas, en desarrollar vuelos internacionales que conecten con ciudades peruanas más allá de Lima.

También en el ámbito del transporte, Perú podría tener novedades en el mediano o largo plazo en la tierra, específicamente en el sector ferroviario. Y es que Perú —que posee apenas 2.500 kilómetros de infraestructura




**LAURA VILLAHERMOSA**

Editora general de **FORBES**

**PERÚ Y CHILE**

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

ferroviaria— tiene en cartera proyectos estimados por 43.000 millones de dólares. En este número abordamos algunos de los hitos que espera tener al respecto el país, pero también los retos que conllevan.

En este primer número del año presentamos, asimismo, un “Dossier de Liderazgo” escrito por Giuseppe Stigliano y Eduardo P. Braun, en el que damos a conocer las claves para que las empresas construyan y refuercen su cultura corporativa. 

## • DIRECTORIO •

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

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

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

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

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

Corrector de estilo  
**DANIEL ARENAS**

Editora adjunta FORBES LIFE  
**SHEILA RAMÍREZ**

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

Director regional de Arte  
**ABRAHAM SOLÍS**

Diseñador  
**JESÚS CHÁVEZ**

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

CHIEF OPERATING OFFICER  
**CARLA FERNÁNDEZ REDONDO**

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

Ejecutivas comerciales

**CARLA SILVA**  
csilva@forbes.pe

**CLAUDIA MUÑOZ**  
cmunoz@forbes.pe

Directora de  
Administración  
**MARY CARMEN VELÁZQUEZ**

Director  
creativo  
**DIEGO VILLANUEVA**

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

Forbes Perú, No. 17, febrero-marzo 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 Compañía Impresora Quad/Graphics Peru S.R.L. Av. Las Fuentes No 344,  
Ate Lima 03-Perú

## • CONTENIDO •



### LOS 25 DEL 25

PRESENTAMOS A 25 PERSONAJES QUE LIDERAN ORGANIZACIONES QUE SERÁN CLAVES EN LOS NEGOCIOS Y LA ECONOMÍA DE PERÚ DURANTE 2025 (PÁGINA 46).

#### FRONTAL

##### **6 • DESAFÍOS EN LA MIRA**

Analizamos los principales desafíos globales que enfrentarán las empresas este 2025. La tensión geopolítica es uno de ellos.

##### **12 • PUNTO DE QUIEBRE**

El vicepresidente de Latinoamérica de Cisco explica la relevancia que han tomado la IA y la ciberseguridad para los negocios.

#### REPORTAJES Y ESPECIALES

##### **35 • INFRAESTRUCTURA EN MARCHA**

Estos son las oportunidades y riesgos detrás del plan gubernamental que busca sacar adelante una millonaria cartera de proyectos ferroviarios.

##### **39 • DESPEGUE SÓLIDO**

JetSMART cerró un 2024 con nuevas rutas y un aumento en el número de asientos ofrecidos. Este año, la empresa buscará profundizar su alianza con American Airlines y consolidar su negocio local.

##### **42 • LA HORA DEL ARÁNDANO PREMIUM**

Agrovision, agroexportadora que nació en Lambayeque y tiene sede en Estados Unidos, ha encontrado en los arándanos premium uno de los envíos más valorados por el mundo.

##### **53 • MECAS LABORALES**

Difundimos en exclusiva el ranking de los mejores lugares para trabajar en el Perú este 2025, elaborado por la organización Great Place To Work.

#### LIFE

##### **68 • EMBAJADOR GASTRONÓMICO**

La historia de Carlos Valderrama, un chef peruano que trabajó en importantes restaurantes y que hoy busca abrirse camino en la escena gastronómica internacional.

# EssilorLuxottica transforma el mercado oftálmico en Perú

La compañía recientemente lanzó al mercado peruano los productos Varilux XR y Crizal, fabricados localmente, fortaleciendo su compromiso con la salud visual en el país



**E**ssilorLuxottica, líder global en el cuidado de la salud visual, ha dado un significativo paso en Perú con la inauguración de un laboratorio de producción de alta tecnología y un centro de experiencia visual exclusivo. Estas instalaciones, que integran estándares internacionales, innovación tecnológica y espacios interactivos, buscan transformar la industria oftálmica y mejorar la calidad de vida de miles de peruanos.

## UN LABORATORIO DE PRODUCCIÓN CON TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA

El nuevo laboratorio de EssilorLuxottica en Perú es un avance crucial para el sector óptico. Hans Duarte, country manager para Centroamérica, el Caribe, Perú, Ecuador y Bolivia, explica: “Contar con un laboratorio que sigue los estándares globales de nuestra compañía, nos permite asegurar que las tecnologías más avanzadas se produzcan localmente, beneficiando al mercado peruano con soluciones ópticas de clase mundial”.

Duarte destaca que la transformación de un diseño digital de lentes en un producto físico de alta precisión requiere un control exhaustivo y procesos tecnológicos de última generación. Con certificaciones internacionales que garantizan calidad, el laboratorio es capaz de producir lentes progresivos

y recubrimientos antirreflejo con un alto nivel de precisión.

## CENTRO DE EXPERIENCIA VISUAL: INNOVACIÓN Y CONEXIÓN

Además, EssilorLuxottica ha inaugurado un moderno centro de experiencia donde clientes corporativos y socios estratégicos pueden familiarizarse con las mejores prácticas de la industria. Nicolás Pastuszuk, Director Comercial, señala: “Este espacio demuestra nuestro compromiso con la innovación y el cuidado integral de la salud visual”.

## EL CENTRO ESTÁ DIVIDIDO EN TRES ÁREAS ESPECIALIZADAS:

- **Salón de Instrumentos:** Exhibe un completo portafolio de equipos médicos, desde instrumentos de optometría hasta avanzadas tecnologías para diagnóstico y tratamiento, como tomógrafos y dispositivos para ojo seco.
- **Salón de Monturas:** Presenta las colecciones de armazones organizadas de acuerdo con una pirámide de marcas, permitiendo a los clientes experimentar los productos físicamente. Nayely Andrew, Brand Manager Frames, comenta: “Poder ver y tocar las monturas, apreciar sus colores y formas reales, es esencial para

fortalecer la conexión con nuestras marcas y facilitar decisiones de compra informadas”.

- **Salón de Lentes y Tratamientos:** Integra las necesidades visuales de los usuarios con soluciones personalizadas. Pastuszuk detalla: “Desde lentes Varilux hasta tratamientos anti reflectivos de alta calidad como Crizal, Transitions, entre otros”.

## VARILUX XR Y CRIZAL: REVOLUCIÓN EN LENTES FABRICADOS EN PERÚ

La compañía también anunció el lanzamiento de Varilux XR y Crizal, ambos productos fabricados en el nuevo laboratorio en Perú. Varilux XR es un lente progresivo que ofrece una experiencia visual optimizada para distancias largas, intermedias y cercanas. Además, elimina limitaciones anteriores y hace la visión más natural y funcional.

Por su parte, Crizal es un recubrimiento que ofrece una protección integral con un recubrimiento antirreflejo de última generación. Esta característica no solo reduce los reflejos, sino que también protege contra rayaduras y manchas, proporcionando una claridad visual inigualable y una apariencia impecable. “Con estas innovaciones, los usuarios experimentarán una salud visual mejorada, sin las incomodidades de los modelos anteriores”, asegura Duarte.

Por Forbes Staff

# 5

## RIESGOS PARA LAS EMPRESAS EN 2025

EL PANORAMA PARA LOS NEGOCIOS SE VISLUMBRA RETADOR EN EL AÑO QUE HA COMENZADO. SERÁ CRUCIAL QUE LA INICIATIVA PRIVADA TENGA CAPACIDAD AMPLIA DE GESTIÓN DE RIESGO Y RESILIENCIA ANTE ESCENARIOS DE TENSIÓN GEOPOLÍTICA Y RIESGOS CIBERNÉTICOS EXACERBADOS.



### 1

#### UN AÑO INCIERTO PARA ESTADOS UNIDOS

Se prevé que el nuevo gobierno de Donald Trump intensificará los riesgos de la política interna y exterior de Estados Unidos para los negocios internacionales este año. El mandatario podría “desestabilizar y reestructurar el orden mundial, posicionando a Estados Unidos para una confrontación más directa y agresiva con sus adversarios económicos y geopolíticos”. Y puede hacerlo retirando las fuerzas de Estados Unidos estacionadas en el extranjero o paralizando instituciones y tratados internacionales clave, y condicionando asociaciones y alianzas. “Aranceles, restricciones de inversión, sanciones y políticas industriales (muchas, en nombre de la seguridad nacional) están inyectando riesgos geopolíticos y de cumplimiento en el comercio y la inversión”.

### 2

#### LAS LÍNEAS ROJAS DE LA GEOPOLÍTICA

Las compañías deben prepararse para afrontar los riesgos que acompañan a los rápidos cambios en la estabilidad regional y mundial. Alrededor de los puntos críticos en Medio Oriente, Europa y Asia Oriental, los líderes toman medidas de escalada calibradas para detenerse justo antes de las líneas rojas, aunque estas son cada vez más inciertas y cambiantes, pues están más entrelazadas a través de coaliciones geopolíticas. “Cruzar una línea roja en una arena corre el riesgo de desencadenar una reacción en otra”. La recomendación es proyectar escenarios extremos para “poner a prueba la resistencia de las operaciones y estrategias empresariales”.



## 3

## GUERRA COMERCIAL MUNDIAL

La seguridad nacional se establecerá como el principio rector del comercio y la inversión internacional en 2025, lo que también representa un riesgo para las empresas, pues, aunque se prevé que “el comercio mundial crezca, la globalización sigue amenazada, ya que la competencia geopolítica impulsa la fragmentación de los sistemas financieros y las cadenas de suministro, complicando las decisiones tecnológicas. En este panorama, destacan los focos de tensión en el poder manufacturero de China, la política comercial de Estados Unidos y la política industrial mundial. China parece estar preparada para una intensificación de la guerra comercial con Estados Unidos este año, y tiene múltiples herramientas para contrarrestar aranceles, controles de exportación y sanciones. Por ello, las empresas “deberán hacer que sus cadenas de suministro sean más resistentes a la geopolítica” y saber “cómo identificar escenarios emergentes que puedan amenazar relaciones clave con proveedores o clientes”.



## 4

## AUMENTO DE VIOLENCIA POLÍTICA

La alerta es que el sector empresarial debe “prepararse para amenazas más diversas y menos predecibles” en el ámbito político. En especial, en 2025 hay cuatro factores que atizarán este tema: 1) La rivalidad geopolítica, que impedirá soluciones a los conflictos regionales y abrirá espacios como plataformas de lanzamiento para el terrorismo regional y mundial. 2) La polarización, que normaliza la violencia contra “enemigos” políticos y sociales, e incluye a empresas percibidas como alineadas con determinadas facciones. 3) La radicalización en línea, alimentada por la desinformación, las teorías de la conspiración y la incitación propagandística. Y 4) las tecnologías emergentes, que facilitarán ataques físicos; las plataformas de mensajería cifrada y la IA generativa facilitarían amenazas no violentas pero disruptivas. Todo esto “socava la estabilidad política, habilita el crimen organizado, desencadena disturbios sociales y afecta el apetito de los inversores”. Esto, para las empresas, se traduce en riesgos regulatorios y de reputación.



## 5

## LA CONCENTRACIÓN DIGITAL

La proliferación de dispositivos conectados y autónomos en infraestructuras críticas y productos de consumo creará nuevas vulnerabilidades ante ciberataques disruptivos. Por esa razón, es peligroso “concentrar servicios y capacidades entre unos pocos proveedores importantes”, pues ello aumenta la amenaza de riesgos sistémicos y interrupciones globales. Además, la continua adopción de tecnologías emergentes, incluidas la IA y la robótica industrial, exacerbará los riesgos de concentración este año. Las empresas deberán prepararse para fallos globales del sistema, y la agilidad y la resiliencia definirán a quienes gestionen su impacto.



FUENTE: CONTROLRISKS.COM

# LA REINVENCIÓN DEL TIEMPO

LA EMPRESA JAPONESA CASIO HA ENFRENTADO UNA CARRERA CONTRA EL TIEMPO: LA INNOVACIÓN Y LA COMPETENCIA FRENTE A LOS RELOJES INTELIGENTES, A TRAVÉS DE SU TECNOLOGÍA, QUE APUESTA POR LA DURABILIDAD Y LA SUSTENTABILIDAD.

**E**ra 1974 cuando Casio marcó un antes y un después, tras lanzar al mundo el modelo Casiotron, uno de los primeros relojes de pulsera digitales con pantalla LCD y un calendario automático.

Tras cinco décadas de innovación, la empresa japonesa, pionera en la fabricación de calculadoras digitales, ha mantenido su lugar en el mercado de los relojes, especialmente frente a los inteligentes, con su línea G-Shock, que apuesta por la durabilidad y la sustentabilidad.

En entrevista con FORBES, Tatsuya Izaki, jefe de Investigación de Desarrollo de Casio, explica que un reloj de esa línea puede soportar una caída de 10 metros de altura y resistir hasta

200 metros bajo el agua. Pero lo que más resalta es su contribución al bienestar del medio ambiente, por su larga duración.

“El hecho de que dure tanto tiempo significa que estamos causando menos impacto, al no tener que desecharlo con frecuencia. ¡Larga vida a G-Shock!”, exclama Izaki.

Sin embargo, reconoce que Casio no ha sido el único en evolucionar y seguir innovando, pues también lo han hecho otros competidores, que han impulsado el mercado de relojes inteligentes, con un *boom* desde 2015.

Hasta ahora, a Izaki no lo preocupa la competencia, pues deja claro que: “Una de las claves para mantenerse a la vanguardia tecnológica, y seguir

sorprendiendo a los usuarios con productos innovadores, es el trabajo en conjunto de novatos, seminovatos y veteranos... como yo”, lo que ha permitido que la marca se adapte a las muñecas de las nuevas generaciones, sin abandonar su esencia.

## LAS NUEVAS HORAS DE G-SHOCK

El tiempo también apremia cuando se trata del medio ambiente, por lo que Casio lo ha mantenido en el radar desde la creación del modelo G-Shock, empezando por la durabilidad, así como la adopción de tecnologías sostenibles, como la energía solar en algunos de sus modelos, y la integración de baterías de larga duración que pueden funcionar durante 10 años.



“Nuestros productos están hechos de resinas biobase, derivadas de plantas, lo que contribuye a reducir el impacto ambiental”, afirma Izaki.

Asimismo, las prácticas dentro de sus plantas de producción son ecológicas, pues utilizan energías renovables.

Respecto al mercado de relojes inteligentes, Izaki reconoce que han surgido como una fuerte competencia, pero también ve una oportunidad para integrar ciertas innovaciones en los productos clásicos de Casio.

“Es muy notable el reloj inteligente y lo que implica hoy. Hemos analizado de qué manera trabajar con esa tendencia y lo hemos hecho a

profundidad. De donde no nos desviaremos para nada es de la parte que nos hizo fuertes, que es la resistencia y la inmersión. Esos puntos [siempre] se deben respetar”, menciona.

Otra de las tecnologías donde Casio ha visto un gran avance es la inteligencia artificial (IA). Sin embargo, no la implementarán en su totalidad, sino solamente para acortar algunos procesos de diseño.

“Nosotros fabricamos una pieza de reloj con 18 quilates de oro que fue creada con ayuda de la IA. Esa pieza se puso en subasta... y ha sido la única que hemos fabricado con tecnología de IA”.

Con este comentario, el jefe de Investigación de Desarrollo de Casio deja en claro que la IA es una herramienta de apoyo y no un reemplazo del trabajo humano. “Nosotros jamás haremos ni venderemos un G-Shock fabricado completamente por IA. Las personas que trabajan en la creación de nuestros relojes le ponen el alma al producto. La IA ayudará, pero no reemplazará nuestra esencia”.

Mirando hacia el futuro, Tatsuya Izaki asegura que Casio ha encontrado un equilibrio entre tradición e innovación, integrando características modernas en algunos de sus relojes, con la búsqueda de tecnologías que

sean acordes al tiempo actual, mientras conserva la esencia de G-Shock: durabilidad e indestructibilidad.

“Tenemos que estar acordes a cada época; y, en el ámbito de la moda, estamos abiertos a captar las señales del entorno para poder integrar las innovaciones adecuadas”.

### 50 AÑOS MARCANDO EL TIEMPO

En 2024, Casio celebró 50 años de innovación, con una edición especial de cinco relojes conmemorativos, incluyendo un modelo inspirado en el icónico Casiotron, que presenta una combinación de colores unificada en negro y dorado para recordar el primer destello de luz, en el que comienza la creación de un nuevo valor.

Todos incorporan características ecológicas, que incluyen sistema de carga solar, lo que convierte la luz del Sol y la fluorescente en energía para alimentar todas las funciones del reloj, así como un embalaje especial hecho con materiales reciclados, según se lee en la página oficial de Casio.

El conmemorativo reloj TRN-50 se mantendrá fiel al concepto Casiotron, siendo un reloj de pulsera totalmente automático y aprovechando todos los avances del desarrollo de los relojes Casio a lo largo del medio siglo transcurrido desde la aparición del modelo original, en 1974.

Y, claro, este nuevo modelo incorpora funciones de última generación, como el ajuste de la hora controlado por radio, la carga solar y las funciones Mobile Link para emparejarlo con un smartphone.

### TRES DÉCADAS DE TRABAJO

Tatsuya Izaki llegó a Casio hace más de tres décadas. Su historia comenzó en 1992, en una época en la que la compañía era conocida, principalmente, por sus calculadoras. Él compitió por una vacante para trabajar en la división de pantallas de cristal líquido, pues tal era su formación profesional,



por haber estudiado Química.

“Me aceptaron en la empresa, pero, a última hora, me avisaron que ya no había lugar en la división de química; que tenía que elegir entre instrumentos o relojes. Terminé yéndome a los relojes”, recuerda el ejecutivo. Este giro inesperado fue tan solo el comienzo de una carrera dedicada a la innovación, pero también reconoce el valor sentimental que el G-Shock ha generado en su vida y que va más allá de lo profesional.

“Me subí a un tren en Tokio. Enfrente de mí estaban sentados dos jóvenes estudiantes. Sin querer, escuché su conversación, ya que estaba muy acalorada. Uno de ellos, entusiasmado, le contaba a su compañero que había metido su reloj G-Shock a su sopa de tallarín hirviendo y que este seguía funcionando. Mi corazón se llenó de alegría en ese momento. Quería darle la mano y agradecerle por su preferencia. Desde mi corazón le di las gracias”, relata, y asegura que ese tipo de historias son las que lo motivan a seguir innovando y a mantener vivo el legado del reloj indestructible.

Además, su incorporación a la firma coincidió con una etapa de transformación para Casio. En ese entonces, el G-Shock ya había sido lanzado (en 1983) por el ingeniero Kikuo Ibe, quien lo creó tras la frustración de haber roto su reloj personal. Desde ese año, Casio ha permanecido a la vanguardia del mercado de relojería, algo que Tatsuya Izaki atribuye a la visión de los fundadores de la compañía.

“Ellos estaban empapados en lo digital”, menciona, subrayando que, desde el principio, Casio buscó contribuir a la vida de los usuarios con tecnología digital.

Con esa visión, Casio se ha centrado en diseñar productos útiles, accesibles y que resistan el paso del tiempo. Esto no solo se refiere a la durabilidad física, sino a su relevancia tecnológica y cultural. Izaki explica que esta filosofía está muy arraigada en los valores de los fundadores de la empresa.

“Ellos entendían el potencial del mundo digital y querían que nuestra tecnología transformara la vida de la gente. Esa visión sigue siendo el núcleo de lo que hacemos hoy en día”. **F**

# Pullman logró incrementar su ocupación en 2024 y fortaleció su presencia en el sector corporativo



Con dos hoteles premium, la cadena de la corporación Accor ha fortalecido su presencia local con nuevas propuestas gastronómicas y de entrenamiento. El inicio de operaciones del Puerto de Chancay ha incrementado la demanda de huéspedes corporativos.

Naugurados en 2021, los hoteles Pullman Lima San Isidro y Pullman Lima Miraflores siguen fortaleciendo su presencia en el mercado peruano.

Ambos tienen cinco estrellas y son parte de la cadena global de hoteles premium que la corporación francesa Accor creó en 2009 y que hoy cuenta con 145 ubicaciones en 42 países.

Con solo cuatro años en el mercado peruano, Pullman ha logrado hacerse espacio con éxito en su nicho. Especialmente el año pasado, cuando la cadena puso en valor los distinguidos atributos de su sello, orientado a ejecutivos y millennials que buscan combinar el *work and pleasure*.

Así lo explica Clavel Garibay, directora comercial y marketing premium brands de Accor en Perú, quien señala que el año pasado superó sus expectativas. “El 2024, en ocupación superamos a la competencia directa, tomando más mercado”, asegura Garibay. De hecho, sostiene que, según

métricas propias, el año pasado su ocupación fue superior al promedio del mercado.

¿Qué fue lo que permitió lograrlo? Al respecto, la directora explica que un disparador de dicho resultado –además de las habitaciones– fueron sus servicios por alimentos y bebidas. Entre estos últimos, destacan los desayunos, coffee breaks, almuerzos, cenas, cócteles, etc.

Cabe indicar que ambos hoteles destacan por su oferta gastronómica: Pullman Lima San Isidro, con su restaurante especializado en cocina limeña “Residente”; y Pullman Lima Miraflores, con su espectacular Ambra Rooftop Bar.

“Tenemos públicos diferenciados. En Miraflores, el grueso es ‘Tour and travel’. Es decir, turistas. En el caso de San Isidro, el mayor público es el corporativo”, precisa Garibay. Aunque, en general, señala que sus clientes arriban de diferentes partes del mundo, los principales provienen de América Latina y, recientemente, de China. “A

finales de 2024 se vio un gran incremento de demanda del mercado oriental por la misma apertura del Puerto de Chancay”, comenta.

En ese sentido, detalla que la APEC Perú 2024 –celebrada en Lima en noviembre último– impactó favorablemente en su balance, como también el hecho de haber sido “hotel oficial” de la triatlón IRONMAN Perú y de otros eventos del sector entretenimiento. “En ambos Pullman, a nivel de ocupación en el 2024 vs. el 2023, hemos crecido en ocupación”.

Este 2025, no prevén bajar la guardia. Según la ejecutiva, buscarán seguir penetrando más el mercado peruano y regional. “Hay nuevas aperturas en la región por lo que la competencia es cada vez mayor, lo cual nos fuerza a enfocarnos en continuar con la penetración de mercado y posicionamiento de la marca como valor diferencial. Pullman no es solo un hotel, es donde las historias pasan”.

# LA IA Y LA CIBERSEGURIDAD TRANSFORMAN LOS NEGOCIOS

LAÉRCIO ALBUQUERQUE, VICEPRESIDENTE PARA LATINOAMÉRICA DE CISCO, DESTACA LA IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y LA CIBERSEGURIDAD DENTRO DE LA EMPRESA, YA QUE ESTAS SERÁN LAS HERRAMIENTAS FUNDAMENTALES PARA EL FUTURO DE LOS NEGOCIOS TECNOLÓGICOS.

**E**n agosto de 2016, se estaban llevando a cabo los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro, en Brasil, y, unos días antes de encenderse la llama en el pebetero, Laércio Albuquerque fue nombrado director general de Cisco en ese país. El ejecutivo brasileño, sin embargo, desconocía el universo de aquella empresa en ese momento.

“Laércio, tendrás que salir a hablar con 40 periodistas de todo el mundo, ya que Cisco es el principal proveedor de las Olimpiadas”, advirtieron al recién nombrado CEO sus colaboradores durante los primeros días de su encargo. Hoy, Laércio Albuquerque, vicepresidente de la firma en Latinoamérica, recuerda esta anécdota con una gran sonrisa.

“Yo sin saber nada [sobre la firma], un día antes [del encuentro con los periodistas] aprendí todo gracias a un gran equipo que me ayudó a prepararme. Desde ese momento, entendí que Cisco es el mayor proveedor de tecnología para los negocios”, dice, en entrevista con FORBES.

Cisco es una empresa global de tecnología que se especializa en soluciones de redes y comunicaciones, además de ofrecer servicios en la nube y tecnología para Internet.

Albuquerque comenta que hoy la empresa está viviendo un gran cambio debido a las nuevas tecnologías y, en especial, a la inteligencia artificial (IA). “Estamos viviendo el momento más entusiasmante de la innovación tecnológica: la IA. Cisco ha sido testigo, por décadas, de los cambios

tecnológicos, la llegada del Internet, que cambió la manera de procesar datos y la forma de hacer negocios; posteriormente llegaron las aplicaciones, que volvieron a revolucionar los negocios, y ahora estamos con la inteligencia artificial”.

## INTELIGENCIA ARTIFICIAL: REALIDAD, NO OLA PASAJERA

Para Cisco, la llegada de la IA es un parteaguas, ya que transforma su negocio en innovaciones de la mano de esta tecnología, por lo que ahora está renovando su manera de trabajar con sus clientes. Además, ha convertido a la ciberseguridad en un pilar fundamental de sus avances e innovaciones.

“Nuestra prioridad es la seguridad de los datos de nuestros clientes [...]. Entonces, estamos trabajando



en la manera en que ayudaremos a las compañías a trabajar sus datos con IA a través de conexiones en la infraestructura”.

Cisco proporcionará herramientas de IA a sus clientes, además de modernizar su infraestructura. “Hoy, son pocas las redes que pueden dar soporte a la nueva tecnología; queremos que los clientes confíen en que su base de datos [estará segura con nosotros y] no sufrirá un ciberataque”.

Para conjuntar el trabajo con IA y ciberseguridad, Cisco tiene cuatro pilares principales: observabilidad, seguridad, colaboración y solución.

### NEARSHORING

En Latinoamérica, México es el principal país de operación de Cisco en el sector de manufactura. Los principales centros de producción en ese país utilizan equipos y servicios de la empresa tecnológica en su operación global, explica el ejecutivo.

Cisco está bien preparado para el *nearshoring* o relocalización de las cadenas productivas de Asia a Latam, aprovechando la proximidad geográfica y cultural con Estados Unidos. Esta estrategia le permitirá a la empresa optimizar sus operaciones, reducir costos y mejorar tiempos de entrega.

Laércio Albuquerque se describe a sí mismo como un amante de la tecnología. A sus 16 años tuvo su primer acercamiento con la ciencia aplicada siendo becario en una empresa. Desde ese momento, no ha parado de trabajar. Y, a pesar de que está rodeado de tecnología e innovaciones, asegura que ninguna automatización sustituirá jamás el calor de la proximidad entre las personas.

“La tecnología es maravillosa, pero nunca va a automatizar el calor de un abrazo”, dice el ejecutivo, mientras recuerda a su hija y la importancia del ser humano frente a la tecnología. **F**

# 10 RESPUESTAS PARA REPENSAR EL TURISMO EN 2025

El turismo cerró 2024 cerca de niveles récord, impulsado por una conectividad más sólida y estrategias innovadoras que han revitalizado la industria. Este sector, que emplea al 10% de la fuerza laboral global y genera uno de cada diez dólares en la economía mundial,

sigue siendo un motor clave del desarrollo económico. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos: la inflación y los altos costos de transporte y alojamiento, junto con el creciente rechazo al “sobreturismo” en muchos destinos, plantean interrogantes sobre su futuro. **T**

“Existe un agotamiento del modelo tradicional turístico. El exceso de turistas no siempre va de la mano del desarrollo local ni del fortalecimiento de las pymes”.

“El éxito del turismo ya no depende solo del número de turistas o ingresos, sino de factores como la sostenibilidad económica, social y ambiental”.

“No hay una fórmula general para cada destino. La regulación y los incentivos deben depender del nivel de madurez y la situación de cada lugar”.

“Fortalecer el turismo comunitario requiere una regulación moderna que integre sostenibilidad e incentivos para que el sector privado quiera hacer las cosas mejor”.

“En destinos emergentes no se puede prescindir de plataformas colaborativas porque son necesarias para atraer turistas y desarrollar la infraestructura”.

**¿Cómo pueden los destinos garantizar un impacto sostenible y equitativo? Natalia Bayona, directora ejecutiva de ONU Turismo, nos comparte algunas de sus ideas sobre los retos y las oportunidades.**



“Las comunidades y los residentes deben ser parte del desarrollo turístico para evitar choques”.

“La promoción, la comunicación y la educación tienen que estar juntas para ser más innovadores y creativos en cómo generamos conciencia sobre el turismo responsable”.

“Hoy tenemos un reto gigantesco: el 50% de los jóvenes que trabajan en turismo solo tienen educación secundaria. Si el turismo es el gran empleador de jóvenes, los salarios no serán los correctos en 2025 si no rompemos e innovamos en el esquema educativo, vocacional y técnico”.

“El 2025 debería ser el momento para seguir fortaleciendo la inversión. Todo lo que los países vienen haciendo desde antes del COVID-19 se verá reflejado, pero el reto será mantener ese crecimiento ligado a los valores locales y a fortalecer la base del turismo: la gente”.

“En 2026 tendremos resultados de políticas como las ecotasas de turismo en Europa y la regulación de turistas en ciertos destinos. Ese año será clave para determinar si el turismo puede ser más sostenible”.

MENTES BRILLANTES, MENTES FORBES

**EVENTOS**

**Forbes**<sup>PERÚ</sup>  
**TECH SUMMIT**

**2 DE ABRIL**

EXPERIENCIAS ÚNICAS DE CONOCIMIENTO,  
ENTRETENIMIENTO Y NETWORKING.



**¡SÚMATE A LA CONVERSACIÓN!**

# TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS EN EL TRABAJO: CLAVES PARA UN ENTORNO LABORAL INCLUSIVO Y DINÁMICO

16

**E**n un mundo laboral cada vez más diverso, la transferencia de conocimientos entre empleados de diferentes edades y experiencias es clave para la innovación y la sostenibilidad organizacional. Enriquece los procesos internos y fomenta un entorno laboral más inclusivo y dinámico, siempre que se superen barreras como los estereotipos generacionales y las diferencias en estilos de comunicación. Un estudio reciente de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico señala que el 28% de las empresas identifica la falta de comprensión sobre cómo implementar iniciativas de intercambio de conocimientos como la principal barrera para llevar a cabo estos programas.

Los estereotipos generacionales pueden dificultar la colaboración y la transferencia de conocimientos, por lo que se requiere reforzar una cultura inclusiva que valore las contribuciones individuales. Esto implica promover un liderazgo inclusivo que valore las diferencias generacionales. El edadismo en el lugar de trabajo (discriminación por razón de edad, en especial hacia las personas mayores) es muy perjudicial. De hecho, un informe de la Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa destaca la importancia de eliminar prejuicios y estereotipos basados en la edad, así como de fomentar entornos laborales inclusivos.

La diversidad generacional permite combinar experiencia y juventud, dos elementos clave para la innovación. Los *baby boomers* y la generación X aportan conocimientos institucionales y una visión estratégica invaluable, mientras que los *millennials* y la generación Z aportan su dominio tecnológico, pensamiento innovador y adaptabilidad. Este intercambio revitaliza las prácticas tradicionales y fomenta un entorno de

aprendizaje continuo. Sin embargo, a pesar de sus beneficios, la transferencia de conocimientos enfrenta obstáculos como la diferencia en estilos de comunicación. Mientras que los mayores pueden preferir métodos tradicionales, los jóvenes prefieren herramientas digitales, como mensajes instantáneos o videollamadas. Una inadecuada gestión de estas diferencias puede generar malentendidos y afectar la eficacia del equipo.

La transferencia de conocimientos no solo fortalece la cohesión del equipo, sino que también impulsa la innovación. La mentoría inversa, donde empleados jóvenes comparten habilidades digitales con colegas mayores, fortalece la colaboración intergeneracional, reduce brechas tecnológicas y mejora la cohesión del equipo. Mientras tanto, la mentoría cruzada (de mayores a jóvenes y viceversa) ha demostrado ser eficaz para disminuir prejuicios relacionados con la edad y mejorar la comunicación entre generaciones, impulsando la integración y productividad en equipos multigeneracionales. Estos enfoques no solo favorecen la innovación, sino que también fortalecen la resiliencia organizacional.

La transferencia de conocimientos en el trabajo no es solo un proceso esencial, sino un pilar fundamental para construir entornos laborales inclusivos, dinámicos y preparados para el futuro. Al fomentar la colaboración entre generaciones, las organizaciones no solo mejoran la satisfacción y retención de sus empleados, sino que también fortalecen su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado. Para lograr este objetivo, es imperativo implementar estrategias transformadoras, como la mentoría inversa, el liderazgo inclusivo y la erradicación del edadismo. Solo así podremos asegurar que cada individuo, sin importar su edad, se sienta verdaderamente valorado, escuchado y parte integral del éxito colectivo. **F**

Rosa María Fuchs

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

# AGENTES DE IA: ¿CÓMO TRANSFORMARÁN A LAS EMPRESAS ESTE 2025?

**H**oy nos encontramos en un acelerado mundo empresarial, en donde todos buscan agilidad para lograr el éxito. Una de las formas en que las empresas pueden aumentar su agilidad son los agentes de inteligencia artificial (IA), diseñados para ayudar a compañías de todo tamaño a mejorar su eficiencia, productividad y toma de decisiones.

Los agentes de IA autónomos, también conocidos simplemente como “agentes de IA”, pueden ayudar a automatizar diversas tareas, como responder preguntas y resolver problemas las 24 horas con mayor precisión que los asistentes virtuales.

¿Y cómo ayuda esto a las empresas en Perú? Gracias a los agentes de IA, las compañías pueden reconfigurar sus procesos y aumentar la productividad. Por ejemplo, sabemos que los problemas pueden suceder a cualquier hora del día y, de no resolverlos a tiempo, podríamos perder a un cliente o dañar la relación de confianza. Sin duda, la inmediatez es esencial y estos agentes de IA pueden ayudar a resolverlo con rapidez para que los agentes humanos puedan ocuparse de problemas más complejos durante su horario laboral.

De hecho, según un estudio de IBM, 9 de cada 10 ejecutivos afirman que ahora los flujos de trabajo de su organización estarán digitalizados con automatización y asistentes de IA para el 2026. Se trata de un dato que confirma el valor que estos agentes de IA tendrán para las empresas de aquí en adelante.

Es importante saber que, aunque los agentes de IA son autónomos en sus procesos de toma de decisiones, requieren objetivos y entornos definidos por los humanos. Esto abrirá las puertas a nuevos puestos laborales, ya que se requerirá de un equipo de desarrolladores que diseñe el agente, otro que entrene el sistema de IA y uno que lo implemente y establezca

los objetivos necesarios. Las empresas necesitarán reevaluar sus procesos de trabajo y crear nuevos equipos para que los humanos supervisen a estos agentes de IA autónomos.

Con certeza, las personas son el ingrediente secreto para ganar con IA y automatización. Por ello, será necesario que los líderes brinden a sus equipos una capacitación estratégica en donde puedan obtener las habilidades necesarias para aprovechar al máximo la tecnología que ya se encuentra a su alcance. Esto permitirá que los líderes puedan empoderar a sus equipos para impulsar la innovación y redefinir los flujos de trabajo a fin de ganar una ventaja competitiva en el mercado.

Otra consideración importante es implementar medidas de seguridad y directrices claras para un uso seguro y ético de la IA; así, se evitarán riesgos como la violación de la privacidad, sesgos o el incumplimiento de las leyes y regulaciones del Perú. La correcta implementación de medidas de seguridad permitirá no solo la protección de la empresa, sino también la de sus clientes.

El futuro del trabajo se está reescribiendo y, cada vez más, los líderes están identificando y aprovechando los beneficios de adoptar un agente de inteligencia artificial para transformar sus negocios. Según la encuesta del IBM Institute for Business Value y Oxford Economics, el 85% de los CEO esperan que la IA permita la innovación de su modelo de negocio y el 89% espera que impulse la innovación de sus productos y servicios en los próximos tres años.

Frente a este escenario, el momento de transformar los negocios es hoy. El Perú tiene lo necesario para ser un referente tecnológico de la mano de tecnologías como los agentes de IA, impulsar la innovación y ganar terreno en este panorama competitivo. **IF**

*Cindy Sandoval*

Líder de Software para IBM Perú, Ecuador y Bolivia.

# PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA PERUANA EN 2025

18

La economía de Perú en 2025 será afectada por varios elementos, tanto internos como externos. En un escenario de ralentización económica mundial, modificaciones en la política monetaria internacional y la incertidumbre inherente a un año preelectoral, el país se encontrará con retos en cuanto a crecimiento, estabilidad de precios y gestión de cuentas fiscales.

A nivel global, la tendencia de las economías desarrolladas, particularmente la de Estados Unidos, será determinante para el Perú. El potencial impacto del aumento de aranceles por parte de Estados Unidos a Canadá y México podría generar un impacto en los mercados financieros en la primera semana de febrero.

Por otro lado, el progreso del comercio global será crucial. China, el principal aliado comercial de Perú, ha evidenciado señales de ralentización, lo que podría afectar la necesidad de materias primas, en particular el cobre, un bien esencial para las exportaciones locales. Si los precios de los metales esenciales se mantienen constantes o se reactivan debido a una inversión incrementada en infraestructura y tecnología ecológica, el país podría obtener beneficios de un incremento en los ingresos internacionales.

En el ámbito interno, el 2025 estará marcado por un año preelectoral, lo que históricamente genera mayor volatilidad en las decisiones de inversión y gasto, por lo que el manejo de la política fiscal debe equilibrarse. El Gobierno deberá evaluar la necesidad de sostener el crecimiento económico mediante el gasto público con disciplina fiscal, especialmente considerando que la deuda pública ha aumentado en los últimos años y que los ingresos fiscales dependen en gran medida del ciclo de las materias primas. Un control del

déficit fiscal podría generar un panorama más positivo y en esa línea se podrían explorar emisiones de deuda para aligerar el flujo que se tiene en materia de servicio de deuda y promover el aumento de la recaudación tributaria.

La política monetaria, a cargo del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), tendrá el reto de seguir gestionando la inflación en un contexto de reactivación económica. Tras los picos inflacionarios de años anteriores, el BCRP ha logrado reducir la inflación a niveles más cercanos a su rango meta, pero factores como la volatilidad del tipo de cambio y posibles presiones sobre el gasto público podrían generar nuevos retos en la estabilidad de precios.

El crecimiento del PBI en 2025 dependerá de la recuperación de la inversión privada y el consumo interno. La incertidumbre política podría retrasar decisiones de inversión, mientras que la demanda interna seguirá afectada por el bajo dinamismo del empleo formal y el acceso al crédito. Sin embargo, sectores como minería, agroexportación y construcción podrían ser impulsores clave si el entorno macroeconómico se mantiene estable. Las proyecciones de crecimiento económico para Perú en 2025 varían según diferentes instituciones y análisis. El BCRP estima un crecimiento del PBI del 3,0% para 2025, pudiendo ser este entre 2,6% y 2,8%

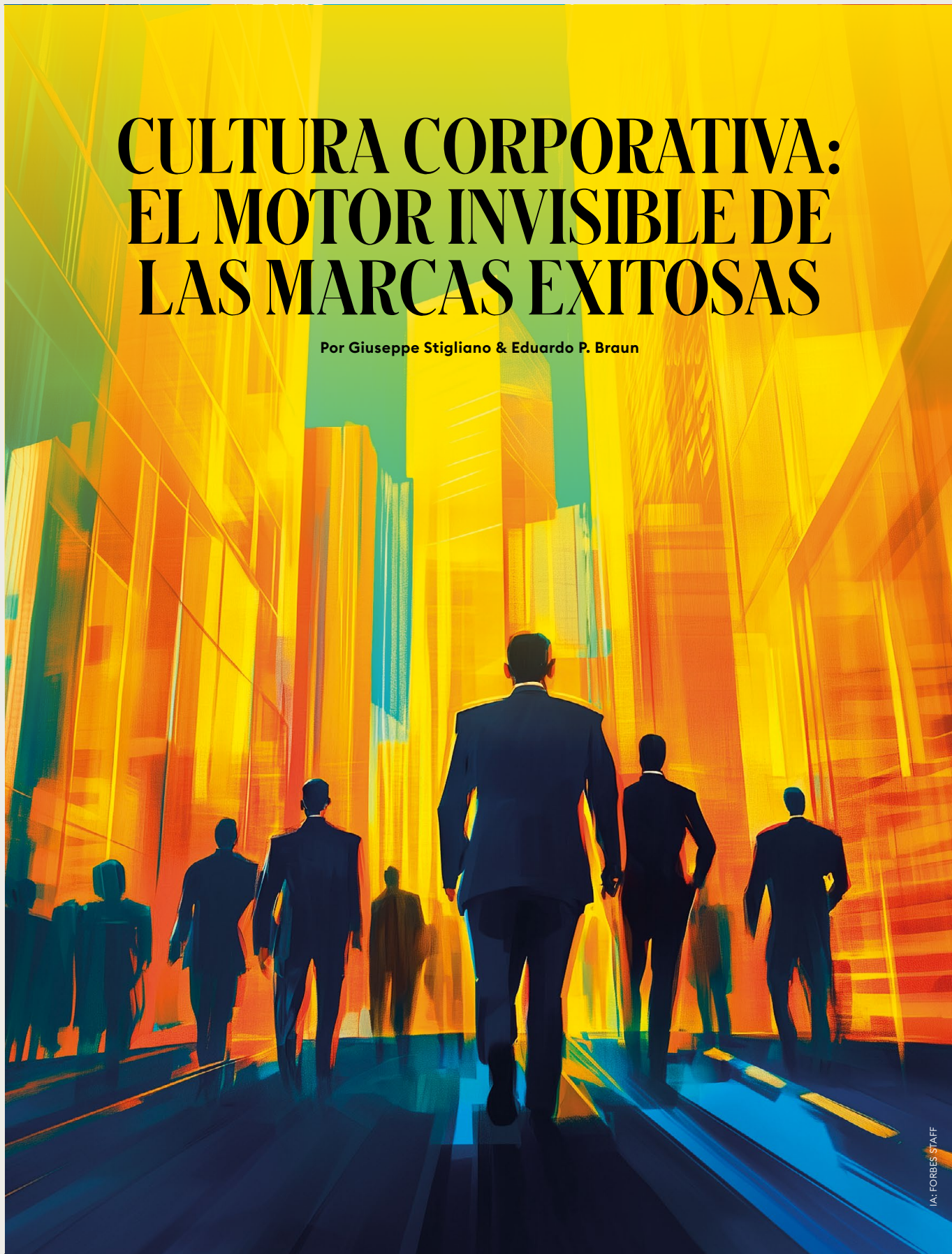
Es importante destacar que estas proyecciones están sujetas a diversos factores, incluyendo la evolución de la inversión privada, el contexto político interno y las condiciones económicas globales. La estabilidad macroeconómica y la implementación de políticas que fomenten la inversión serán cruciales para alcanzar estas metas de crecimiento. **■**



Profesor de la carrera de Administración y Finanzas de la Universidad ESAN

# CULTURA CORPORATIVA: EL MOTOR INVISIBLE DE LAS MARCAS EXITOSAS

Por Giuseppe Stigliano & Eduardo P. Braun



IA: FORBES STAFF

Las etiquetas de éxito no alcanzan ese estatus de la noche a la mañana y menos sin un plan, y es en ese momento donde la cultura corporativa sobresale como una de las herramientas de liderazgo más eficaces en los tiempos del *home office*, las redes sociales y la inteligencia artificial. ¿Cuál es el camino? A continuación, la profunda visión de nuestros expertos analiza ejemplos donde marcas y cultura organizacional son caras de una misma moneda, que revelan cómo la cultura corporativa no solo moldea la identidad interna, sino también la percepción externa de cada marca.



**GIUSEPPE STIGLIANO**

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



**EDUARDO P. BRAUN**

*Es experto en liderazgo y cultura organizacional, autor de Las personas primero y Conference Chair del Global Peter Drucker Forum. Con más de 20 años de conversaciones con líderes globales, su enfoque destaca el rol del Chief Emotions Officer para maximizar resultados a través de cultura y emociones.*

¿De qué hablamos cuando hablamos de cultura corporativa? Con frecuencia, las primeras asociaciones y definiciones tienen que ver con los valores y procedimientos que guían el comportamiento de las personas en la organización. Sin embargo, la cultura no solo moldea la identidad interna, sino también la percepción externa de cada compañía.

Este concepto no es nuevo, pero en un mundo donde las personas buscan propósito y pertenencia, nunca ha sido más crucial. La forma en que una organización define y vive sus valores no solo impacta en sus empleados, sino que también influye en cómo es percibida por clientes, socios y la comunidad en general.

Cuando pensamos en qué hace a una marca exitosa, solemos enfocarnos en sus productos, campañas de marketing o cifras de ventas. Sin embargo, en el núcleo de estas organizaciones está la cultura corporativa, donde la cultura organizacional y la marca son dos caras de la misma moneda.

Empresas como Patagonia son ejemplos emblemáticos de cómo la cultura y la marca trabajan en armonía. Con su compromiso inquebrantable hacia la sostenibilidad, Patagonia no solo atrae a consumidores preocupados por el cuidado del medio ambiente, sino también a empleados apasionados por el tema. Este alineamiento fortalece la percepción de la marca, genera confianza y, en última instancia, le otorga una ventaja competitiva única.

Por otro lado, casos como el de Volkswagen ilustran los riesgos de una desconexión entre cultura y marca. La empresa, conocida por su imagen de confiabilidad, perdió credibilidad tras el escándalo de emisiones, donde sus prácticas internas contradijeron sus valores externos.

Otra compañía que enfrentó desafíos similares fue WeWork. A pesar de su marketing vibrante que promovía creatividad y comunidad, su cultura interna carecía de enfoque y control, lo que llevó a una crisis de confianza con empleados e inversionistas. La desconexión entre lo prometido y lo practicado desmoronó su imagen.

La cultura corporativa no se limita a un conjunto de principios escritos en un manual. Se construye y refuerza diariamente a través de decisiones, comportamientos y comunicaciones. Para que una cultura corporativa sea efectiva, debe estar alineada con la imagen de marca. Pero ¿cómo asegurar que la cultura y la marca trabajen en armonía? Una estrategia es aplicar ingeniería inversa a la propuesta de valor. Esto implica identificar comportamientos organizacionales que reflejen los valores fundamentales y sean coherentes con la promesa de la etiqueta.

Un ejemplo claro es Walmart. Su lema, “Ahorra dinero, vive mejor”, no es solo una estrategia de marketing: se traduce en prácticas internas de eficiencia y control de costos. Este enfoque refuerza tanto la identidad de la marca como la cohesión cultural.

Otro caso destacado es Southwest Airlines, conocida por su cultura de diversión y servicio al cliente. Los empleados, seleccionados por su actitud positiva y entrenados para actuar con autonomía, personifican el mensaje de marca en cada interacción y ponen en práctica los valores de la compañía.



**Cuando las condiciones laborales no coinciden con los valores de la marca, las consecuencias pueden ser desastrosas. Amazon ha enfrentado críticas por condiciones laborales difíciles, lo que ha afectado su imagen pública, a pesar de su éxito en ventas y tecnología.**

El caso es que la experiencia del cliente y la del empleado están profundamente interconectadas. Es imposible que colaboradores insatisfechos ofrezcan un servicio al cliente excepcional. Las empresas que priorizan una cultura interna positiva logran que esta energía fluya hacia el exterior, creando relaciones más fuertes con sus clientes.

Un ejemplo es Zappos. Allí, la obsesión por la felicidad de los empleados se traduce directamente en una experiencia de cliente sobresaliente. Esta característica es la clave que le ha permitido diferenciarse en un sector competitivo y construir una base de clientes leales.

De manera similar, en Starbucks, la inversión en programas de desarrollo profesional y beneficios para empleados fortalece la percepción de la marca. Los baristas no solo preparan café, sino que representan los valores de la empresa en cada interacción.

En contraste con esto, cuando las condiciones laborales no coinciden con los valores de la marca, las consecuencias pueden ser desastrosas. Amazon ha enfrentado críticas por condiciones laborales difíciles, lo que ha afectado su

imagen pública, a pesar de su éxito en ventas y tecnología.

La comunicación de una marca no debe ser vista únicamente como una herramienta de marketing, sino como una extensión de su cultura. Una empresa puede tener los anuncios más creativos, pero, si estos no reflejan su realidad interna, corre el riesgo de perder credibilidad.

El caso de Uber ilustra cómo una desconexión entre cultura y comunicación puede perjudicar a una empresa. Durante sus primeros años, su marketing destacaba la innovación y el empoderamiento, pero su cultura interna fue criticada por ser tóxica. Esta incoherencia afectó su reputación, dificultando la atracción de talento y erosionando la confianza del público. En los años siguientes, la empresa trabajó para mejorar su cultura interna, reconociendo las lecciones aprendidas. Implementó cambios significativos en liderazgo, valores corporativos y prácticas laborales, logrando alinear su narrativa externa con una cultura organizacional más sólida y ética.

Por el contrario, Apple, Harley-Davidson y Nike ejemplifican cómo la cultura corporativa puede ser un motor de lealtad.



En estas empresas, la marca es parte de la identidad de empleados y clientes. Cambiar de marca o empleador sería equivalente a traicionar quiénes son.

Durante la infancia, muchos escuchamos la historia de *Cenicienta*: un zapato de cristal que solamente podía calzar en quien reflejaba su esencia [aunque, en este lado del mundo, la referencia era al tamaño del pie]. Algo similar ocurre en las organizaciones. Cuando el mensaje de marketing no coincide con la realidad interna, el resultado es una desconexión emocional.

Algunas firmas confían en agencias externas para crear campañas, pero estas a menudo carecen del entendimiento profundo de la identidad interna de la organización. Esto genera expectativas irreales que, al no cumplirse, decepcionan.

La solución radica en alinear cultura y liderazgo para generar emociones positivas como orgullo, esperanza y confianza. Estas emociones fortalecen tanto el rendimiento individual como grupal, impulsando resultados extraordinarios.

La compañía Ritz-Carlton es un ejemplo de este enfoque. Famosa por su excepcional servicio al cliente, entrena

a sus empleados para anticiparse a las necesidades de los huéspedes, basándose en principios de empatía y cuidado. Esta conexión emocional es clave para su éxito.

La consistencia entre cultura y marca no es solo deseable: es imprescindible. Ya sea aplicando ingeniería inversa o priorizando el bienestar de los empleados, las empresas que logran esta coherencia están mejor posicionadas para enfrentar desafíos, inspirar a su gente y construir reputaciones duraderas.

Netflix ha demostrado cómo una cultura de confianza y autonomía puede impulsar la creatividad y el rendimiento. Su filosofía de “libertad y responsabilidad” permite a los empleados tomar decisiones significativas, lo que se traduce en producciones innovadoras que han redefinido el entretenimiento.

En síntesis, la cultura corporativa no es un mero concepto abstracto ni una fórmula de manual: es el corazón de las marcas memorables, de aquellas que logran alinear su promesa externa con su realidad interna asegurando no solo su éxito actual, sino también su relevancia futura. **1**

**¿Cómo asegurar que la cultura y la marca trabajen en armonía? Una estrategia es aplicar ingeniería inversa a la propuesta de valor. Esto implica identificar comportamientos organizacionales que reflejen los valores fundamentales y sean coherentes con la promesa de la etiqueta.**



# CÓMO SERÁ EL FUTURO: METALÍDERES DE UN MUNDO POSDIGITAL

**EL CAMINO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EMPRESARIAL REQUIERE DE LÍDERES DISPUESTOS A ENFRENTAR UNA NUEVA ETAPA: LA MADUREZ DIGITAL O EL MOMENTO EXACTO DONDE LA DIGITALIZACIÓN SE ENCUENTRA CON LA REALIDAD, PARA ENFRENTARSE A LA SOSTENIBILIDAD Y EL RETORNO DE INVERSIÓN. ASÍ SERÁN LAS COMPETENCIAS DE LOS NUEVOS METALÍDERES.**

**En el contexto empresarial** actual, hablar de transformación digital ya no basta. Los líderes deben enfrentar una nueva etapa: la madurez digital. Este concepto surge cuando el entusiasmo inicial por la digitalización se enfrenta con la realidad, dejando atrás el debate sobre las oportunidades y amenazas del entorno digital para enfocarse en la sostenibilidad y el retorno de inversión (ROI) de cada iniciativa tecnológica.

La transformación digital ya no es un objetivo aspiracional o un concepto abstracto: se ha convertido en una necesidad estratégica para la mayoría de las empresas. Sin embargo, no todas las organizaciones están en la posición adecuada para emprender este camino. La verdadera madurez digital requiere una evaluación rigurosa, donde los líderes tengan la valentía y la claridad para reconocer que, en ciertos casos, no existe un modelo de negocio viable para llevar a cabo la digitalización.

Esto puede parecer contradictorio en un entorno donde lo digital se promueve como la solución a todos los desafíos empresariales. Sin embargo, existen múltiples factores que deben considerarse antes de invertir en una transformación digital: las competencias internas, el nivel de alfabetización digital de la audiencia, el panorama competitivo y el coste de la inversión son solo algunos de ellos. Reconocer que, en algunas circunstancias, la digitalización no generará un retorno sostenible es un acto de madurez y un signo de verdadero liderazgo estratégico.

## DIGITAL ES TODO, PERO TODO NO ES DIGITAL

Muchos líderes aún piensan que la digitalización es la solución a todos los problemas, sin considerar que lo digital es un medio, no un fin en sí mismo. Digital es todo en el sentido de que impacta cada aspecto de una empresa moderna, desde la cadena de suministro hasta la experiencia del cliente. Pero no todo es digital: hay sectores y contextos en los que la transformación digital simplemente no aporta el valor suficiente para justificar la inversión.

El líder en un mundo posdigital debe ser capaz de separar lo esencial de lo accesorio y tomar decisiones basadas en un análisis riguroso de los beneficios reales que la digitalización puede aportar a su organización. Esto requiere un entendimiento profundo de todos los factores que pueden transformar digitalmente una empresa, así como la capacidad de evaluar su estado actual y su potencial de crecimiento digital.

Para determinar si una empresa debe o no emprender una transformación digital, el liderazgo debe tener una comprensión sólida de sus competencias internas. Esto incluye una evaluación de las habilidades digitales del equipo, la infraestructura tecnológica existente y la disposición organizacional al cambio. Una evaluación precisa del estado actual permite identificar las brechas entre la situación actual y el potencial digital de la empresa. Solo con un conocimiento detallado de la situación actual y una visión clara del escenario ideal, los líderes pueden desarrollar un plan estratégico coherente y sostenible.

### LAS COMPETENCIAS CLAVE DEL METALÍDER

Según el libro *Meta-Leadership: The New Leader's Skill Set For The World of AI and Web3*, de Andrea Iorio, conferencista internacional con experiencia en empresas como L'Oréal y Tinder en Latinoamérica, las habilidades necesarias para liderar en esta nueva era se basan en cinco competencias fundamentales que definen al metalíder. Iorio plantea una reflexión provocadora: en un mundo donde los avances tecnológicos ya han hecho obsoletos muchos trabajos, ¿no será que con el avance de la inteligencia artificial (IA) ha llegado el momento de que algunos líderes también pierdan su relevancia?

Si observamos el estilo de liderazgo tradicional, basado en la hiperespecialización y el enfoque en comando y control, podemos decir que la IA ya realiza estas tareas mejor que nosotros. ¿Se volverán obsoletos todos los líderes? No todos, solo aquellos que intenten competir con la IA en lugar de adaptarse a ella.

Por lo tanto, frente a las cinco grandes responsabilidades de cualquier líder (diseñar la visión, tomar decisiones estratégicas, entender al cliente, gestionar la innovación y liderar personas), necesitamos repensar el conjunto de habilidades del líder para desarrollar un nuevo estilo de liderazgo, el metaliderazgo, basado en cinco pilares:

#### REPERCEPCIÓN

La capacidad de ver una misma situación desde diferentes perspectivas, desafiando percepciones previas y descubriendo nuevas oportunidades en escenarios aparentemente estáticos.

#### SENTIDO DE LOS DATOS ('DATA SENSEMAKING')

La habilidad para interpretar datos complejos y convertirlos en información accionable, generando *insights* que guíen la toma de decisiones estratégicas.

#### FLEXIBILIDAD COGNITIVA

La disposición para adaptarse y pivotar rápidamente ante cambios en el entorno, combinando agilidad con una visión estratégica clara.

#### ANTIFRAGILIDAD

Más allá de la resiliencia, esta competencia implica prosperar en la incertidumbre, utilizando el caos y los errores como oportunidades para fortalecerse y crecer.

#### GESTIÓN AUTÓNOMA

La capacidad de liderar equipos autorganizados, fomentando la autonomía y la responsabilidad individual dentro de un marco alineado con la visión estratégica de la empresa.

Estas habilidades no solo son esenciales para navegar en la complejidad de la era digital, sino que también capacitan a los líderes para desafiar el *status quo* y diseñar un camino claro hacia la madurez digital.

Vivimos en un mundo que me gusta llamar posdigital, donde la madurez digital no es una opción, sino una necesidad para los líderes que buscan generar un impacto real y sostenible en sus organizaciones. Aquellos que puedan evaluar objetivamente el caso de negocio para la transformación digital, considerando todas las variables relevantes, serán quienes lideren con éxito en este mundo posdigital.

Por eso, solo aquellos líderes que comprendan profundamente las dinámicas del cambio digital y desarrollen las competencias necesarias para liderar en esta era serán capaces de guiar a sus organizaciones hacia un futuro donde lo digital sea una herramienta al servicio de la estrategia empresarial y no un fin en sí mismo. **1**

# EL CICLO DE INVERSIONES IMPULSA A WHIRLPOOL

**JUAN CARLOS PUENTE, VICEPRESIDENTE EJECUTIVO Y PRESIDENTE DE ESTA FIRMA EN LATINOAMÉRICA, CONVERSA CON “FORBES” SOBRE LOS RESULTADOS QUE LE HA TRAÍDO A LA EMPRESA UNA INVERSIÓN ACUMULADA DE US\$ 1.000 MILLONES EN LOS ÚLTIMOS 20 AÑOS.**

**H**ace más de 27 años, Juan Carlos Puente comenzó su carrera en Whirlpool. Hoy, el ejecutivo mexicano es quien lidera la estrategia de manufactura y comercialización de la firma estadounidense en Latinoamérica. Y parece que la buena fortuna le sonríe a la empresa de electrodomésticos y línea blanca.

“Ha sido un crecimiento bestial y seguimos [experimentándolo]. En los últimos dos años, invertimos 200 millones de dólares para ampliar la capacidad [de producción], nuevas plantas, nuevos productos y ahora se están ejecutando esas inversiones. Debemos acabar el próximo año con el último producto que nos toca lanzar”, asegura, en entrevista, Juan Carlos Puente, vicepresidente ejecutivo y presidente de Whirlpool en Latinoamérica.

De 2004 a la fecha, Whirlpool ha invertido más de 1.000 millones de dólares y su negocio se ha incrementado más de siete veces, en comparación con lo adquirido a lo largo de su historia, y ha aumentado en 2,4 veces el número de consumidores respecto a los que tenían en el pasado.

“Como negocio, hemos tenido una transformación bastante interesante. Poco antes de la pandemia, comenzamos a pensar cuál debería ser el modelo de negocio para los próximos 100 años de Whirlpool, así como la estrategia y en dónde deberíamos enfocarnos, etcétera”. Así comenzó la transformación de la firma estadounidense.

En la actualidad, la compañía ha enfocado sus esfuerzos en desincorporar algunos de sus negocios y sumar nuevas unidades a su portafolios, una ruta que apenas ha sido recorrida a la mitad, con el objetivo de mejorar la experiencia de los consumidores de los productos de Whirlpool.

“Nosotros cedimos nuestro negocio en Europa e hicimos un *joint venture* con un competidor allá. Tenemos una participación, pero somos minoritarios”, dice el directivo, quien está convencido de que las cadenas de suministro actuales son más zonales y cercanas al consumidor.

Hoy, las regiones en donde se desarrollan los negocios de Whirlpool tienen una mayor autonomía operativa para reaccionar de forma más oportuna a la demanda local, sin dejar de

lado la estrategia mundial que marca el corporativo. Esta es la historia de un ciclo de inversiones que ha beneficiado el negocio de la empresa.

## UNA VIDA DE VIAJES

Los días de Juan Carlos Puente se dividen entre México, Brasil, Estados Unidos y el país que sea necesario visitar por alguna oportunidad de negocio. Pero el mexicano conserva el acento de su estado de residencia, Nuevo León.

Históricamente, el presidente de la región de América Latina siempre había estado en Brasil, ya que el tamaño del mercado así lo precisa, pero el directivo ha preferido una vida de viajes.

Puente tiene la certeza de que no hay dos países iguales, a pesar de que los una el idioma como lengua materna, como ocurre con el español en el caso de los mercados latinoamericanos, con excepción de Brasil, donde se habla portugués.

No obstante eso, el ejecutivo mexicano prefiere prestar atención a las similitudes de la región para aprovechar las oportunidades que ofrecen en términos de negocio.



“Es una región muy diversa y rica en cultura, gustos, preferencias culinarias. Ha sido muy padre”, dice.

Ante el mercado regional y como presidente de Whirlpool en América Latina, “hemos podido ser mucho más eficientes, más rápidos, más cercanos al consumidor [...]. Ha sido muy retador, pero fascinante, divertido, con muchas oportunidades”.

La economía de la región ha sido sumamente volátil, lo cual reta los patrones de consumo, así como el precio de los insumos. A pesar de todo ello, la región parece sonreírle al mexicano con sus variadas oportunidades, como un mayor número de casas en construcción y una población que sigue creciendo.

“Vamos bastante bien en América Latina. Crecemos mejor de lo que pensábamos que la industria nos iba a dar. [Estamos] ganando mercado y lanzando nuevos productos... [con] inversión en nuestras plantas. Entonces, estamos muy contentos”, asegura.

## OPORTUNIDADES

“Estados Unidos representa la operación más importante, en términos de fabricación y también como venta; pero México cobra mayor relevancia y ya es el décimo país del mundo, en términos poblacionales, y es una plataforma exportadora tremenda... y es la segunda plataforma de producción más importante para Whirlpool. Tenemos una quinta parte de nuestros empleados [a nivel mundial] basados en México”, explica.

Además, el T-MEC le permite al país ser una plataforma de exportación relevante para la empresa.

En la década de los 80, Whirlpool creció sobre la base de una estrategia de adquisiciones bajo el modelo de *joint venture*, y en los siguientes años vino el proceso de compra de la operación de México, que se dio en 2002. El directivo considera que, si México mantiene el Estado de derecho

## PLANTAS EN MÉXICO Y SUS TRABAJADORES

### • Planta Supsa (Apodaca, Nuevo León)

Se producen refrigeradores *top-mount* y *french door*, tiene más de 30 años de historia y cuenta con aproximadamente 2.800 empleados.

### • Planta Horizon (Apodaca, Nuevo León)

Los productos fabricados son lavadoras de carga superior y componentes (extrusión, puertas de acero inoxidable, caja de control, tubos de cobre y moldeo por inyección, entre otros). Cuenta con aproximadamente 800 empleados.

### • Whirlpool Plastics (Apodaca, Nuevo León)

Comenzó a operar en 2011. Se producen más de 600 moldes y hay áreas especiales para el ensamblaje de diferentes componentes. En la planta laboran 800 personas.

### • Planta Ramos Arizpe (Ramos Arizpe, Coahuila)

La planta de Ramos se compone de líneas de ensamblaje, donde se producen más de 360 modelos dúplex. Es la única planta de Whirlpool que fabrica refrigeradores de dos puertas verticales para América del Norte. Cuenta con aproximadamente 3.100 empleados, siendo la planta de Whirlpool en México con más colaboradores.

### • Planta Celaya (Celaya, Guanajuato)

Produce estufas, refrigeradores y lavadoras de una tina. Las marcas que se fabrican son Whirlpool y Acros. Laboran aproximadamente 2.060 personas.

### • Total de trabajadores en México

Whirlpool cuenta con más de 10.500 colaboradores en México, entre sus plantas, centros de tecnología, centros de distribución y personal administrativo.

### Total de trabajadores en Latinoamérica

• Whirlpool cuenta con más de 20.000 empleados en la región latinoamericana.



y seguridad, las inversiones seguirán fluyendo, para posicionar al país como un actor relevante en el sector manufacturero.

Por otro lado, Brasil se coloca en la tercera posición como productor e India está en la cuarta posición, seguidos de Argentina y Colombia, países donde la firma quiere ampliar su penetración entre los consumidores.

En el pasado, el 50% de los componentes de un refrigerador, por ejemplo, eran fabricados en Norteamérica; hoy, este porcentaje ya alcanza un 80%, lo cual muestra la relevancia de la integración y el crecimiento de las cadenas de suministro, de acuerdo con Puente.

A principios del próximo año, la empresa echará a andar una nueva producción en Ramos Arizpe. Se trata de una de sus nuevas categorías de producto que no se hacían en México.

“Fabricamos más producto en México que en cualquier otro país de América Latina, pero vendemos más en Brasil”, explica el directivo.

### ¿CÓMO MANDAR UN HOMBRE A LA LUNA?

Guatemala, Costa Rica y Puerto Rico son otros países que juegan un rol fundamental entre los 52 que se encuentran bajo la responsabilidad de Juan Carlos. El objetivo es colocar las mejores marcas en el mercado y alcanzar las primeras posiciones entre las preferencias del consumidor.

En América Latina, la industria de línea blanca avanza a doble dígito. “Todas las categorías están creciendo”, dice. En México, la participación de Whirlpool en la categoría de lavandería automática es mucho más fuerte que en otros países, mientras que en Brasil la línea de refrigeración es la que lidera la demanda del consumidor.

Parte de los planes también toman en cuenta el uso de tecnologías orientadas al consumidor. Whirlpool



cuenta con más de 400 proyectos en Ingeniería y Desarrollo. Sin embargo, la aplicación de nuevas tecnologías se rige por un criterio de utilidad; es decir, hay que lanzar una tecnología, pero con propósito.


La gente, en promedio, lava tres kilos de ropa por sesión y hoy el mercado demanda soluciones para el lavado de ropa para personas que tienen una mascota y que desean borrar las

huellas de ese amor en sus prendas. “No es mandar un hombre a la Luna”, dice el ejecutivo, al ejemplificar sobre la aplicación efectiva de tecnología.

### “SALVAR UNA VIDA”

Juan Carlos Puente se siente honrado y muy emocionado de estar abriendo la puerta a más directivos latinoamericanos para ocupar los puestos más relevantes en la organización global de Whirlpool.

Junto a sus hijas de tres nacionalidades distintas (mexicana, estadounidense y europea), el directivo toma conciencia de las oportunidades que le ha dado la empresa, pero también del rol que juega.

Y es que, recuerda, en los tiempos álgidos de la pandemia de COVID-19, un cliente de Whirlpool tuvo el infortunio de ver fallar su refrigerador, el cual mantenía a una temperatura adecuada los medicamentos necesarios para preservar su salud. En ese momento, el equipo de la empresa decidió solventar el problema y rescatar a este consumidor, dice Juan Carlos Puente, quien sabe que la compañía no solamente tiene la oportunidad de crecer, sino, incluso, de cambiar el destino de las personas. “Así de esenciales somos, como producto, para salvar una vida”. 

Por José Caparrosa y Eladio González

# LA BRECHA NO ES TECNOLÓGICA, ES EDUCATIVA

LATINOAMÉRICA ES UN MERCADO CLAVE PARA MASTERCARD, PERO LA DIGITALIZACIÓN DE PAGOS ENFRENTA UN GRAN OBSTÁCULO. SIN CONOCIMIENTO NI CONFIANZA EN LAS HERRAMIENTAS DIGITALES, LA REVOLUCIÓN DEL DINERO AÚN NO ESTÁ ASEGURADA.

# C

uando Greg Ulrich asumió el cargo de director de Inteligencia Artificial (IA) y Datos en Mastercard a principios de 2024, su nombramiento generó grandes expectativas. La compañía está apostando fuertemente por la IA para fortalecer la seguridad en su ecosistema de pagos, prevenir fraudes y ofrecer personalización y análisis predictivo a sus socios comerciales.

Su puesto fue creado en el marco de una reorganización más amplia de la empresa, que ha visto un crecimiento del 27% en el valor de sus acciones en el último año, impulsado por el auge de los pagos digitales y sin contacto. En este proceso, Mastercard consolidó sus divisiones de servicios, pagos al consumidor y nuevos productos en unidades más cohesionadas, al tiempo que estableció el equipo de IA y Datos como un pilar estratégico.



La tarea de liderar esta iniciativa recayó directamente en Ulrich, asignado por el propio CEO de la compañía, Michael Miebach.

Aunque los equipos de científicos de datos están distribuidos por toda la organización, Ulrich busca ahora establecer una visión estratégica unificada. “Si estamos trabajando en soluciones similares en distintos equipos, podemos experimentar de diferentes formas, pero cuando escalamos, necesitamos estandarizar la tecnología, los proveedores y los enfoques para garantizar eficiencia y seguridad”, explica en entrevista a FORBES.

El acelerado ritmo de innovación en IA supone un desafío constante. Para Ulrich, la clave es comprender las limitaciones de los nuevos modelos. “Seguiremos viendo mejoras, pero también la aparición de modelos especializados que se vuelven más efectivos para distintos propósitos”, señala. En su opinión, aún no se ha alcanzado un límite claro en cuanto a la cantidad de datos o el tiempo de entrenamiento necesarios para mejorar la precisión de los modelos.

Desde su llegada al cargo, Ulrich ha establecido varias prioridades. Primero, su equipo catalogó todas las iniciativas de IA en Mastercard para enfocar los esfuerzos en las más estratégicas. Luego, se concentraron en la infraestructura de datos, optimizando el acceso y el uso de los vastos volúmenes de información provenientes de transacciones y adquisiciones. Además, han trabajado en estrecha colaboración con los equipos de privacidad y cumplimiento regulatorio para desarrollar políticas alineadas con los estándares globales.

La estrategia de IA de Mastercard se articula en cuatro pilares. Tres están dirigidos a clientes externos, con el objetivo de fortalecer productos y servicios. El cuarto es interno y busca potenciar la eficiencia operativa de la organización.

## DESAFÍOS EN LA REGIÓN

La inteligencia artificial (IA) está redefiniendo la forma en que realizamos transacciones financieras. En un futuro cercano, los agentes de IA generativa podrían reservar viajes o ejecutar pagos de manera autónoma, ofreciendo una experiencia fluida y segura. Sin embargo, el reto está en habilitar estas interacciones automatizadas sin comprometer la integridad del ecosistema financiero.

Uno de los principales beneficios de la IA en el sector de pagos es su capacidad para combatir el fraude. La ciberseguridad basada en IA permite analizar patrones de datos en tiempo real, detectando actividades fraudulentas antes de que se concreten. Mastercard, ha invertido 7.000 millones de dólares en tecnología de ciberseguridad en la última década.

Pero la IA no solo protege las transacciones, sino que también las hace más personalizadas y accesibles. Desde la predicción de hábitos de compra hasta la generación de recomendaciones personalizadas, esta tecnología permite una experiencia más eficiente para los consumidores. Además, es una herramienta clave para la inclusión financiera, como destaca Raj Seshadri, presidenta de Pagos Comerciales y Nuevos Flujos de Mastercard, en entrevista con FORBES.

A pesar del avance de la digitalización, en Centroamérica y el Caribe persisten barreras significativas. “Tres de cada cuatro pymes aún operan con efectivo y nueve de cada diez usan tarjetas personales en lugar de tarjetas empresariales”, señala Seshadri. Antes de hablar de soluciones financieras avanzadas, asegura que es crucial formalizar estos negocios y digitalizar sus operaciones.

Mastercard identifica a Latinoamérica como un mercado clave para su crecimiento. Gracias a tecnologías como las tarjetas virtuales y la tokenización, la digitalización de pagos

puede implementarse independientemente del nivel de desarrollo de cada país. “Nuestra tecnología puede desplegarse igual de fácil en Honduras, Costa Rica o Estados Unidos. La clave es hacerla relevante para los usuarios locales”, explica Seshadri.

No obstante, el mayor obstáculo no es la falta de tecnología, sino la educación financiera. “La región está abierta a la digitalización, pero el reto es enseñar a los pequeños empresarios el valor de digitalizar sus pagos y sus datos”, asegura.

El papel de los Gobiernos y reguladores es fundamental para impulsar la inclusión financiera. Según Seshadri, esta es una prioridad para los Gobiernos, ya que el crecimiento de las pymes fortalece la economía y genera empleo. Además del sector público, las alianzas con empresas privadas resultan esenciales. En este sentido, compañías como Grupo Mariposa desempeñan un rol clave al conectar con pequeños comercios en zonas rurales, facilitando su acceso a herramientas digitales de pago y financiamiento.

Un ejemplo concreto de esta sinergia es cómo este grupo guatemalteco trabaja con pequeños negocios en áreas remotas en toda la región. Aunque muchos aún operan con efectivo, la adopción de teléfonos inteligentes abre la puerta a soluciones digitales. “Con la tecnología actual, los pagos pueden realizarse de manera digital, eliminando el uso de efectivo y permitiendo a los dueños de negocios acceder a datos clave para mejorar su administración y obtener crédito”, explica Seshadri.

De cara al futuro, Mastercard ve a América Latina como un mercado estratégico con un enorme potencial en pymes, remesas y pagos corporativos. “Si hacemos esto bien, será beneficioso para todos: empresarios, Gobiernos, bancos, distribuidores y para Mastercard”, concluye Seshadri. **F**

# LA GUARDIANA QUE DEFIENDE LOS PULMONES DE MÉXICO

LA SIERRA GORDA DE QUERÉTARO, RECONOCIDA COMO RESERVA DE LA BIÓSFERA, HA SIDO REGENERADA GRACIAS AL LIDERAZGO DE MARTHA 'PATI' RUIZ CORSO, QUIEN CREÓ EL GRUPO ECOLÓGICO SIERRA GORDA. ESTE MODELO PARTICIPATIVO FOMENTA LA CONSERVACIÓN MEDIANTE EDUCACIÓN AMBIENTAL, ECONOMÍA REGENERATIVA Y PROYECTOS COMO CARBONO BIODIVERSO, EL CUAL COMPENSA EMISIONES Y BENEFICIA A COMUNIDADES LOCALES.



Conectar con la madre naturaleza es lo que más hace feliz a Martha 'Pati' Ruiz Corso, una activista que ama profundamente la Sierra Gorda de Querétaro, uno de los pulmones de México. Ese amor la llevó a unir lazos con sus habitantes para crear conciencia sobre el deterioro que la Sierra Gorda estaba sufriendo, por lo que creó el Grupo Ecológico Sierra Gorda (GESG).

“He encontrado mi camino espiritual aquí; es algo que yo buscaba, que despertara pasión en mi corazón y que fuera tan real como amar la naturaleza”, comenta 'Pati'.

El GESG fue fundado en 1987 por ella y un grupo de queretanos preocupados por el deterioro ambiental de la región. El GESG comenzó su labor enfocándose en la educación ambiental. “Nuestro objetivo es la conservación de los recursos naturales, pero lo hacemos desde un modelo participativo, con amor y paciencia, forjando soluciones”, explica, en entrevista con FORBES, la fundadora y directora general del GESG, quien es también conocida como “la guardiana de la Sierra Gorda”.

La Sierra Gorda, en 2003, fue declarada Reserva de la Biósfera por la UNESCO. Esta región abarca 383.567 hectáreas, lo que representa 32,02% del estado de Querétaro. Sin embargo, el 70% del territorio es propiedad privada; 27%, ejidal; y solo 3% es federal.

'Pati' es miembro de la Junta Directiva de Forest Trends, en Estados Unidos, y Leaders pour la Paix, en Francia. Además, cuenta con los siguientes galardones: 2001, Schwab Foundation; Ashoka Foundation en 1996 como emprendedora excepcional; 2002, Rolex al emprendimiento; 2012, el premio por liderazgo en la conservación en América Latina de National Geographic-Buffet; también el National Geographic World Legacy Award 2017; 2018, la Organización Mundial de Turismo de Naciones



Unidas, por la innovadora visión incluyente de las comunidades locales y otros 38 premios nacionales e internacionales.

Este ecosistema no solo es un “pulmón” de oxígeno para Querétaro: también alberga a 100.000 habitantes humanos, distribuidos en 683 comunidades de cinco municipios, quienes han sido aliados y testigos de la conservación del modelo participativo del GESG. “Ver cómo agricultores, docentes y amas de casa se unen en torno a la conservación me llena de esperanza”, comenta 'Pati'.

#### REGENERAR LA SIERRA GORDA

El enfoque del GESG consiste en transformar estas comunidades en agentes activos de conservación, generando empleos y mejorando la calidad de vida. Más del 80% de los proyectos del grupo es gestionado directamente por los habitantes locales, quienes reciben capacitación en prácticas sustentables.

Desde sus inicios, el GESG ha creado programas educativos en escuelas rurales, capacitando más de 15.000 estudiantes y maestros. “No es solo enseñar sobre el medio ambiente, sino fomentar una conexión emocional con la naturaleza”, explica 'Pati'.

El GESG cuenta con cinco pilares que le dan vida y esperanza a la Sierra Gorda de Querétaro, los cuales son llevados a cabo por centenas de ejidatarios, quienes han aprendido a preservar la naturaleza con cuidados especiales. Asimismo, Gobierno y empresas privadas se han sumado a la iniciativa para aportar un granito de arena a fin de que la Sierra Gorda se regenere y sus especies vivan en buenas condiciones por más tiempo.

“Estas montañas son mi hogar y mi responsabilidad; mi misión en la vida es servir, ayudar a los demás y cuidar nuestra Madre Tierra. Por eso, desde los años 80 realizamos trabajos que ayudan tanto a los habitantes como a la naturaleza”, enfatiza 'Pati'.

Los proyectos que son parte del GESG son: formación de una cultura sustentable, donde se llevan a cabo acciones de educación ambiental, manejo de residuos sólidos y comunicación con los habitantes; protección de la vida silvestre, organizando brigadas contra incendios; economía regenerativa, enseñando a los habitantes a aprovechar los recursos maderables y no maderables; y capacitación para crear un micronegocio. En este sentido, actualmente en la Sierra Gorda se encuentran 75 microempresarios locales, quienes venden productos naturales, artesanía, comida, tours y hospedaje. No obstante, el pilar principal del GESG es la huella de carbono.

“Desde ayer, hoy y mañana, nuestro objetivo es la conservación de los recursos naturales y nuestra visión es un modelo muy participativo porque es nuestro tesoro, la Sierra Gorda”, agrega Ruiz Corso.

### MÁS BOSQUE, MENOS CONTAMINACIÓN

Uno de los proyectos insignia del GESG es Carbono Biodiverso, lanzado en 2011, el cual se ha consolidado como un modelo replicable de compensación de emisiones. La iniciativa beneficia directamente a propietarios forestales, quienes reciben pagos por proteger sus tierras.

“Es un proyecto que tiene una dimensión socioambiental. Los propietarios de los ejidos, en vez de que vendan sus tierras, reciben paga de nosotros para que las cuiden, y así el bosque florece más. También les explicamos que el ganado le hace daño a las tierras. Al no tener ganado doméstico, se le brinda un respiro a la vegetación, lo que permite que los árboles jóvenes crezcan”, comenta Roberto Pedraza, jefe del programa Tierras Silvestres, del GESG, en entrevista.

Asimismo, los recursos que reciben los habitantes para cuidar sus tierras provienen de empresas y personas

físicas que intentan mitigar su huella de carbono de manera voluntaria. Hasta el cierre de este reportaje, más de 4.000 hectáreas de bosque se han regenerado, con un apoyo de US\$ 1,21 millones provenientes de las empresas que han compensado su huella de carbono con el GESG, como Uber México, Lyncott, EGLA, Fandeli Group, World Land Trust, Paruno, Adventure Travel México y Dreams Jade Resort & Spa. “Para que las firmas mitiguen su huella de carbono, el GESG tiene una página web donde se pueden inscribir, sean personas o industrias”, dice Roberto Pedraza.

El GESG solo recibe el 15% del recurso obtenido, porcentaje que es destinado a pagar sueldos del grupo, el cual está conformado por 65 personas. Se usa también para fortalecer el movimiento creado por ‘Pati’.

Pedraza enfatiza: “Aquí hacemos conservación y no conversación. Estamos en la trinchera”.

El impacto del programa Carbono Biodiverso es evidente, comenta Ismael Lagos García, líder comunitario del ejido Tejamanil, ubicado dentro de la Sierra Gorda de Querétaro. “Antes,

nuestros recursos no alcanzaban, pero ahora podemos cuidar nuestros bosques y también mejorar la calidad de vida de nuestras familias”.

### EL IMPUESTO DE CARBONO: INSTRUMENTO DE ACCIÓN CLIMÁTICA

El éxito de Carbono Biodiverso fue tal que en 2021 inspiró al Gobierno del estado de Querétaro a implementar el Sello Estatal de Bajas Emisiones de Carbono. Este programa establece un impuesto para compañías queretanas que emiten gases de efecto invernadero, permitiendo que compensen sus emisiones invirtiendo en proyectos de conservación, como los gestionados por el GESG.

“Este impuesto establece que las empresas que generan emisiones directas de CO<sub>2</sub> a la atmósfera deben pagar 637 pesos [alrededor de US\$ 30] por tonelada emitida”, comenta Ricardo Javier Torres Hernández, subsecretario del Medio Ambiente en la Secretaría de Desarrollo Sustentable del estado de Querétaro.

Asimismo, explica que “las empresas en Querétaro reportan sus



#### ROBERTO PEDRAZA

Jefe del programa Tierras Silvestres para la Conservación, dedica su tiempo a documentar fotográficamente la biodiversidad de la Sierra Gorda y ha descubierto nuevas especies para la ciencia.

### EJIDO TEJAMANIL

Vista desde el mirador Enselmo. En el Centro Ecoturístico de este ejido, miembros de la comunidad ofrecen recorridos guiados para visitantes, sensibilizando y dando a conocer parte de la diversidad e importancia del cuidado ambiental.



inventarios de emisiones desde 2008. A lo largo de estos 16 años hemos capacitado a las empresas para medir, calcular y estimar las emisiones anuales y nos las presentan a través de la cédula de operación anual. Sin embargo, en 2021 entró en vigor el programa Sello Estatal de Bajas Emisiones”.

En 2023, el programa generó más de US\$ 1,94 millones, los cuales se canalizaron a proyectos en la Sierra Gorda. Compañías como industrias manufactureras y desarrolladores inmobiliarios han compensado más de 63.000 toneladas de carbono equivalente, una cifra récord para el estado.

“Las empresas tienen que presentar su inventario, la cantidad total de emisiones que generaron y, a partir de ello, estiman su impuesto”, enfatiza el subsecretario del Medio Ambiente.

Dado que se trata de un impuesto no recaudatorio, este se puede cubrir

con pagos para regenerar directamente los bosques o a través de proyectos para la reducción de emisiones. “Por cada tonelada certificada que se pague, ese recurso va directo a los propietarios de los bosques, quienes se aseguran de que estos no sean talados o incendiados”, comenta Torres Hernández.

### UN LLAMADO A SERVIR Y PRESERVAR

La conexión de Ruiz Corso con la Sierra Gorda va más allá de su trabajo: es un compromiso espiritual y emocional. Como se dijo líneas arriba, para ella estas montañas son su hogar y su responsabilidad. ‘Pati’ desea ayudar a los demás, y servir y cuidar de nuestra Madre Tierra.

El legado del GESG, con proyectos como Carbono Biodiverso y el Sello Estatal de Bajas Emisiones de Carbono, demuestra que la conservación es

posible cuando las comunidades se empoderan y se generan alianzas entre sociedad civil, Gobierno y empresas.

La Sierra Gorda de Querétaro no solo es un ejemplo de resiliencia ambiental, sino también del poder del amor por la naturaleza como transformador de vidas y generador de esperanza en un mundo enfrentado al cambio climático. Ruiz Corso quiere que este modelo se replique en otros estados. “Nuestra esperanza es regenerar el capital natural y recuperar las capacidades de los ecosistemas. Ojalá que proyectos similares surjan en México. El tiempo para actuar es ahora”.

Además, ella subraya la importancia de educar a las nuevas generaciones: “Enseñen a sus hijos a amar el planeta, abrazar a los árboles y escuchar a los pájaros. No los eduquen en un centro comercial. Conectar con la naturaleza es esencial”. **fb**

Por Manuela Zurita

# ¿VUELVEN LOS TRENES A PERÚ?

EL GOBIERNO PERUANO ALISTA LA EJECUCIÓN DE UNA MILLONARIA CARTERA DE PROYECTOS EN FERROCARRILES. ESTOS SON LOS HITOS QUE SE ESPERA LOGRAR ESTE AÑO. HAY OPORTUNIDADES, PERO TAMBIÉN RIESGOS.



FOTO: ANDINA

**E**ste 2025 podría marcar un hito en el desarrollo de infraestructura ferroviaria para carga y traslado de pasajeros en Perú, un sistema de transporte por el cual el Estado peruano ha reavivado su apuesta. Actualmente, Perú posee una cartera de proyectos ferroviarios

estimados en unos 43.000 millones de dólares, informa a FORBES PERÚ David Miranda, director de Gestión de Infraestructuras y Servicios de Transportes del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC).

El plan supone casi duplicar la extensión de la red de trenes actual, de

unos 2.500 km, con 2.800 km adicionales. De concretarse, Perú contaría con unos 5.300 km de vías férreas, superando ligeramente su máximo histórico de 4.810 kilómetros (con 46 ferrocarriles, a inicios del siglo XX). Hoy solo son operados nueve ferrocarriles, por empresas privadas.

## MÁS PROYECTOS

### ■ Ferrocarril Huancayo-Huancavelica

En agosto pasado se concesionó su construcción y operación por 30 años al Consorcio Concesionaria Ferroviaria del Centro. Tendrá 128,7 km y demandará una inversión de US\$ 394 millones. Estaría construido al 100% en cinco años.

### ■ El nuevo Tacna-Arica

Este ferrocarril, de 62 km, aspira este año a lograr firmar un acuerdo de asistencia técnica con la compañía Perú Rail para impulsar su modernización, informó Jaime Carpio, gerente general del Gobierno Regional de Tacna, a cargo de su operación y mantenimiento desde 2004. Buscan convertirlo en un tren turístico e iniciar el traslado de carga. La obra se iniciaría en 2026.

### ■ Hasta Pucallpa

Con una inversión estimada en US\$ 13.000 millones, este proyecto en fase de idea propone conectar por tren la ciudad amazónica con la costa. Los expertos hablan de dos posibilidades: el desarrollo de una vía férrea desde Cerro de Pasco, adonde llega el Ferrocarril del Centro; y desplegar una vía férrea desde Huánuco a Pucallpa, interconectando la ciudad serrana con el Ferrocarril del Centro por carretera.

### ■ Inspirarse en Chancay

El puerto de Chancay se conectaría al Tren Lima-Barranca a través de un ramal. Para hacer eficiente el traslado de carga en este proyecto —y el resto en cartera—, el experto Erich Villavicencio señala que debería impulsarse la construcción de estaciones de transferencia de carga, una autopista ferroviaria para traslado de camiones y contenedores a doble nivel, y evaluar la inversión en un ferrobuzón de cabotaje.

### ■ Tren Brasil-Bolivia-Perú

Planteado en 2015, el proyecto no prosperó, pero el Puerto de Chancay ha reavivado el interés de fortalecer la interconexión logística con Brasil y se evaluaría avanzar desde Pucallpa a través de los ríos vinculados, explicó Villavicencio.

¿Por qué “vuelven los trenes”? A nivel mundial, lo impulsan la necesidad de desarrollar transporte masivo, propulsado con energías limpias, y la creciente demanda de capacidad de pasajeros y carga, que al 2050 se prevé crezca 300% y entre 150% y 250%, respectivamente, de acuerdo con el informe “El futuro del ferrocarril 2050”, de la consultora global ARUP. En Perú, según el Plan Nacional de Desarrollo Ferroviario, aprobado en 2016, y actualmente en proceso de actualización, se busca promover un sistema ferroviario eficiente y sostenible ambientalmente, de menor duración y menores costos logísticos, que contribuyan a la competitividad del país.

### PROYECTOS 2025

El proyecto del Ferrocarril Lima-Ica —de 280 km y 15 estaciones— es el más avanzado a la fecha, destaca Miranda, quien precisa que hasta julio próximo el Gobierno definirá qué país asume la gestión del proyecto (PMO) para adjudicar su construcción junto a su estructuración financiera bajo la modalidad Gobierno a Gobierno. El funcionario —quien antes de su rol actual trabajó en la unidad formuladora de proyectos del MTC— resaltó que

esta obra apunta a reducir el tiempo de viaje entre ambas ciudades de 4 a 2 horas.

En “idea” y en proceso de elaboración de los términos de referencia para la contratación de una empresa que realice los perfiles de preinversión, están los proyectos de ferrocarriles: San Juan de Marcona-Andahuaylas, de 560 km, principalmente para el traslado de carga minera; Barranca-Trujillo, de 355 km, cuyo perfil se prevé adjudicar en el tercer trimestre de este año; y Cajamarca-Puerto Eten, en Lambayeque, de 448 km, para traslado de minerales, productos de agroexportación y pasajeros. Vale apuntar que, en junio pasado, el Gobierno dio la buena pro para estudiar la necesidad y viabilidad del puerto lambayecano.

En tanto, en el tercer trimestre de este año, el MTC prevé aprobar el perfil de preinversión del proyecto Lima-Barranca, de 245 km, según Miranda. La relevancia de esta iniciativa —resalta— radica en su rol estratégico de interconexión con el puerto de Chancay, además de enlazarse con el puerto del Callao y el Ferrocarril Central Andino, lo que eventualmente habilitaría el traslado de carga y pasajeros hacia Pucallpa e incluso hasta Brasil.



**ES IMPORTANTE QUE, A NIVEL DE UNIVERSIDADES, SE DISPONGA DE UNA MAYOR CAPACITACIÓN EN TEMAS FERROVIARIOS. VA A HABER UN ÁREA LABORAL EN LA QUE NO HAYA MUCHA GENTE QUE SE DEDIQUE A ESTO. HAY UNA BUENA OPORTUNIDAD PARA LOS INGENIEROS QUE QUIERAN INCURSIONAR EN ESTE TEMA”.**

### OSCAR BRAVO

ASESOR EN TEMAS FERROVIARIOS DE LA JEFATURA DE PROYECTOS FERROVIARIOS EN PROINVERSIÓN

Y eso no es todo. En febrero de este año, se prevé adjudicar la elaboración del perfil de la construcción del Ferrocarril Hidroeléctrica-Quillabamba, en Cusco. Esta vía, de 43 km, fue destruida por un huaico en enero de 1998. Se espera que promueva el desarrollo comercial y turístico de la selva cusqueña y reduzca accidentes de tránsito y el tiempo de viaje por carretera. Además, este año se conocería la viabilidad del ferrocarril Chinchero-Cusco, de 25 km, toda vez que en noviembre pasado el Gobierno de Corea del Sur comenzó a realizar un estudio de prefactibilidad, que —según el MTC— estaría terminado en los subsiguientes ocho o nueve meses. Este tren permitiría conectar el futuro aeropuerto internacional homónimo y la Ciudad Imperial.

### EN LIMA Y EL CALLAO

En cuanto a los trenes urbanos de Lima y el Callao, en la Línea 2 (de 35 km, entre Ate Vitarte y el Callao), este año la concesionaria está negociando una adenda con el MTC para consensuar un sinceramiento de los plazos de ejecución de obras, que hasta mediados de enero llevaban un avance de 67% (medido según el nivel de desembolso del presupuesto total, de US\$ 4.530 millones, sin IGV). Esta información fue provista a FORBES por Carmen Deulofeu, gerenta general de la Sociedad Concesionaria Metro de Lima Línea 2.

La ingeniera de caminos, con más de 20 años en distintas posiciones en el Metro de Barcelona, detalla que hasta enero tenían en obra 57 frentes de los alrededor de 80 del proyecto. Se trataría de la tercera adenda del proyecto, que el consorcio alega es necesaria pues “los cronogramas [del proyecto] están rotos” por la demora en la entrega de los terrenos saneados y el impacto de la pandemia por COVID-19.

El consorcio —que obtuvo la concesión de 2014 a 2049— también está

a cargo de la construcción de 8 km del Ramal Faucett-Gambetta, que se sumarán a la Línea 4 del Metro de Lima. De hecho, la compañía comenzó su obra a inicios de enero último, tras la entrega de los predios, agrega Deulofeu.

¿Cuándo prevén que empiece a funcionar este metro? La ejecutiva recuerda que ya está en funcionamiento un tramo de 5 km de la Línea 2 (inició en diciembre de 2023), desde las estaciones Evitamiento a Mercado Santa Anita. Sobre el proyecto final, indica que lo desconoce, considerando que están negociando la nueva adenda, que alteraría el plazo de ejecución, pero no el monto de inversión, repara.

Respecto a las Líneas 3 y 4, de 34,8 km y 23,6 km cada una, en la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU) (que está a cargo de su gestión) informan que a mediados de este año proyectan convocar una licitación para el diseño y la estructuración financiera, mediante un esquema de Gobierno a Gobierno. Así lo precisa David Hernández, su presidente ejecutivo, quien añade que también están abriendo la partida presupuestal de la Línea 4 para completar los recursos necesarios para sanear interferencias de servicios y expropiaciones con un crédito suplementario. La inversión prevista para ambos proyectos es de US\$ 11.000 millones y el ejecutivo prefiere no adelantar a cuánto ascenderá el monto adicional. Fuentes del sector informaron a FORBES que las interferencias y expropiaciones suponen entre el 15% y 20% de la inversión en un proyecto de infraestructura. “En un mes podría darle el monto exacto”, sostiene Hernández. (La entrevista con el ejecutivo se realizó a mediados de enero pasado).

Sobre las Líneas 5 y 6, que recorrerán 28 km de Santiago de Surco a Villa El Salvador y 23,5 km de Los Olivos a Santiago de Surco, respectivamente, Hernández informa que un equipo de

## TECNOLOGÍA

■ **Salvo la línea** Hidroeléctrica-Quillabamba, cuya tecnología va a coexistir con la actual (con vía angosta), los ferrocarriles prevén emplear tecnología estándar y funcionar con energía eléctrica, además de ser autónomos y desplazarse a una velocidad de hasta 200 km/h, según el MTC.

■ **Las líneas de Metro** de Lima y El Callao funcionarán sin conductor y también con energía eléctrica. Salvo la Línea 1, que es aérea, el resto se prevé que sea subterránea.

■ **No se está** evaluando el uso de trenes de alta velocidad.



## TRENES Y MINERÍA

■ **Actualmente**, cuatro de las nueve líneas férreas en Perú son operadas por compañías mineras. Estas son: Votorantim, Cemento Andino, Southern Perú y Doe Run Perú.

■ **El resto de líneas** es gestionado por privados: Ferrocarril del Centro, de Lima a Huancayo, por Ferrovías Central Andina; Ferrocarril del Sur, de Arequipa a Cusco, pasando por Juliaca y Puno, por Perú Rail; Ferrocarril del Sur Oriente, de Cusco a Machu Picchu, por Perú Rail e Inca Rail; el Ferrocarril Huancayo-Huancavelica, por Consorcio Concesionaria Ferroviaria del Centro; y el Ferrocarril Tacna-Arica, por el Gobierno Regional de Tacna.



gestión de proyectos se está instalando en ATU para realizar sus estudios previos.

### BUENO Y RETADOR

Los expertos en ferrocarriles consultados para este reportaje saludan el interés en la inversión en trenes del Gobierno. La abogada Marilia Peceros apunta que el tren para carga permite trasladar hasta 3.000 toneladas, mientras que un camión puede cargar 50, de manera más rápida (hasta 240 km/h). “Genera menos tráfico e impacto ambiental”, dice y señala que tiene el potencial de resolver la congestión vehicular limeña y saldar la brecha en infraestructura de transporte masivo de pasajeros, con la ventaja de poseer una mayor durabilidad. Sin embargo, la apuesta ferroviaria supone una inversión inicial mayor que las redes viales (el MTC estima entre US\$ 8 millones y US\$ 12 millones por km, de acuerdo con un estudio del BID).

Los ferrocarriles podrían, asimismo, ser vías de desarrollo comercial a través del modelo “Rail+Property”, plantea Erich Villavicencio, docente de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) y consultor de la firma Rail Tec. Este modelo, implementado en Hong Kong, consiste en el desarrollo de centros comerciales, hoteles y zonas residenciales en cada estación, explica. “Es el único metro del mundo que es autosostenible”, destaca y señala que en la mayoría de los países aplican subsidios a las tarifas en el transporte (en Perú, el subsidio llega hasta el 50% del boleto en la Línea 1, informó la ATU). Deulofeu, por su parte, destaca que los trenes revalorizan los terrenos por donde transcurren al crear una mayor accesibilidad.

Por otro lado, entre los desafíos de corto plazo, los expertos enumeran la carencia de talento y el *expertise* necesario para crear proyectos rentables que reten la orografía andina; de normativa técnica y un organismo

## CARTERA DE PROYECTOS FERROVIARIOS

	Inversión (en millones de dólares)	Estado
	<b>6.542</b>	Viable
Puerto San Juan de Marcona-Andahuaylas	<b>8.162</b>	Viable
Lima-Barranca	<b>4.393</b>	
Hidroeléctrica-Quillabamba	<b>561</b>	Idea
Barranca-Trujillo	<b>4.941</b>	Idea
Lambayeque-Cajamarca (Puerto Eten)	<b>4.850</b>	Idea
Chancay-Pucallpa	<b>14.380</b>	Idea
<b>Total</b>	<b>43.829</b>	

Los seis primeros proyectos supondrían una inversión de US\$ 31.000, tendrían un mismo operador y comenzarían a construirse entre 2026 y 2027 para estar listos hacia 2032, informó el MTC a mediados del año pasado, según medios locales.

Fuente: MTC



**NO VEO MUCHOS RIESGOS RELACIONADOS CON LA DEMANDA, PERO SÍ EN LA LIBERACIÓN DE TERRENOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA VÍA FÉRREA. SIN EMBARGO, ENTIENDO QUE EL MTC YA TIENE ESTUDIOS PARA ABORDAR ESTE TEMA, LO QUE PROBABLEMENTE MITIGUE ESOS RIESGOS”.**

### JOSÉ LUIS BONIFAZ

PROFESOR DE ECONOMÍA E INVESTIGADOR DE LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Y COAUTOR DEL REPORTE “BRECHA DE INFRAESTRUCTURA EN EL PERÚ”, DEL BID.

sectorial regulador; y una propuesta de enfoque intermodal. “Hay que ver bien el contexto topográfico, si debe o no debe aplicar las vías [de tren] y qué tipo de medio transporte. No se debe simplemente decidir de una forma rápida y mediática”, opina el consultor Jorge Gutiérrez.

Otros dos asuntos prioritarios para el despliegue de la cartera ferroviaria este año y en el largo plazo serán la entrega de terrenos saneados oportunamente y el cuidado ante un eventual impacto en el déficit fiscal, advierte Karla Gaviño, docente de la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico. En 2024, el BCRP proyectó que cerraría en 3,3% del producto bruto interno (PBI), por sobre el 2,8% meta. Para evitarlo, la académica recomienda impulsar los proyectos vía asociaciones público-privadas. Explica que en el mundo sí existen financiados, pues los trenes son proyectos atractivos por su promesa de conectividad. Opina que la estabilidad jurídica, política, económica y social también serán necesarias.

# DESPUÉS DEL ATERRIZAJE

**JETSMART CERRÓ UN 2024 MARCADO POR BUENOS INDICADORES EN PERÚ. EN 2025, LA EMPRESA, QUE HA TRANSPORTADO A MÁS DE 4 MILLONES DE PASAJEROS DESDE QUE LLEGÓ AL PAÍS, PLANEA CONSOLIDAR SU OPERACIÓN LOCAL Y EVALÚA EXPLORAR LA CONECTIVIDAD INTERNACIONAL EN PROVINCIAS. LA APERTURA DEL NUEVO AEROPUERTO INTERNACIONAL JORGE CHÁVEZ DE LIMA ES EL MAYOR RETO DE LA COMPAÑÍA.**



**E**l turismo es uno de los rubros más emblemáticos de Perú. No solo porque es un vehículo para dar a conocer los diferentes atractivos arqueológicos, gastronómicos y culturales que tiene

el país, sino también por su potencial para dinamizar las actividades productivas. De hecho, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, cada millón de soles invertido en este sector genera 11,7 millones soles para la economía nacional. Este potencial

ha hecho que, en los últimos años, arriben empresas que capitalicen las ganas de viajar de los peruanos. Ese ha sido el caso de JetSMART, aerolínea *lowcost* que arribó al Perú en junio de 2022 y cerró un 2024 con sólidos resultados.

Francesca Luna Bulnes, *country manager* de JetSMART en Perú, detalla en conversación con FORBES que la empresa ha logrado transportar a más de 4 millones de pasajeros desde arribó al país. “Nos pusimos como meta un millón en el primer año. A los 11 meses [aproximadamente] cumplimos esa meta”, destaca la también economista, quien tiene más de 12 años de experiencia en el sector aerocomercial. Luna resalta que de los más de 4 millones de pasajeros que han transportado, alrededor de medio millón fueron primeros voladores. “Son personas que nunca habían podido acceder a un vuelo y lo han podido hacer gracias a JetSMART”, dice la ejecutiva.

El año pasado fue bastante positivo para la compañía, que ofrece vuelos domésticos a siete ciudades de Perú (Lima, Cusco, Arequipa, Cajamarca, Tarapoto, Piura y Chiclayo) y vuelos internacionales a cinco ciudades sudamericanas (Buenos Aires, Santiago, Quito, Medellín y Cartagena). El número de asientos ofrecidos por la empresa en vuelos domésticos creció 37% en 2024. “Hemos consolidado nuestra posición en el mercado doméstico. Llegamos a tener más de 170 frecuencias semanales en las temporadas más altas. Algunas veces superamos el 13% de *market share* y el año [2024] lo cerramos en más de 10%. Esto fue un crecimiento importante respecto a 2023”, destaca la *country manager* de JetSMART en Perú.

### EL GRAN RETO

Para 2025, la aerolínea, que ofrece tickets desde los 24 dólares (incluidos impuestos), espera seguir consolidando su operación local. Francesca Luna asegura que este año será de transición, ya que debe definirse la cantidad de operaciones (despegues y aterrijes) que se van a poder llevar a cabo en el nuevo Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, que, al cierre de esta



edición, tenía programada su inauguración para el 30 de marzo. “Lo principal [en 2025] va a ser consolidar nuestra operación para aprovechar al máximo esta nueva infraestructura en 2026”, dice la ejecutiva. Luna matiza que, considerando que recién el nuevo aeropuerto empezará a operar desde abril y que hay un periodo de adaptación, el aumento de frecuencias o la apertura de nuevas rutas se evaluaría después de julio.

“Desde nuestro ingreso al Perú, vimos que había muchas limitaciones de infraestructura. Hoy [el aeropuerto

de Lima] tiene solo 35 operaciones por hora. Esperemos que, con el nuevo aeropuerto, esta cantidad se incremente. De cara al pasajero, los procesos van a ser más eficientes. Pero es importante que, de cara a los costos, se pueda seguir aprovechando la posición geográfica que tiene el país. Hoy el aeropuerto tiene mucho tráfico de conexiones. Se habla de [aplicar] una tarifa unificada por uso de aeropuerto (TUUA) que incrementaría los costos para los pasajeros de conexión. Esperemos que no sea así o que no sean costos muy elevados que nos

permitan desarrollar el tráfico de conexión”, comenta la *country manager* de JetSMART en Perú.

Una apertura del nuevo aeropuerto por fases, escenario que está en la mesa del Ministerio de Transportes y Comunicaciones antes de que se publique esta nota, sería muy complicada de ejecutar, adelanta la ejecutiva. Para Luna, al no haberse planificado originalmente que la terminal se abra por etapas, sería difícil hacerlo en poco tiempo y, además, generaría contingencias muy grandes.

### DESTINOS POTENTES

Luna sostiene que Cusco es uno de los destinos más demandados y que ha registrado un crecimiento positivo. “Conforme vayamos profundizando la alianza con American Airlines (gracias a la cual los viajeros de la aerolínea estadounidense pueden llegar a destinos de Sudamérica), veremos la posibilidad de traer más tráficos desde Norteamérica hacia Cusco. Por el momento, ese es el destino que está más desarrollado internacionalmente”, dice la *country manager*. La vozera también destacó los resultados que están teniendo sus vuelos a Arequipa, Cajamarca y Tarapoto, destino en el que Luna ve potencial para viajeros internacionales. “Ha desarrollado mucho la infraestructura hotelera”, comenta.

El potencial de crecimiento de los vuelos domésticos es muy relevante, dice Luna. “En Perú, el ratio de viajes por pasajero es de 0,6. En Chile es de 1,2 y en Colombia es de 0,9. Todavía tenemos mucho espacio [para crecer]. El peruano todavía no vuela como el resto de los habitantes de la región”, destaca la ejecutiva. Sin embargo, la líder de JetSMART en el país pone énfasis en que se requiere mejorar la infraestructura en provincias. “Cajamarca, por ejemplo, tiene un aeropuerto que solo opera con horas de luz (es decir, de día). Sacando el aeropuerto de

Lima adelante, tenemos que empezar a mirar a las otras regiones [del país]”, explica.

Luna asegura que el Perú también puede robustecer su conectividad con otros países de la región y para JetSMART es más fácil sumar vuelos entre los países donde ya tienen presencia, ya que estos se llenan de peruanos y de extranjeros. La ejecutiva señala que la empresa continuará desarrollando vuelos internacionales que conecten ciudades que no son capitales o vuelos que conecten una capital con una provincia de otro país. Un ejemplo local de esta apuesta es el vuelo Trujillo-Santiago de Chile, que la empresa inauguró en 2024.

### MÁS ALLÁ DE LOS VIAJES

Más allá del reto que implica el nuevo aeropuerto, la empresa sigue en el proceso de renovar su flota. Hasta el 2028, todo el grupo JetSMART habrá recibido 100 aviones nuevos del fabricante Airbus (ya llegaron 44). “El año

pasado, el grupo recibió un avión nuevo por mes. Esa ratio se ha mantenido en 2025”, dice la ejecutiva. La empresa también estará concentrada este año en tener canales de atención al pasajero mucho más automatizados. “Vamos a trabajar con chatbots para que los pasajeros puedan tener información al momento”, señala Luna. La ejecutiva adelanta, además, que se fortalecerá la alianza con American Airlines.

La tecnología no será ajena a las novedades que traerá JetSMART en el futuro. Un ejemplo de ello, señala Luna, es la reciente alianza que firmó la aerolínea con APiJET, empresa especializada en desarrollar software de aviación. La compañía tecnológica ha entregado a la aerolínea una solución llamada Digital Winglets, la cual, usando inteligencia artificial, optimiza las rutas de vuelo y, con ello, ayuda a ahorrar combustible, mejorar la puntualidad de los vuelos y reducir las emisiones de carbono. **1**



Por Lucero Chávez Quispe

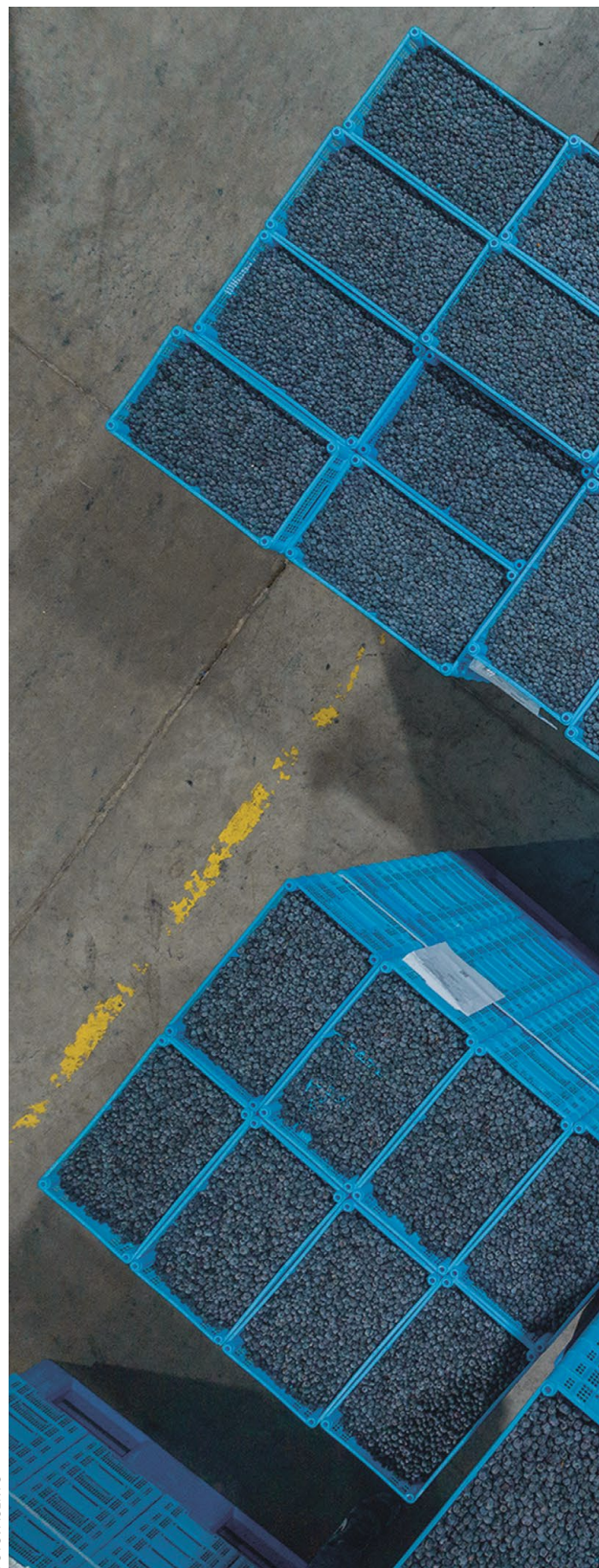
# LOS PASOS DEL ARÁNDANO PREMIUM

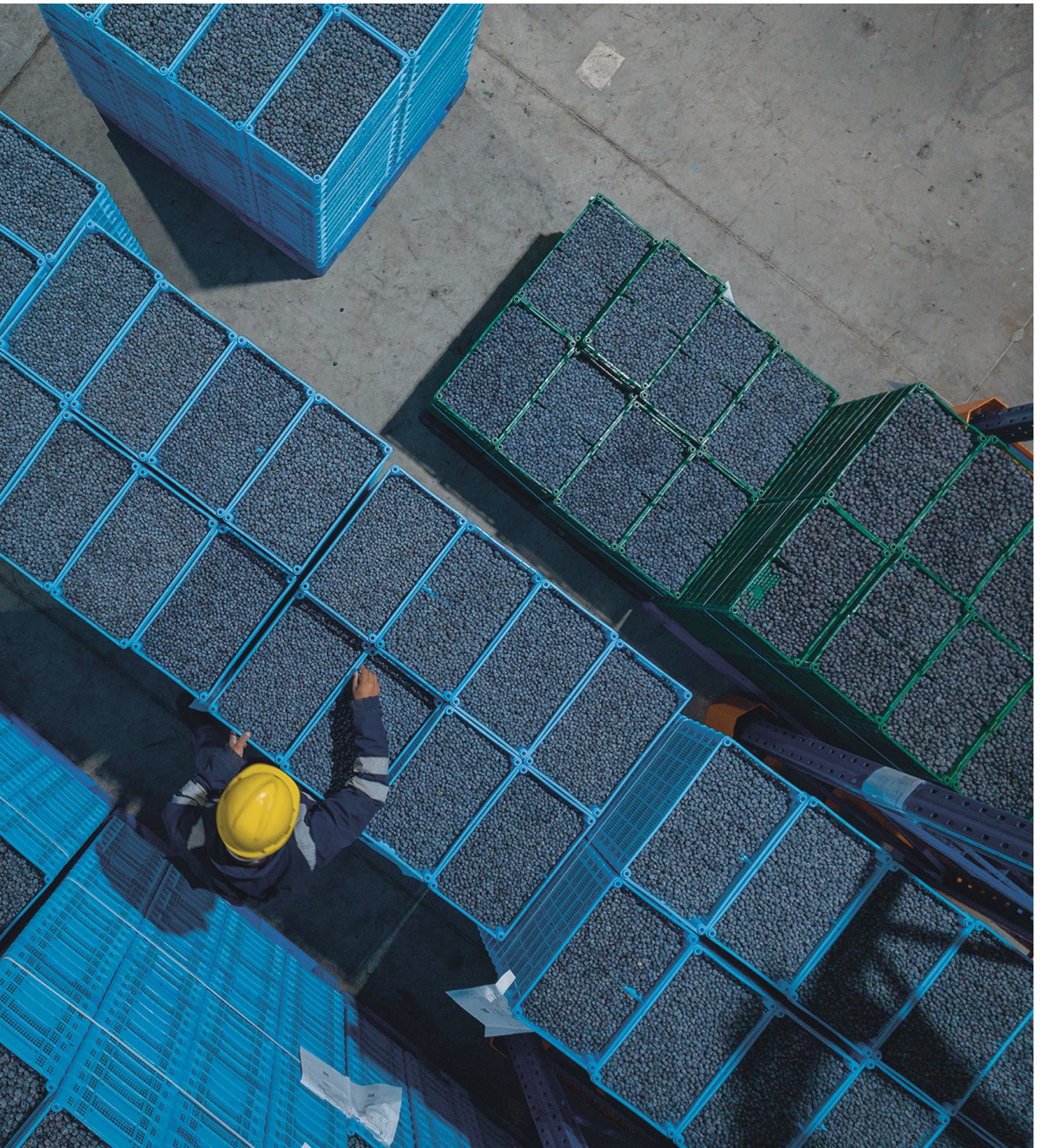
LA AGROEXPORTADORA CON SEDE EN EE. UU. QUE NACIÓ EN LAMBAYEQUE, AGROVISION, HA LOGRADO UNO DE SUS MEJORES AÑOS EN ENVÍOS DE ARÁNDANOS PERUANOS AL EXTERIOR. LA EMPRESA PLANEA SEGUIR EXPANDIÉNDOSE EN PERÚ, SU PRINCIPAL OPERACIÓN DE LOS OCHO PAÍSES DONDE ESTÁ PRESENTE. EL CEO Y COFUNDADOR DE LA COMPAÑÍA VALUADA EN MÁS DE US\$ 1.000 MILLONES, STEVE MAGAMI, HACE ÉNFASIS EN LA CALIDAD DE LOS ARÁNDANOS PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD Y PREVÉ QUE EL FUTURO DE LA INDUSTRIA PERUANA ESTÁ EN EL RECAMBIO VARIETAL.

Tras crecer en una familia muy consciente de la salud, el californiano Steve Magami estudió Biología y, posteriormente, inició su carrera en finanzas como inversor de capital privado. Ese camino lo trajo a Perú, donde su cultura resiliente —que le recordaba al país de origen de sus padres, Irán— y el auge agroexportador con productos estrella, como los espárragos y las uvas de mesa, le mostraron una oportunidad excepcional

de inversión. Fue así que, en 2012, cofundó la empresa agroexportadora Agrovision, cuya operación se ubicó en el desierto costero de Lambayeque, en el proyecto Olmos. Allí, decidieron enfocarse en el cultivo, investigación, empaque, distribución y comercialización de arándanos, fruto que apenas contaba con unos cientos de hectáreas plantadas, pero que hoy posiciona al país como su principal exportador a nivel global por sexto año consecutivo.

FOTO: ACERVO





“Tenemos una cantidad significativa de inversiones en nuevas plantaciones [de arándanos] que aún no están maduras. Obviamente, nuestros volúmenes aumentarán relevantemente y eso impulsará que, sin ninguna inversión adicional, haya un crecimiento significativo durante los próximos cuatro años [en la operación en Perú]”, explica el empresario. Pero deja claro que su foco y única vía de crecimiento está en la producción de arándanos de alta calidad (es decir, premium), que son más grandes, de sabor superior y más crujientes. Para ello, relata que es clave el uso de variedades patentadas de Sekoya. Asimismo, asegura que el uso de inteligencia artificial ha ayudado tanto a mejorar la calidad y predictibilidad de los frutos para asegurar una oferta estable de 52 semanas para sus clientes minoristas, como a hacer más eficiente la cadena de suministro operativa dentro de Perú. Estas innovaciones en infraestructura de tecnología patentada de élite, encabezada por Magami, han significado una inversión de más de US\$ 600 millones en los ocho países donde operan desde que se fundó la compañía.

Agrovision ha visto sus frutos crecer tanto en su operación en Perú como en los otros ocho países hacia donde expandió sus cultivos desde hace cerca de tres años y medio. La operación peruana es ampliamente su más grande negocio, con 2.100 hectáreas de arándanos cultivados. El año pasado, la empresa logró exportar más de 28 millones de kilos, un aumento relevante desde el año previo, el cual se vio afectado por el fenómeno de Yaku y también por encima del 2022. Además, en 2024, la agroexportadora también consiguió superar los US\$ 400 millones anuales en ventas a nivel global, revela Magami, quien también es el CEO de la compañía, que hoy es la principal exportadora de arándanos premium del mundo, según estimaciones propias.



**EL OBJETIVO, A LARGO PLAZO, ES CENTRARSE CADA VEZ MÁS EN LA FRUTA ORGÁNICA [...]. HEMOS ESTADO REALIZANDO PLANTACIONES 100% ORGÁNICAS NO SOLO EN PERÚ, SINO TAMBIÉN EN OREGON [EE. UU.] Y CHILE”.**

**SIGUEN CRECIENDO EN PERÚ**

El apetito por Perú sigue presente en la compañía. Recientemente, Agrovision adquirió un terreno contiguo a su operación en Olmos, el cual tiene un tamaño de 1.100 hectáreas. “No haremos lo mismo con este terreno. Será algo diferente. Eventualmente, también [cultivaremos] arándanos adicionales allí, pero con tecnología diferente”, dijo y señaló que revelará los planes para este espacio a lo largo de este año. Asimismo, adelantó que

está en proceso de concretar este 2025 la expansión del negocio a otra región situada en el sur del país.

En ese sentido, el puerto de Chancay le abre las puertas a la agroexportadora para fortalecer su presencia en Asia, con un tiempo de tránsito cortado a 24 días (antes los envíos podían demorar hasta 40 días). “Vemos que esto es un cambio radical para toda la industria agrícola. Es solo el comienzo. Veremos entonces cómo se traduce esto no solo en China, sino en el resto de Asia. Creo que Perú tiene una gran oportunidad para expandir sus protocolos en Asia ahora que puede llegar más rápido con este nuevo puerto”, explica.

De momento, Estados Unidos se ha convertido en su mercado más grande, con el 55% de los arándanos premium peruanos enviados. El CEO de la empresa asegura que, en ese país, su compañía gana cada vez más reconocimiento con su marca The Fruitist, la cual está presente en canales minoristas. A ese mercado le sigue China, con casi 20% de los envíos peruanos y

donde la agroexportadora ha ingresado con la marca Bigsky.

Las apuestas de la compañía están alineadas por el buen momento que atraviesa la industria de arándanos, que sumó 312.195 toneladas exportadas en 2024, un avance de 38% frente al año previo y un nuevo récord, según reporta Proarándanos. ¿Qué es lo que sigue? De acuerdo con el vocero de Agrovision, además del ingreso de los arándanos peruanos a nuevos mercados —a medida que más protocolos sanitarios sean aprobados—, el futuro de este negocio estará marcado por la mayor calidad que ofrezcan las empresas, señala Magami. Así, espera que el crecimiento no se traduzca necesariamente en más hectáreas de cosecha (existen 19.914 hectáreas certificadas en el último año, apenas unas 400 hectáreas más versus el 2023, según Senasa), sino en el reemplazo de arándanos de baja calidad por variedades adecuadas. “Lo que Perú va a hacer es empezar a reemplazar las variedades [de arándanos] y mejorar la experiencia de consumo, la calidad y la vida útil. Por eso creo que no será tan importante cuánto volumen cultiva Perú o cuántas hectáreas posee. Lo más relevante será cuánto del volumen de alta calidad se exporta. Esta cifra no se informa. Debería informarse de alguna manera. El mercado debería crear un sistema para calificar la calidad y comentar el porcentaje que Perú está exportando de la más alta

calidad, alta calidad, calidad media y baja calidad”, agrega.

### MÁS ‘BERRIES’ A LA OFERTA

Los arándanos fueron el producto con el que inició Agrovision en Perú, pero la meta final de la compañía con sede en EE. UU. es “transformar realmente la experiencia del consumidor en el pasillo de frutas y verduras”, aprovechando su presencia a nivel global y su control a lo largo de toda la cadena de valor, relata Magami. Por ello, ya han empezado a cultivar otras bayas que creen que pueden tener el mismo potencial de crecimiento que mostró el arándano. “Creemos que tenemos una gran oportunidad de aplicar el mismo modelo a otros *berries* [bayas] y, potencialmente, a las cerezas, que es una industria de más de US\$ 50.000 millones a nivel mundial en la actualidad y en crecimiento”, cuenta.

En ese sentido, la compañía ya ha empezado con cultivos de frambuesas y moras, y cerezas, estas últimas en Chile, donde están introduciendo variedades premium patentadas, tras la reciente adquisición de la productora y exportadora ZurGroup. Esta visión de crecimiento de la compañía y su apuesta por los snacks saludables de alta calidad es respaldada por diversos inversionistas, quienes llegaron a dar una valuación de la compañía en más de US\$ 1.000 millones, tras una ronda de financiación por US\$ 100 millones en agosto pasado, reportó la empresa. **i**

## FICHA DE LA COMPAÑÍA

### ■ Fundadores:

Steve Magami y Thomas Snyder

### ■ Países donde tienen cultivos:

Perú, México, Egipto, Marruecos, Estados Unidos, China, Chile e India

### ■ Destinos de exportación:

América del Norte, Reino Unido, Europa, China, el Sudeste Asiático, Oriente Medio y América Central y del Sur.

### ■ Retailers a los que abastece:

Whole Foods, Costco, Walmart, Kroger, Albertsons y Trader Joe's, entre otros.

### ■ Financiación:

Cuentan con US\$ 600 millones de dólares en *venture funding* y una línea de crédito de US\$ 400 millones.

### ■ Inversores públicos:

Aliment Capital, WP Global Partners y Steve Kaplan, cofundador de Oaktree Capital Management, junto con otros inversores destacados.



**ESTE ES UN NEGOCIO EN EL QUE, CUANDO LOS CONSUMIDORES COMEN MEJOR FRUTA, YA NO QUIEREN LA FRUTA PROMEDIO. ENTONCES, LA DEMANDA SE VUELVE MUY BIFURCADA. ES DECIR, HAY MUCHA DEMANDA DE FRUTA DE ALTA CALIDAD Y UNA DEMANDA LIMITADA DE FRUTA PROMEDIO”.**

# Forbes



## LOS 25 DEL 25

**“FORBES PERÚ” PRESENTA UNA NUEVA EDICIÓN DEL LISTADO DE LAS 25 PERSONAS A SEGUIR A LO LARGO DEL AÑO. ESTA PUBLICACIÓN, ELABORADA POR EL EQUIPO EDITORIAL DE “FORBES PERÚ”, DESTACA A LOS LÍDERES DE ENTIDADES PÚBLICAS QUE SERÁN CLAVES PARA LA ESTABILIDAD ECONÓMICA DEL PAÍS Y A LOS TOMADORES DE DECISIONES DE EMPRESAS QUE TENDRÁN UN PAPEL PROTAGÓNICO EN EL CRECIMIENTO DEL PERÚ Y EN LAS INVERSIONES.**



**JUÁN JOSÉ SALMÓN**  
CEO de Lima Airport Partners (LAP)

Salmón lidera la empresa concesionaria que opera el nuevo Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. El 2025 será un año clave en su gestión, ya que el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), junto a LAP, anunció que el inicio de operaciones de esta infraestructura se aplazó hasta el 30 de marzo (originalmente iba a darse a fines de enero). El MTC espera que, solo en su primer año de funcionamiento, la nueva terminal pueda facilitar el transporte de 30 millones de pasajeros y se posicione como uno de los aeropuertos más grandes de la región.



**OSCAR GONZÁLEZ ROCHA**  
CEO de Southern Perú Copper Corporation

El ingeniero civil es también presidente de la Southern Perú Copper Corporation (Grupo México). Este año, la compañía se prepara para iniciar la construcción del proyecto cuprífero Tía María, ubicado en la provincia de Islay, Arequipa. Anunciado en 2009, el proyecto fue paralizado en 2019 en medio de protestas sociales y ambientales. Con una inversión estimada de US\$ 1.800 millones, se espera que Tía María produzca 120.000 toneladas de cobre por año cuando inicie su producción, hito previsto hacia 2027.



**ZHANG YUAN**  
Gerente general de Jinzhao Mining Perú

El gerente general liderará el inicio de la producción del proyecto de hierro Pampa de Pongo en Arequipa. Con una inversión estimada en unos US\$ 1.798 millones, se prevé que el proyecto ponga en marcha su producción en 2028. Por año, producirá 22,5 millones de toneladas de hierro, según el Ministerio de Energía y Minas. El año pasado, la compañía –a través de la firma Terminal Portuario Jinzhao Perú– se adjudicó el diseño, financiamiento, construcción, operación y mantenimiento del Nuevo Terminal Portuario de San Juan de Marcona, en Ica, cuya inversión será de alrededor de US\$ 405 millones.



**MERCEDES ARÁOZ**  
Presidenta de InPerú

Desde octubre pasado, la economista preside esta asociación que promueve inversiones en Perú y busca desarrollar los mercados de capitales y financieros. InPerú ha confirmado que realizará dos *roadshows*, eventos en los que se divulgan las oportunidades de inversión que ofrece Perú, en Europa durante el primer semestre de 2025. Según detalló la organización, las dos capitales elegidas para llevar a cabo estos encuentros serán Madrid y Londres. La institución también indicó que podría realizar un nuevo *roadshow* en Estados Unidos antes de que acabe este año.



**EVANGELINA ARIAS VARGAS DE SOLOGUREN**

Presidenta ejecutiva de Minera Poderosa

Con una destacada trayectoria profesional y de liderazgo en el sector minero, la ejecutiva lidera la compañía con el tercer mejor performance bursátil en la Bolsa de Valores de Lima en 2024. Dicho logro contrasta con la retadora situación que atraviesa en su operación ubicada en Pataz (La Libertad), donde ha sido blanco de múltiples ataques perpetrados por bandas criminales asociadas a la minería ilegal, que causaron la muerte de 10 personas, decenas de heridos y pérdidas de alrededor de US\$ 300 millones durante el primer semestre del año pasado por extracción ilegal de minerales de sus concesiones, según informó la firma.



**ROSA MARÍA FLORES-ARÁOZ**

CEO de Kallpa Generación S. A.

La ejecutiva es CEO de la empresa generadora de energía desde hace diez años. Con una capacidad instalada de 2.237 megavatios (MW), la firma está acelerando su apuesta por las energías renovables. El 2024 recibió dos concesiones temporales para realizar estudios de factibilidad de los proyectos de centrales fotovoltaicas Pampa Salinas I y Pampa Salinas II, en Moquegua, cuya capacidad será de 234 MW cada uno y que podrían convertirse en el mayor complejo de energía solar del Perú. Su cartera también incluye los proyectos de Central Solar Fotovoltaica Characato en Arequipa y la Central Eólica Norteño en Lambayeque.



**MARIELA GARCÍA**

CEO de Ferreycorp

La multilatina liderada por García espera completar una inversión de US\$ 10 millones en startups en un plazo de tres a cuatro años. Según detalló al diario GESTIÓN, para estas inversiones tienen en el radar a startups de los mercados de Chile, Canadá y Australia. La ejecutiva también ha señalado que Ferreycorp tiene mucho interés en dinamizar la conectividad de sus equipos e incorporar nuevas soluciones digitales.



**JUAN PABLO CÓRDOBA**

CEO de Nuam Exchange

El ejecutivo colombiano lidera desde sus inicios en 2023 la compañía, que busca integrar los mercados de capitales de Perú, Colombia y Chile. Este año, la firma prevé avanzar en la implementación de los sistemas operativos para la negociación de acciones, renta fija y derivados, un hito que anunciaron alcanzarán hacia el segundo semestre. Con una capitalización bursátil de US\$ 313.000 millones, Nuam Exchange prevé dinamizar la liquidez de las tres bolsas que la integran.

# LOS 25 DEL 25



## MARCO FRAGALE

CEO de Orygen

El ejecutivo liderará este año el afianzamiento de la cartera de proyectos renovables no convencionales de Orygen, nombre con el que fue renombrada la firma de generación eléctrica Enel Generación, tras ser adquirida por el fondo de inversión británico Actis en 2024. Con una capacidad instalada de más de 2,2 GW y 13 centrales, en octubre pasado, la compañía inauguró la Central Solar Clesesí en Moquegua, de 115 MW, y ha anunciado una inversión de US\$ 1.000 millones hacia 2029 en proyectos solares, eólicos e híbridos (solar y eólico).



## PEDRO LERNER

CEO del Grupo Unacem

El ejecutivo es CEO del grupo cementero desde julio del 2020. Antes, fue gerente general de Celepsa, la unidad de negocios de la corporación, que prevé iniciar la construcción del proyecto de energía solar Solimana, en Arequipa. El proyecto demanda una inversión de unos US\$ 200 millones, generará 250 MW y es parte del compromiso de la corporación en temas de sostenibilidad que asumió como parte del financiamiento para la adquisición de la planta térmica de generación a gas natural Termochilca. El grupo, que posee operaciones en Perú, Ecuador, Chile y, desde 2023, en Estados Unidos, se ha fijado como meta ser carbono neutral hacia 2050.



## PHAM ANH DUC

CEO de Bitel

La compañía que dirige el ejecutivo vietnamita planea invertir entre US\$ 120 millones y US\$ 150 millones en 2025. En una entrevista con FORBES, además, Pham Anh Duc indicó que tiene planeado ampliar su oferta de servicios digitales y seguir promoviéndolos en Perú en los siguientes años. Además, la empresa, a través de su plataforma BiPay, seguirá ejecutando en 2025 un proyecto piloto del Banco Central de Reserva del Perú para distribuir dinero digital en el país.



## CLAUDIO RODRÍGUEZ

Director ejecutivo del Grupo Gloria

La multilatina peruana dirigida por Rodríguez –quien representa a la segunda generación de su familia– está consolidando su camino de expansión en América Latina y el Caribe. Tras la compra de la marca líder del mercado lácteo en Chile, Soprole, el grupo Gloria adquirió en el 2024 las operaciones de negocios lácteos y de jugos de Nestlé Ecuador. Hoy, la compañía cuenta con operaciones activas en siete países y maneja un plan de inversiones de US\$ 500 millones para este 2025.



**GISELLA LOMBARDI VELARDE**

Gerenta general interina de Compañía Minera Zafranal

La ingeniera ambiental con 25 años de experiencia en el mundo minero lidera la Compañía Minera Zafranal, una mina de cobre sostenible ubicada en Arequipa, subsidiaria de la multinacional canadiense Teck. El Ministerio de Energía y Minas espera que la mina inicie construcción este año y suponga una inversión estimada de US\$ 1.263 millones. La operación produciría alrededor de 128.000 toneladas por año de cobre en los primeros cinco años.



**ANDRÉS FRANCO**

Vicepresidente y gerente general de Bear Creek Mining

El proyecto Corani, de la canadiense Bear Creek Mining, es uno de los desarrollos de minería de plata más grandes del mundo en fase de construcción. Franco estima que la compañía iniciará la construcción del proyecto, valorizado en US\$ 579 millones y ubicado en Puno, este 2025 y que estará listo en tres años. Se espera que la mina sea uno de los principales productores de plata en el mundo, con una producción de 16 millones de onzas de plata en sus primeros años.



**ALDO FERRINI**

Gerente general de AFP Integra

Tras promulgarse la polémica ley de modernización del sistema de pensiones, el sistema previsional aplicará los cambios introducidos este año y seguirá siendo un tema de la agenda nacional. Ferrini, quien lidera la AFP con mayor número de afiliados en el país, es uno de los voceros del rubro con mayor repercusión. Este 2025, además, las AFP tienen otro reto: hacer frente a la incertidumbre en los mercados con la llegada de Donald Trump a la presidencia de Estados Unidos.



**JUAN PABLO CONGOTE**

Gerente general de Tiendas 3A

El formato de tiendas de descuentos (o *hard discount*) del Grupo AJE alcanzó los 100 locales en seis meses de operación, lo cual da una muestra de su agresivo plan de expansión en un mercado que hasta hace poco tenía como competidor líder indiscutido a Mass, del Grupo Intercorp, con más de 1.000 sucursales. A cargo de la consolidación de Tiendas 3A en el país está Congote, un ejecutivo que ha trabajado en empresas como Coca-Cola FEMSA y AJE en Colombia. Según reportó la compañía a GESTIÓN, la meta de la firma es llegar a las 300 tiendas este año.

# LOS 25 DEL 25



**ADRIANA GIUDICE**  
CEO de Austral Group

La ejecutiva señaló que la pesquera está acelerando la automatización en sus plantas y la incorporación de inteligencia artificial en sus operaciones. Además, detalló, en una entrevista del año pasado, que, en el primer trimestre de 2025, tendrán una nueva embarcación para participar en la primera temporada de pesca del año, que implicará una inversión de US\$ 10 millones. Con esta nueva unidad, su flota estará compuesta por 19 embarcaciones, dijo Giudice a diario GESTIÓN.



**FERNANDO DE PEÑA**  
Gerente general de Mallplaza

Tras adquirir los centros comerciales de Falabella en Perú, Mallplaza se convirtió en el mayor operador de malls en el país y tiene el ambicioso plan de sumar 100.000 m<sup>2</sup> de área arrendable en los próximos cinco años. En la cartera de la compañía liderada por Fernando de Peña figura la inauguración de un nuevo corredor comercial con marcas de alto valor en el Mallplaza Trujillo. Según aseguró en entrevista a FORBES, el objetivo general de De Peña es consolidar a la compañía como la principal plataforma de activos en la región andina.



**ALONSO SEGURA**  
Presidente del Consejo Fiscal

Como líder de esta comisión autónoma, Segura ha resaltado su preocupación de nuevo por el reiterado incumplimiento de las metas fiscales por parte del gobierno de Dina Boluarte y ha resaltado las peligrosas implicaciones que eso supone a nivel local, entre ellas la reducción de la confianza de los agentes económicos. En 2024, el déficit fiscal fue del 3,6% del PIB, lo cual contrasta con la meta del 2,8%.



**JULIO VELARDE**  
Presidente del Banco Central de Reserva del Perú

El BCRP sigue realizando con éxito su vital rol de estabilizador de la política monetaria local, lo que ha permitido, entre otras cosas, que el país se mantenga como uno de los de menor inflación de América Latina –de hecho, Perú es el país de la región con la inflación de un dígito de mayor duración–. En el reciente Foro de Davos, Velarde aseguró que Perú cerrará este año con una inflación del 2%.

FOTO: KAREN CANDIOTTI, LINKEDIN, ANDINA



**CARLOS TEJADA**

Gerente general adjunto de Cosco Shipping Ports Chancay Perú

Tras su puesta en marcha oficial el 14 de noviembre del 2024 y la realización de los primeros despachos a finales de año, el puerto de Chancay avanzará con sus operaciones comerciales este 2025, lo que permitirá empezar a vislumbrar si efectivamente transformará las rutas comerciales entre Asia y América Latina y su impacto en los puertos regionales.



**CÉSAR ARRIAGA PACHECO**

Presidente del directorio de Caja Arequipa

En febrero de 2025, Arriaga asumió la presidencia del directorio de Caja Arequipa, una de las entidades microfinancieras más importantes del país. El año pasado, esta compañía compró el bloque patrimonial de Financiera Credinka, empresa intervenida por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Esta operación ha ayudado a potenciar la presencia de Caja Arequipa a nivel nacional.



**RICARDO NARANJO FERNÁNDEZ**

CEO de Camposol

Camposol logró en el tercer trimestre un ebitda récord y es uno de los destacados protagonistas de la agroindustria local, que en 2024 logró un récord histórico de envíos, alcanzando los US\$ 12.784 millones. La compañía, que busca adentrarse en nuevos mercados según aseguró Naranjo a medios locales, es una de las mayores exportadoras de arándanos, un fruto cuyas exportaciones han sido líderes a lo largo del año pasado.



**ÁLVARO CORREA**

CEO de Alicorp

La compañía de consumo masivo le dio especial impulso a la estrategia de consolidación de sus operaciones a través de adquisiciones en 2024. La empresa adquirió en Perú la Refinería del Espino y firmó contratos de compraventa de la empresa peruana de productos de limpieza Disanu, la comercializadora de bienes duraderos colombiana Sanuss y la ecuatoriana Jabonería Wilson, que deberían acabar de concretarse este año.



**HUMBERTO CHÁVEZ**

Gerente general de Claro Perú

Este año, Claro Perú celebra su 20 aniversario en el país y, según aseguró Chávez a GESTIÓN, pondrán foco en su expansión en la red 5G a nivel local, si se da la asignación de espectro por parte del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. La compañía fue la empresa que recibió más portabilidades en 2024 y lidera el mercado de telefonía móvil.

Por Laura Villahermosa

# EL VALOR DE SITUAR AL COLABORADOR EN EL CENTRO

“FORBES PERÚ” DESVELA LOS RESULTADOS DE LA ÚLTIMA EDICIÓN DEL RANKING DE “LOS MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR PERÚ 2025”, ELABORADO POR GREAT PLACE TO WORK PERÚ.

i

Cuáles son las mejores empresas para trabajar en el Perú? Great Place To Work Perú (GPTW) responde a esta recurrente pregunta entre los colaboradores en el país con una nueva edición del ranking “Los mejores lugares para trabajar Perú 2025”. Esta medición se realizó a través de la encuesta Trust Index —que mide el nivel de confianza que existe en las compañías a través de la percepción de su capital humano— y el cuestionario Culture Audit en las mismas organizaciones.

En el ranking de este año participaron 64 compañías —11 de ellas nuevas— y las organizaciones fueron clasificadas en tres categorías: empresas de 10 a 250 colaboradores, empresas de 251 a 1.000 colaboradores y empresas de más de 1.000

colaboradores. En esta ocasión, las empresas con mejor desempeño consolidaron su liderazgo. Cisco Perú lideró en la categoría de 10 a 250 colaboradores. Por su lado, Hilton se situó primera entre las compañías de 251 a 1.000 colaboradores. Asimismo, Virú encabezó la categoría de organizaciones con más de 1.000 colaboradores.

También se mantuvo el resultado promedio de los participantes del 90% en el Trust Index. En detalle, sin embargo, se aprecian algunas diferencias. Milagros Zegarra, CEO de GPTW Perú, explica a FORBES PERÚ que, en la categoría de empresas con más de 1.000 colaboradores, el índice fue del 89% y subió 2 puntos porcentuales frente al 2024. La ejecutiva también resaltó que la categoría de empresas de 251 a 1.000 colaboradores redujo su resultado en 3 puntos porcentuales. “En cuanto a los sectores participantes, ha aumentado la presencia de empresas de los rubros comercialización, servicios profesionales e industrias versus el año anterior”, resalta.

## 10 A 250 COLABORADORES

PUESTO	EMPRESA
1	Cisco Peru
2	Santander Consumer
3	Inteligo Group - Subsidiarias Perú
4	Hilti Perú S. A.
5	Experian Perú
6	DHL Supply Chain Perú
7	Puratos
8	NISSAN PERÚ
9	Belltech Perú S. A. C.
10	Parque Arauco
11	SIGNIFY PERÚ S. A.
12	SAP Perú
13	Citi Perú
14	Lenovo / Motorola Perú
15	BEIERSDORF
16	PedidosYa
17	Genfar del Perú S. A. C.
18	Grupo ANC Perú
19	Recicloplas



FOTO: KAREN CANDIOTTI



Por Lucero Chávez Quispe

# ¿EL GRAN REGRESO DE LA OFICINA?

OCHO DE CADA DIEZ EMPRESAS EN PERÚ AFIRMA QUE SUS COLABORADORES TRABAJAN PRESENCIALMENTE LOS CINCO DÍAS A LA SEMANA. ¿ES ACASO EL FIN DEL TRABAJO EN CASA? SI BIEN LA DEMANDA POR OFICINAS Y LA MAYOR CANTIDAD DE DÍAS DE TRABAJO PRESENCIAL ESTÁN AL ALZA, LA FLEXIBILIDAD EN HORARIOS Y ESQUEMAS DE TRABAJO SERÍA UN BENEFICIO QUE DIFÍCILMENTE SE LE PODRÁ ARREBATAR A LOS COLABORADORES.



FOTO: ENVATO

# E

l 2025 parece marcar el fin definitivo del trabajo remoto. Compañías multinacionales como Amazon, AT&T y Walmart anunciaron desde el año pasado que sería obligatorio el regreso a las oficinas los cinco días de la semana desde este año. Y recientemente JP Morgan, el banco más grande de Estados Unidos, informó que adoptará esta medida desde marzo. ¿La razón? “Lograr mayores niveles de innovación, creatividad y trabajo en equipo”, justificó Jamie Dimon, CEO de JP Morgan y un gran defensor del lugar de trabajo tradicional.

Esta tendencia no es ajena a Latinoamérica: la encuesta bianual Global Future of Work de la empresa global de servicios inmobiliarios JLL señala que Latinoamérica lidera en el mundo el trabajo presencial de cinco días en la oficina, lo cual equivale a que los empleados de 6 de cada 10 empresas asisten todos los días a la oficina. Dentro de la región, el Perú es el país que adopta con mayor frecuencia el modelo de trabajo presencial, con un 80% de las empresas reportando la asistencia de sus trabajadores a las oficinas los cinco días a la semana. Al respecto, Luis Sánchez, gerente de Investigación y Consultoría de JLL, señala que el progresivo retorno al trabajo presencial explica, en parte, el buen desempeño del mercado de oficinas local: el ratio de vacancia en Lima llegó al 18% en el 2024 y se espera que la demanda —que ya lleva tres años al alza— continúe creciendo este 2025. Cabe mencionar que la demanda anual de oficinas del 2024 llegó a 115.000 m<sup>2</sup>, todavía por debajo de lo registrado antes de la pandemia

## LA NUEVA OFICINA

Para hacer más colaborativos los espacios físicos de trabajo, las empresas están demandando nuevas particularidades para sus oficinas. Luis Sánchez, de JLL, señala que las grandes empresas buscan que los edificios tengan áreas comunes más amplias para darles más comodidades a los colaboradores, así como que las oficinas que arriendan sean contiguas, cuando antes de la pandemia era común ver oficinas en pisos alejados.

Por otro lado, desde Comunal, Ernesto de Olazával señala que hoy los requerimientos van hacia la personalización “a medida” de las oficinas. Los clientes que rentan pisos enteros —que pueden albergar a más de 300 personas— son justamente los que hacen esas demandas, pues al tener a su equipo de RR. HH. más involucrado con sus colaboradores, entienden qué es lo que específicamente se necesita en el espacio. Por ejemplo, pueden pedir una cafetería más grande, más cabinas para realizar videollamadas o una sala de conferencias más amplia. Impulsado por esta tendencia, Comunal espera seguir creciendo en cobertura y robustecer su presencia con expansiones en sedes ya consolidadas. “Se viene un apertura nueva y estamos negociando en paralelo ubicaciones en distritos donde ya estamos, pero eran zonas donde no teníamos cobertura”, agrega.

(150.000 m<sup>2</sup>).

¿Cómo se está viendo la mayor demanda de oficinas por tipos de empresas? Sánchez señala que las micro y pequeñas empresas (mypes) y los profesionales independientes fueron quienes han tenido una mayor notoriedad en la demanda de oficinas en el último semestre del 2024, explicado por unas mejores perspectivas de la economía y un afán de retomar sus actividades con un perfil corporativo. Además, la consultora ha identificado que, a lo largo del último año, las empresas grandes han tenido dos tipos de comportamientos. Por un lado, diversas compañías de origen peruano

han decidido retomar el trabajo 100% presencial o ejecutar, en el mejor de los casos, un esquema híbrido impulsadas por los cambios introducidos el año pasado a la Ley de Teletrabajo. Por otro lado, las corporaciones multinacionales, que tienen “un pensamiento más europeo o norteamericano”, están apostando por mantener el esquema híbrido y plantean nuevas soluciones al trabajo presencial con la intención de retener a sus talentos.

En esa línea, los espacios de coworking, donde muchas empresas dieron sus primeros pasos al trabajo presencial tras la pandemia, mantienen una demanda en crecimiento. Ernesto de Olazával, CEO de Comunal, con 15 sedes en Lima, cerca de 400 clientes y un incremento de 30% en su facturación el último año, cuenta que cada vez ven una mayor migración hacia el trabajo híbrido. De hecho, una encuesta realizada por Comunal en Lima y México a trabajadores del conocimiento —profesionales que suelen utilizar conocimientos o experiencia especializados— detalla que el 56% de los colaboradores realizó trabajo híbrido en el 2024, 7 puntos porcentuales más que en el 2023. La modalidad presencial aumentó de 28% a 29% en el 2024; mientras que el trabajo remoto cayó de 23% a 15%.

De Olazával señala que justamente las empresas que alquilaron espacios de coworking durante la pandemia, con escritorios usados por más de una persona dependiendo del día y la hora, han elevado la cantidad de espacios rentados al traer a más colaboradores a esta modalidad de trabajo. “De repente, por ejemplo, [una empresa] tenía 50 colaboradores y nos rentaban 20 escritorios que daban vueltas. Ahora, van 100 colaboradores que le dan vuelta a 40 escritorios. Eso hemos visto bastante”, acota, tras señalar que el uso de tecnología como su app ha sido clave para esquematizar esa flexibilidad de horarios.

### ¿QUIÉNES Y POR QUÉ VUELVEN?

“Yo quisiera que todo vuelva a la normalidad” suele ser una frase común entre directivos de las compañías en Perú, según afirman especialistas consultados por FORBES PERÚ que son la mano derecha de las empresas en la gestión de personas. ¿La razón? Según David Cuervo, director general de Mercer en Perú, esta preferencia por la presencialidad desde la alta dirección se da porque no se han generado protocolos apropiados en cuanto a la medición de desempeño ni en la asesoría de liderazgo para jefes que supervisan a colaboradores tanto presencial como virtualmente. Pilar Quinteros, *associate partner* de Consultoría de EY Perú, también señala que la cultura organizacional tiene un papel clave en esta demanda por mayor presencialidad. “Lo que sí estamos viendo es una inversión en infraestructura para remodelar o acondicionar los espacios para que sean más colaborativos, donde las personas no tengan un lugar fijo de trabajo, sino que puedan tener flexibilidad de lugar. Es un proceso evolutivo y educativo para conectar ese cambio de cultura que trae el trabajo híbrido con el liderazgo y la gestión del talento”, anota.

Para los expertos consultados, retornar los cinco días a la semana tras haber trabajado en un esquema híbrido o virtual podría impactar en la retención laboral. Por ello, hoy las compañías están evaluando bien qué colaboradores y para qué asisten ciertos días al espacio de trabajo, explica Cuervo, de Mercer Perú. “No se trata de una conversación específica de cuántos días, sino cuándo vienen y a qué vienen. No nos sirve de nada que las personas lleguen a la oficina y se encierren para atender una reunión por Zoom, pues finalmente la presencialidad no se da”, manifiesta.

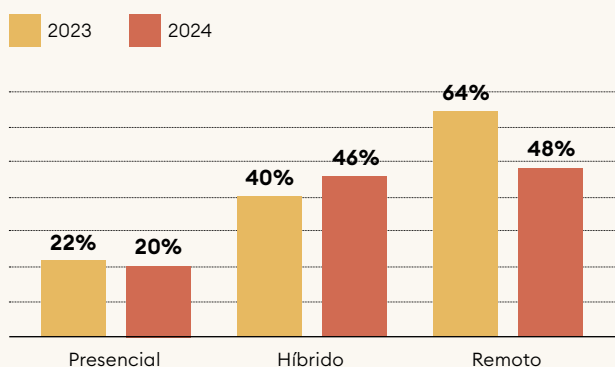
En ese sentido, más allá del cargo, la viabilidad del trabajo híbrido depende de la naturaleza del puesto, de las actividades o tareas que se realicen y de las necesidades operativas de la empresa, cuenta Carolina Colán, HR Team Leader Perú de Adecco. “La clave está en la flexibilidad del puesto y en cómo las actividades se alinean con las modalidades de trabajo disponibles”, señala la ejecutiva. Alineado a ello, Anabella Cordero, gerente de Recursos Humanos de IBM Perú y HR Partner para Consulting Colombia y Perú, señala que la empresa tecnológica está acatando el trabajo híbrido este año, pues consideran que la

oficina “aporta muchísimo valor, los equipos pueden generar mayor colaboración, socialización, *feedback* cara a cara, aprendizaje más cercano de los compañeros y vivir más de cerca la cultura”. Pero añade que esta modalidad viene acompañada con una flexibilidad que abarca el esquema laboral de todos sus colaboradores, basado en su enfoque de trabajo por resultados. “Así, el colaborador tiene la oportunidad de organizar sus tiempos en la semana para lograr cumplir con sus objetivos y entregar los proyectos en los plazos establecidos. Esto promueve una cultura orientada a logros en lugar de simplemente medir la disponibilidad o la presencia”, agrega.

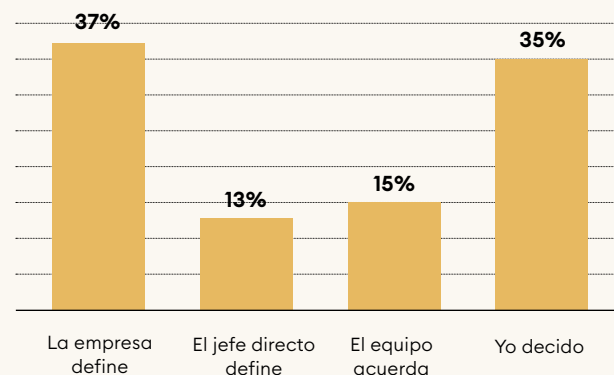
### FLEXIBILIDAD EN LA OFICINA O EN CASA

Aliviar el peso de asistir más días a las oficinas presencialmente es una tarea difícil de cumplir, señala Ana Carolina Gusmán, directora de People & Culture de ManpowerGroup Perú. En ese sentido, las empresas ahora incluyen en su paquete de beneficios atributos relacionados a la flexibilidad. Así, cada vez más organizaciones ofrecen beneficios de horarios flexibles escalonados de trabajo (para adecuarse a las diferentes actividades que realizan

### EVOLUCIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN POR MODALIDAD



### ¿QUIÉN DEFINE CUÁNDO Y DÓNDE TRABAJAR?





de no programar reuniones en la última hora de la jornada para que los colaboradores puedan concluir su jornada sin interrupciones favoreciendo su tiempo personal; y programas de *workation*, que dan la opción de trabajar temporalmente desde destinos turísticos o fuera de la oficina.

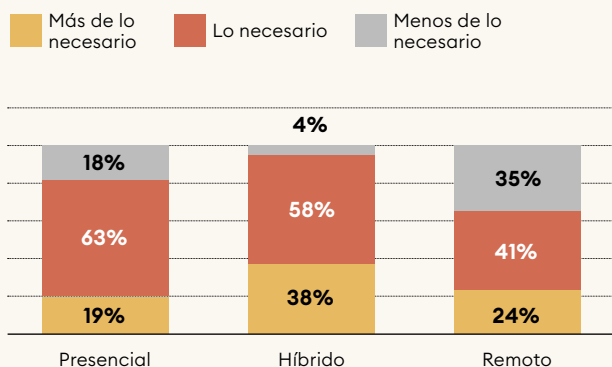
Respecto a los próximos años, los especialistas apuntan a que se tenderá a los horarios y modalidades de trabajo más flexibles, más allá del lugar donde se trabaje. En ese sentido, se está empezando a dar un cambio en la gestión de cultura de las compañías, producto del proceso de retiro de los líderes “más antiguos y conservadores” y la llegada de otros que ya empiezan a preguntarse “por qué debemos trabajar cinco días”, relata Cuervo, director general de Mercer en Perú. Alineado a ello, países en la región como Chile han avanzado hacia la jornada laboral de 40 horas en cuatro días. En el Perú, Cuervo indica que, en la medida que el cambio cultural de los líderes se siga realizando, se desarrollarán más iniciativas para trabajar cuatro días. De momento, añade, algunos programas piloto en el país se han encontrado en el sector financiero, cuyo reto principal es segmentar adecuadamente a su fuerza laboral. **FB**

sus colaboradores o evitar las horas de tráfico), licencias adicionales a las otorgadas por ley, horarios de verano (salir temprano los viernes) y *early friday* todo el año, enumera Gusmán.

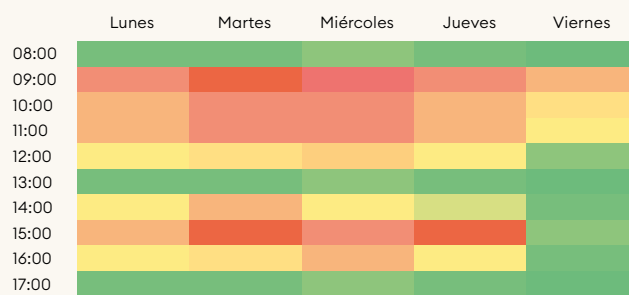
En tanto, Cuervo, de Mercer Perú, señala también que hoy los acuerdos entre empleado y empleador son muy relevantes para lograr una flexibilidad más personalizada de la jornada laboral, ya sea que uno trabaje en la oficina o en remoto. “Por ejemplo, se

acuerda que entre las 10 de la mañana y las 4 de la tarde tienes que estar disponible para conectarte. Puedes hacerlo que quieras de 8 a 10 de la mañana. Y de 4 de la tarde para adelante sabemos que es una franja de horario que no vamos a utilizar porque estamos con la familia”, explica. En esa línea, Colán, de Adecco, indica que otras empresas vienen explorando innovaciones relacionadas con el esquema laboral, como establecer una política

### PERCEPCIÓN SOBRE LA CANTIDAD DE REUNIONES POR MODALIDAD DE TRABAJO



### MAPA DE CALOR DE REUNIONES POR HORA Y DÍA DE LA SEMANA



Análisis de 23.294 reuniones registradas en aplicación de Comunal en sus oficinas en Lima y en Ciudad de México entre enero y septiembre de 2024.

Fuente: Encuesta elaborada por Comunal a trabajadores de conocimiento en Latinoamérica en el 2024.



FOTO: © SPENCER PLATT/GETTY IMAGES

# Capitalizar la política

---

---

POR  
DAN  
ALEXANDER

REPORTAJES • DONALD TRUMP | 61

**Muchos ricos invierten una fortuna en sus carreras políticas. Pero ningún estadounidense ha utilizado la política para crear tanta riqueza personal como Donald J. Trump. Con multitudes de personas dispuestas a comprar casi cualquier cosa de él, incluyendo acciones, sin importar el costo, ha convertido su fama política en miles de millones.**

**D**onald Trump ha construido toda su marca en torno a la idea de ser un “ganador”. Pero el 20 de enero de 2021, parecía todo lo contrario en todos los sentidos posibles. Derrotado por los votantes y luego sometido a un segundo juicio político tras el motín del Capitolio que él mismo había fomentado, Trump regresó a Palm Beach, Florida, a un imperio en apuros. Sus propiedades comerciales estaban prácticamente vacías, su negocio hotelero perdía decenas de millones y sus proyectos de licencias estaban paralizados.

Una semana después, Trump recibió a Wes Moss y Andy Litinsky, antiguos concursantes de *THE APPRENTICE*, en su club privado para una presentación empresarial. Además de hamburguesas y helados, los aprendices presentaron algo que despertó el interés del maestro: una empresa de medios y tecnología con la marca Trump, con una aplicación de redes sociales como Twitter, un servicio de *streaming* como Disney+ y una plataforma de alojamiento web como Amazon. ¿La parte más atractiva de la propuesta? Trump obtendría el 90% del capital y, según alguien involucrado en el acuerdo, no tendría que invertir nada por adelantado.

Así comenzó una transformación de cuatro años que convirtió al multimillonario inmobiliario más famoso de Estados Unidos en el primer estadounidense en crear miles de millones gracias a su política. Otros ricos se han presentado a cargos públicos y muchos, muchos políticos (incluidos todos los expresidentes vivos) han aprovechado la fama y los contactos para enriquecerse después de su carrera, pero nadie ha obtenido beneficios de la forma o en la escala que lo ha hecho Trump.

A principios de 2021, *FORBES* estimó que Trump tenía un patrimonio neto de US\$ 2.400 millones, de los cuales US\$ 1.400 millones estaban vinculados a propiedades comerciales tradicionales, de las cuales US\$ 1.000 millones se concentraban en la ciudad de Nueva York. Hoy,

regresa a “Forbes 400” con un patrimonio neto estimado de US\$ 4.300 millones, la mayoría (US\$ 2.200 millones al 30 de agosto, el día en que fijamos los valores para la lista) provenientes del negocio de las redes sociales, que salió a bolsa en marzo. Actualmente, solo US\$ 600 millones están en bienes raíces comerciales de Nueva York. En menos de cuatro años, ha hecho crecer y transformado por completo una fortuna que construyó durante 40 años.

La presidencia seguramente impulsó las ganancias de Trump en sus principales emprendimientos, ayudando a elevar su ingreso operativo a un estimado de US\$ 218 millones el año pasado, un 58% más alto que lo que promedió mientras estaba en la Casa Blanca, según un análisis de declaraciones de impuestos, divulgaciones financieras, presentaciones de bonos, informes crediticios y registros internos. Alguna vez una parte mediana de su imperio, su negocio de golf y clubes se ha convertido en una fuente de efectivo, una forma de vender literalmente el acceso al hombre más famoso de la tierra en forma de tarifas de iniciación altísimas. *FORBES* estima que ese segmento de su participación ahora vale US\$ 1.100 millones, frente a los US\$ 570 millones que valía cuando dejó el cargo, ya que las ganancias prácticamente se triplicaron. También se suma a su resultado final: una variedad aleatoria de charlatanería alimentada por Internet que abarca libros de mesa de café, NFT, Biblias, incluso trozos del traje que usó para debatir con Joe Biden en junio.

¿Qué vende Trump en realidad? A sí mismo. Lo ha hecho durante décadas, cuando tenía 30 y pico años y vivía a lo grande en la Torre Trump, cuando tenía 40 y pico años y gastaba a lo grande en Atlantic City, cuando tenía 50 y pico años y dominaba una sala de juntas de televisión, cuando tenía 60 y pico años y se lanzaba a la política y, ahora, cuando tiene 70 y pico años y busca venganza. A pesar de los altibajos, hay algo que sigue siendo constante: se gana la confianza de la gente que no lo analiza demasiado de cerca y luego

cobra. Basta con preguntarles a los prestamistas a los que nunca pagó. O a los accionistas de casinos que lo vieron saquear una empresa que cotizaba en bolsa para luego llevarla a la quiebra (dos veces). O a los compradores de condominios que perdieron fortunas en unidades llamativas en su torre de Chicago mientras él se llevaba millones en honorarios de administración. Cuando Trump fracasa, no se da por vencido: simplemente encuentra un nuevo discurso y, a menudo, una nueva audiencia. En política, ha desarrollado un enorme grupo de seguidores, los más incondicionales de los cuales son más



**Más allá de la ficción**

Trump se unió a su plataforma tecnológica, Truth Social, hace 30 meses, pero solo tiene 7,7 millones de seguidores, menos de una décima parte de su total en X, que abandonó durante aproximadamente tres años hasta su regreso en agosto, antes de una entrevista con el propietario, Elon Musk.

leales que cualquiera de sus clientes anteriores y compran con entusiasmo todo lo que el expresidente ofrece, a casi cualquier precio que esté dispuesto a vender.

Todo esto se une, en una escala sin precedentes, a través de Trump Media & Technology Group, la empresa matriz de la imitación de Twitter Truth Social. Desde un punto de vista financiero, es uno de los negocios más absurdos de Estados Unidos, generando ventas de solo US\$ 3,4 millones en los 12 meses hasta junio y registrando una pérdida neta de US\$ 380 millones. Créase o no, esa cifra de ingresos en realidad ha bajado casi un 10 por ciento en el último año, incluso cuando el propietario mayoritario epónimo domina la mayoría de los ciclos de noticias. No tiene un caso de negocio claro ahora que Elon Musk es dueño de X (antes Twitter), lo que aparentemente elimina la necesidad de una alternativa de derecha. No tiene un líder inspirador: el director ejecutivo Devin Nunes, que anteriormente trabajó en agricultura y gobierno, vendió aproximadamente una cuarta parte de sus acciones en agosto para cubrir los pagos de impuestos.

El grupo Trump Media & Technology Group, que actualmente está demandando a FORBES y a otros medios de comunicación por sus artículos anteriores, no respondió a una lista de preguntas para este artículo. En cambio, un representante acusó a FORBES de intentar impulsar las perspectivas electorales de Kamala Harris.

De la misma manera que la política cambió a Trump, él cambió la política, reescribiendo las reglas sobre cómo obtener

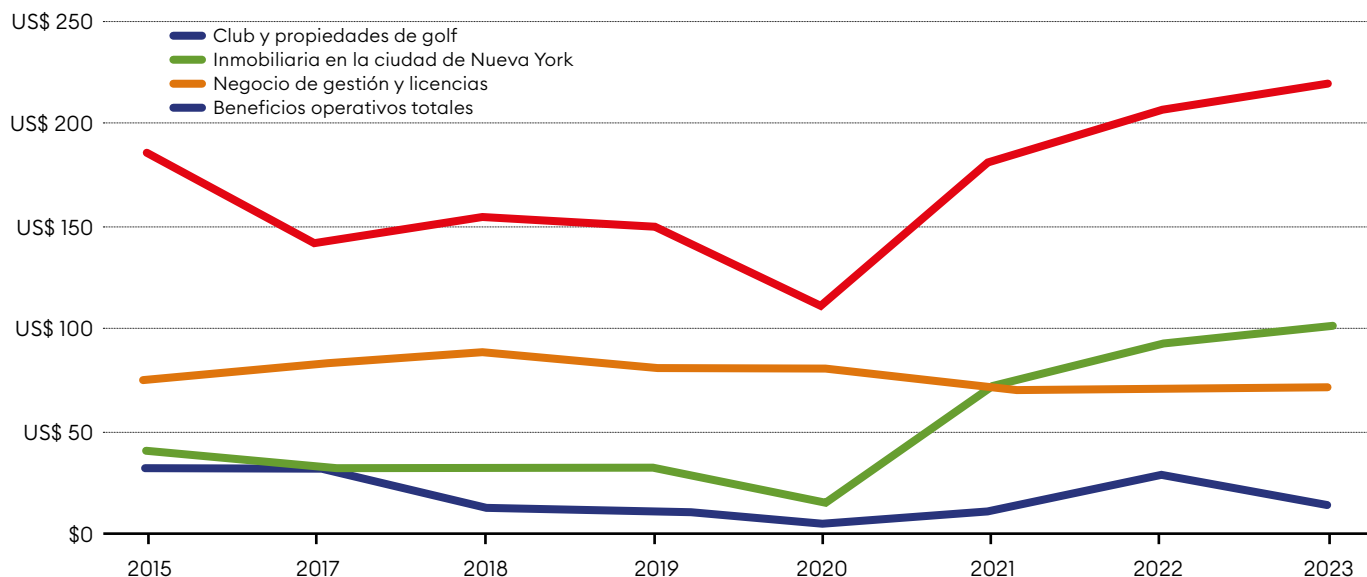
ganancias de la presidencia. Solo una persona vio venir todo esto. “Es muy posible”, predijo el 45º presidente en una entrevista con FORTUNE hace 24 años, “que yo sea el primer candidato presidencial en presentarse y ganar dinero con ello”.

Las cosas no empezaron así. La campaña presidencial de Trump en 2016 comenzó dentro de la Trump Tower, la propiedad más famosa de su cartera, con el magnate inmobiliario bajando por una escalera mecánica y luego incendiando la política estadounidense. “Cuando México envía a su gente, no envía a lo mejor”, declaró, eligiendo la primera batalla demográfica de su campaña, con muchas más por venir. “Traen drogas. Traen crimen. Son violadores. Y algunos, supongo, son buenas personas”. Cuando FORBES lo visitó en la Trump Tower unos meses después, en un día que coincidió con una enorme multitud repleta de latinos devotos que esperaban ver desfilar al papa Francisco, Trump fue abucheado ruidosamente.

Mientras transformaba una marca conocida por el lujo en una definida por la división, tal burla tuvo un costo: la ganancia operativa cayó de un estimado de US\$ 184 millones en 2015 a US\$ 141 millones en 2017. Los socios de licencias de productos huyeron, reduciendo los acuerdos que ponían su nombre en corbatas, colchones y camisas, lo que le costó al candidato aproximadamente US\$ 3 millones al año. Los clientes del hotel también se marcharon, lo que provocó que las ganancias cayeran un 74% en su hotel en Chicago. Justo cuando los ingresos se

## EL NUEVO IMPERIO

ASUSTADOS POR LA RETÓRICA POLÍTICA DE DONALD TRUMP, LOS SOCIOS CORPORATIVOS DE LICENCIAS SE HAN DISTANCIADO DE ÉL, MIENTRAS QUE LOS INDIVIDUOS RICOS SE HAN ACERCADO MÁS. ¿EL RESULTADO? SU CLUB EN PALM BEACH Y 14 PROPIEDADES DE GOLF AHORA GENERAN GANANCIAS ESTIMADAS AUN MAYORES QUE TODAS SUS PROPIEDADES INMOBILIARIAS EN LA CIUDAD DE NUEVA YORK.





## LA MISERIA DE MANHATTAN

La ciudad natal de Donald Trump no ha sido amable con él. El valor de las propiedades del expresidente en Manhattan ha caído US\$ 410 millones desde que dejó la Casa Blanca, y la fiscal general de Nueva York ayudó a cargarle con la mayor deuda en su balance: US\$ 566 millones en costos legales. Pero Trump ha encontrado amigos en otros lugares, incluidos los *traders* de MAGA, que han impulsado el valor de sus acciones en una plataforma de redes sociales que pierde dinero hasta los US\$ 2.200 millones, más de lo que alguna vez valieron todas sus propiedades en Nueva York. Así es como han evolucionado sus activos clave desde que dejó el cargo.

### El Grupo Trump Media & Tecnología (Truth Social)

**LO QUE POSEE TRUMP:** Una participación de aproximadamente el 60%  
**VALOR:** US\$ 2.200 millones  
**CAMBIO DESDE QUE DEJÓ EL CARGO:** +US\$ 2.200 millones

### Activos líquidos

**VALOR:** US\$ 413 millones  
**CAMBIO:** +US\$ 303 millones

Al final de su mandato, Trump estaba con poco dinero en efectivo, por lo que refinanció su edificio de oficinas en San Francisco, vendió su hotel en D. C. y se deshizo de un campo de golf en Nueva York, recolectando más de US\$ 300 millones.

### Campos de golf en EE. UU.

**VALOR NETO:** US\$ 356 millones  
**CAMBIO:** +US\$ 175 millones  
 El juego de golf de Trump ha estado últimamente en auge. Se estima que las ganancias operativas en sus clubes pasaron de US\$ 19 millones en 2020 a US\$ 48 millones en 2023.

### Mar-a-Lago (arriba)

**VALOR NETO:** US\$ 342 millones  
**CAMBIO:** +US\$ 92 millones

El club privado se ha beneficiado más de la

política que cualquier otra propiedad de Trump, algo que Trump anticipó hace ocho años en una declaración: "El gerente me dijo recientemente: 'Oye, en realidad ha sido el mejor año que hemos tenido en Mar-a-Lago'. Y yo miraba los números. Le pregunté: '¿A qué atribuyes esto?'. Me dijo: 'A la campaña'". Desde entonces, los negocios han mejorado, con las tarifas de iniciación disparándose y las ganancias estimadas triplicándose.

### 1290 Avenue of the Americas

**VALOR NETO:** US\$ 208 millones  
**CAMBIO:** -US\$ 118 millones

### Trump National Doral Miami

**VALOR NETO:** US\$ 197 millones  
**CAMBIO:** +US\$ 187 millones

El resort de golf en Florida, cargado de deudas, perdió gran parte de su clientela del noreste después de que Trump se metiera en la política, casi poniéndolo en quiebra. Sin embargo, muchos nuevos clientes han llegado, lo que ha elevado las ganancias estimadas a US\$ 25 millones, el doble de su mejor año durante la presidencia de Trump.

### 6 East 57th Street

**VALOR:** US\$ 128 millones  
**CAMBIO:** -US\$ 20 millones

### 555 California Street

**VALOR NETO:** US\$ 121 millones  
**CAMBIO:** -US\$ 301 millones

Trump y su socio, Vornado Realty Trust, refinanciaron esta torre de San Francisco poco después de que él dejara el cargo, duplicando su carga de deuda. Vornado cubrió la tasa de interés variable del nuevo préstamo, mientras que Trump inicialmente dejó flotar su parte, lo que le costó millones de dólares.

### Propiedades de golf en Europa

**VALOR:** US\$ 100 millones  
**CAMBIO:** +US\$ 23 millones

### Trump Tower

**VALOR NETO:** US\$ 97 millones  
**CAMBIO:** -US\$ 78 millones

La Organización Trump renegoció el arrendamiento más importante de su cartera el año que comenzó la pandemia, reduciendo en un estimado US\$ 7 millones el alquiler de Gucci para mantener al minorista contento.

### Trump Park Avenue

**VALOR:** US\$ 95 millones  
**CAMBIO:** -US\$ 18 millones

### Cuatro casas en Florida

**VALOR NETO:** US\$ 85 millones  
**CAMBIO:** +US\$ 43 millones

### Trump International Hotel & Tower Chicago

**VALOR:** US\$ 77 millones  
**CAMBIO:** +US\$ 117 millones

El expresidente pagó US\$ 45 millones de deuda con Deutsche Bank en octubre de 2023. Luego, terminó un misterioso segundo préstamo dos meses después, liberando una propiedad que había tenido problemas con la deuda desde su construcción.

### Penthouse de Trump Tower

**VALOR:** US\$ 50 millones  
**CAMBIO:** +US\$ 4 millones

### Trump Parc y Trump Parc East

**VALOR:** US\$ 27 millones  
**CAMBIO:** -US\$ 12 millones

### Trump Plaza

**VALOR:** US\$ 21 millones  
**CAMBIO:** +US\$ 5 millones

### Trump World Tower

**VALOR:** US\$ 20 millones  
**CAMBIO:** -US\$ 4 millones

### Aviones privados

**VALOR:** US\$ 13 millones  
**CAMBIO:** -US\$ 6 millones

### Trump International Hotel & Tower (Nueva York)

**VALOR NETO:** US\$ 6 millones  
**CAMBIO:** +US\$ 4 millones

### Criptomonedas

**VALOR:** US\$ 3 millones  
**CAMBIO:** +US\$ 3 millones

### 40 Wall Street

**VALOR NETO:** -US\$ 3 millones  
**CAMBIO:** -US\$ 171 millones

La torre de Trump en el Bajo Manhattan ya no genera suficiente efectivo para cubrir sus gastos de deuda, según un análisis de documentos de la SEC. El momento no podría ser peor para Trump, quien tiene unos US\$ 120 millones de deuda sobre el edificio que vencerán el próximo año.

### Pasivos legales

**VALOR:** -US\$ 566 millones  
**CAMBIO:** -US\$ 566 millones

### Otros

**VALOR:** US\$ 305 millones  
**CAMBIO:** +US\$ 75 millones

Entre la variada colección de activos de Trump se encuentran una mansión en St. Martin, una bodega en Virginia y 23 terrenos residenciales en California.

estaban agotando, sus gastos políticos aumentaban, erosionando su pila de efectivo. Gastó US\$ 66 millones en su campaña de 2016, ganó las elecciones y luego acordó gastar otros US\$ 25 millones días después para resolver un litigio por fraude que involucraba a la Universidad Trump. Cuando se instaló en la Oficina Oval, su balance general mostraba solo US\$ 76 millones en efectivo, menos de la mitad de los US\$ 192 millones que informó al comienzo de la campaña.

El poder no ayudó mucho a las finanzas de Trump, al menos al principio. Ciertamente trató de monetizar la presidencia, como por ejemplo convirtiendo a Mar-a-Lago en una “Casa Blanca de invierno”, transfiriendo millones de dólares de campaña a su negocio, ofreciendo que la conferencia de líderes mundiales del G7 se reuniera en su resort de golf, etc. Sin embargo, nada de eso compensó el daño que la política infligió a la marca Trump. La dinámica se exhibió plenamente dentro del Trump International Hotel en Washington, D. C., con un vestíbulo lleno de personajes poderosos pero sin suficientes viajeros diarios en las habitaciones de arriba, lo que resultó en pérdidas año tras año. En toda su cartera, los ingresos operativos estimados rondaron los US\$ 150 millones en 2018 y 2019, aproximadamente un 18% menos que su nivel anterior a la presidencia.

Eric Trump, que ayudó a dirigir el negocio familiar mientras su padre era presidente, siguió los pasos de su padre al proyectar que todo iba bien. Pero, a diferencia de su padre, también reconoció los desafíos evidentes. “¿Es beneficiosa la presidencia?”, se preguntó Eric en voz alta mientras estaba sentado detrás de su escritorio en la Torre Trump a principios de 2017. “Hay que mirarlo desde ambos puntos de vista. Si hablamos de los activos existentes, están funcionando de maravilla. Si hablamos de la totalidad, hemos hecho sacrificios para permitirle —y él ha hecho sacrificios para permitirle— ocupar el cargo más grande del mundo”.

Sin embargo, no se pudieron pasar por alto los problemas una vez que llegó la pandemia. El beneficio operativo estimado de Trump cayó a un mínimo de US\$ 110 millones. Sus cinco hoteles de propiedad absoluta registraron pérdidas estimadas en US\$ 23 millones. Más problemático: sus propiedades inmobiliarias comerciales, donde los inquilinos permanecieron atrapados en contratos de alquiler a largo plazo en medio de la agitación política, comenzaron a mostrar signos de angustia. La Organización Trump renegoció su contrato de arrendamiento con Gucci, el inquilino principal de la Torre Trump, reduciendo aproximadamente US\$ 7 millones del alquiler del minorista. La ocupación cayó del 89% al 75% en 40 Wall Street a medida que el edificio se acercaba a quedar bajo el agua. En el momento en que Trump dejó el cargo, tenía un patrimonio estimado de US\$ 2.400 millones, por debajo de los aproximadamente US\$ 4.500 millones del día en que anunció su campaña de 2016 en el atrio de la Torre Trump. Ocho meses después de que terminara su presidencia, Trump abandonó oficialmente la lista “Forbes 400” por primera vez en 25 años.

**E**l 20 de octubre de 2021, unas dos semanas después de que dejara de formar parte de la lista “Forbes 400”, Trump volvió a recibir a sus aprendices en Mar-a-Lago.

El club se destacó como un punto brillante durante su presidencia, ya que se entrelazó cada vez más con la política. A algunos veteranos no les gustó el cambio y decidieron irse, lo que en realidad benefició a Trump. Cuantos más abandonaran su membresía, más recién llegados podría traer, cobrando tarifas de inscripción cada vez más altas. Liberado de la Casa Blanca, Trump centró su órbita en Mar-a-Lago e invitó a quienes pudieran firmar cheques que se rumoreaba que se acercaban al millón de dólares a unirse a la extravagancia. Su estado de resultados mostró un aumento en las tarifas de inscripción de US\$ 3 millones en 2020 a US\$ 11 millones en 2021, duplicando con creces las ganancias hasta los US\$ 15 millones ese año. Tendencias similares se dieron en su colección de campos de golf, que antes eran una ocurrencia tardía en su cartera, y que recibieron un impulso con la pandemia y de repente comenzaron a producir más de US\$ 40 millones de ingresos operativos estimados anualmente, frente a los US\$ 17 millones de 2020.

A pesar de todo el dinero nuevo, todavía no estaba dispuesto a invertir mucho en su startup de medios. Quemado por las famosas quiebras de décadas anteriores, se volvió más cauteloso en la vejez. “La política es genial porque no gastas dinero”, le dijo a FORBES en 2015, argumentando que no había forma de que su patrimonio neto pudiera haber disminuido. “No puedes hacer un mal negocio, ¿entiendes?”

Esas restricciones fiscales hicieron que Moss y Litinsky, los antiguos participantes de THE APPRENTICE, buscaran otros inversores. A finales de octubre, habían conseguido más de US\$ 6 millones gracias a la ayuda de Roy Bailey, un antiguo socio comercial de Rudy Giuliani, así como de Kenny Troutt, el multimillonario del marketing multinivel con sede en Dallas, según documentos obtenidos por FORBES. Luego, ese fatídico día de octubre de 2021, los aprendices regresaron a Mar-a-Lago con un invitado, un financiero de ojos muy abiertos llamado Patrick Orlando, que estaba en condiciones de aportar casi US\$ 300 millones que había acumulado en una

“No quiero vender mis acciones. No voy a vender mis acciones. No necesito dinero”.

empresa de adquisición de propósito especial.

Bajo candelabros gigantes, Trump y Orlando firmaron documentos que establecían un acuerdo SPAC que fusionaría el montón de dinero que Orlando cotiza en bolsa con la empresa privada de Trump, preparando al Trump Media & Technology Group para salir a bolsa a pesar de que apenas tenía un negocio en funcionamiento. En esencia, estaban sacando a bolsa al propio Trump. Firmaron los papeles, emitieron un comunicado de prensa y esperaron a que el mercado reaccionara.

## BENEFICIOS POSPRESIDENCIALES

NINGÚN PRESIDENTE VIVIENTE HA GANADO TANTO COMO DONALD TRUMP DESDE QUE DEJÓ LA CASA BLANCA, PERO TODOS HAN ENCONTRADO MANERAS DE CAPITALIZAR EL CARGO MÁS PODEROSO DEL MUNDO.



### Barack Obama

**VALOR NETO: US\$ 70+ millones**

Obama ganó alrededor de US\$ 20 millones en Washington y tenía un valor neto estimado de US\$ 6 millones en 2012. Esa cifra se disparó una vez que dejó el cargo. Él y su esposa, Michelle, vendieron los derechos de sus memorias a Penguin Random House por US\$ 65 millones en 2017, según el *FINANCIAL TIMES*.

Un año después, fundaron Higher Ground Productions y firmaron un contrato de cuatro años con Netflix; desde entonces, Obama ha ganado dos Emmys y la empresa, que produjo éxitos como *LEAVE THE WORLD BEHIND* (con Julia Roberts y Mahershala Ali), renovó su contrato con Netflix en junio. Además, se informó que la pareja recibió cientos de miles de dólares por hablar en eventos. Según agentes inmobiliarios, poseen casas en Chicago, Hawái, D. C. y Martha's Vineyard valoradas en un total de US\$ 35,5 millones (valor de tasación).



### George W. Bush

**VALOR NETO: US\$ 40+ millones**

Una etapa previa en la industria petrolera y una exitosa inversión en los Texas Rangers lo hicieron millonario. Ya era millonario cuando fue elegido presidente, pero, según sus declaraciones financieras, su fortuna aparentemente disminuyó durante su mandato.

Le prometió a un periodista que "repondría las viejas arcas" después de dejar el poder. El acuerdo para su *memoir*, *DECISION POINTS*, que vendió más de 2 millones de copias, supuestamente le generó US\$ 7 millones en 2009. También realizó más de 200 discursos pagos. Hoy, él y su esposa, Laura, son propietarios de dos propiedades en Dallas tasadas en US\$ 4 millones y US\$ 2,8 millones, además de la finca familiar de US\$ 10 millones en las afueras de Waco. El texano también ha publicado dos libros sobre sus pinturas y una biografía de su padre, el 41º presidente.



### Bill Clinton

**VALOR NETO: US\$ 45+ millones**

El 42º presidente y su esposa dejaron el cargo en 2001 "no solo completamente arruinados, sino con deudas" —palabras de Hillary— debido a sus problemas legales. Afortunadamente, su capacidad de generar ingresos entró en acción pocos días después con un discurso de US\$ 125.000 en Morgan Stanley. Compraron una casa en D. C. por US\$ 2,9 millones más tarde ese año, que desde entonces ha duplicado su valor. También siguen siendo propietarios de una casa en Chappaqua, Nueva York, valorada en al menos US\$ 2,2 millones. Para cuando Hillary se postuló para presidenta en 2016, la pareja había ganado más de US\$ 240 millones y su valor neto se estimaba en US\$ 45 millones. En los ocho años posteriores, los Clinton han lanzado siete libros más, incluyendo un par de *thrillers* de Bill y James Patterson (*THE PRESIDENT IS MISSING* y *THE PRESIDENT'S DAUGHTER*) que han vendido más de US\$ 1,2 millones de copias en total.



### Jimmy Carter

**VALOR NETO: N/D**

El presidente de un solo mandato de 99 años no se molestó en hacer discursos bien remunerados, diciendo al *WASHINGTON POST* en 2018 que "simplemente nunca fue mi ambición ser rico". Después de dejar la Casa Blanca en 1981, él y su esposa, Rosalynn (fallecida en 2023), vendieron su granja de maní endeudada y escribieron 34 libros, incluidos memorias, una colección de poesía, un libro infantil y reflexiones sobre el envejecimiento. Su *PALESTINE: PEACE NOT APARTHEID* (2006), sobre el conflicto israelí-palestino, vendió más de 300.000 copias. La pareja donó su casa rural en Georgia, con un valor de tasación inferior a US\$ 170.000, al gobierno de EE. UU. en 1994.

—Kyle Mullins

Las estimaciones de valor neto representan mínimos. Todos los datos de ventas de libros son de BookScan.

Cuando sonó la campana al día siguiente, las acciones de la SPAC se dispararon (basadas en la perspectiva de una fusión) y finalmente saltaron de US\$ 10 a US\$ 175, lo que implicaba brevemente una valoración posterior a la fusión de unos US\$ 30.000 millones. Orlando se puso a trabajar para recaudar US\$ 1.000 millones más de inversores institucionales. "Sabemos, realmente quiero construir una empresa de US\$ 100.000 millones", dijo a sus socios, agarrando una botella de Veuve Clicquot. "Creo que este es el equipo para hacerlo".

Se equivocó. La fusión terminó enredada en una maraña de investigaciones. Finalmente, la SPAC resolvió sus propios problemas con la SEC y siguió adelante con la fusión pagando una multa de US\$ 18 millones. Los accionistas apenas pestañearon y pujaron por las acciones de la empresa fusionada en el momento en que comenzaron a cotizar, el 26 de marzo, bajo el símbolo DJT, el mismo que Trump utilizó para la empresa

de casinos que cotiza en bolsa y que llevó a la quiebra dos veces. Las acciones subieron un 59%, lo que elevó el valor de la participación de Trump a US\$ 6.300 millones y elevó su fortuna total a US\$ 8.100 millones, la más alta de su historia.

Desde entonces, las acciones han fluctuado, con una tendencia a la baja a medida que se revelaba la realidad del negocio. Mientras tanto, está haciendo todo lo posible para ayudar al precio de las acciones. "Mucha gente piensa que venderé mis acciones, valen miles de millones de dólares", dijo a los periodistas. "Pero no quiero vender mis acciones. No necesito dinero". Deshacerse de las acciones sería una maniobra engañosa, pero también una que podría permitir a Trump asegurar el primer pago de mil millones de dólares de la política en la historia de Estados Unidos, potencialmente consolidando su lugar a largo plazo en "The Forbes 400", una lista con la que ha estado obsesionado desde su primera edición en 1982. **F**

Forbes

*life*

# PUNTOS DE ENCUENTRO

Firmados por Four Seasons, hoteles se convierten en mecenas y abren las puertas a la exploración del poder creativo a través de experiencias sensoriales que conectan dos continentes.

# SUEÑO INTACTO

**SU PASO POR ALGUNOS DE LOS RESTAURANTES MÁS PRESTIGIADOS DEL MUNDO, COMO CENTRAL, HA FORJADO UNA PERSONALIDAD ÚNICA EN LA COCINA DEL CHEF PERUANO CARLOS VALDERRAMA, QUIEN HOY BUSCA UN LUGAR PROPIO EN LA ESCENA GASTRONÓMICA INTERNACIONAL.**

**E**l tono en la voz de Carlos Valderrama se transforma cuando habla de la sierra de Perú, de la vibrante energía que se siente en esas partes altas y de la deuda pendiente que tiene con Cusco, de donde es su padre. Por eso, no duda un segundo en responder al preguntarle si le gustaría tener su propio restaurante. “Por supuesto que es el sueño de mi vida: esa satisfacción de tener una marca tuya, con tu huella, en este mercado gastronómico del cual yo respiro, sueño, sudo, lloro y sangro”.

Desde su posición como chef ejecutivo del nuevo Renaissance Panama City Hotel, el chef recuerda sus inicios en la escena gourmet. En los últimos tiempos, esta ha acaparado los reflectores mundiales, a través de nombres que brillan en el firmamento culinario internacional. Pero detrás de ellos hay otros cocineros que bien podrían tomar la estafeta para que Perú consiga seguir afianzando su prestigio culinario.

Al hablar de Central, los nombres de los chefs Virgilio Martínez y Pía León saltan como los artifices indudables de posicionar, entre los mejores del mundo, a su restaurante insignia. Este es un éxito que se traslada al resto del equipo de cocina, Carlos incluido, pues pasó en este grupo más de 10 años de su trayectoria, hasta llegar a ser el jefe de cocina de Central y Mil, e incluso trabajar con Pía León en el menú de lanzamiento de Kjolle.



***“Mi visión como cocinero es ir más a las bases, al inicio de la trazabilidad de los productos, para poder transmitir este cuidado y respeto que se le tiene a todo lo que envuelve la gastronomía”.***

**CARLOS VALDERRAMA**

CHEF EJECUTIVO DE RENAISSANCE PANAMA CITY

## LABOR APRECIADA

Con cierto dejo de nostalgia y tono divertido, el chef recuerda aquel día, cuando, al terminar sus estudios de Alta Cocina en la Universidad San Ignacio de Loyola, en Lima, buscaba hacer prácticas profesionales y tocó el intercomunicador de Central, entonces un encantador bistró ubicado en una casa antigua de Miraflores. Virgilio fue quien le contestó y le hizo una pregunta inesperada: si tenía cuchillos. Por el mismo intercomunicador le dijo que comenzaba al día siguiente, y Valderrama, que iba por un mes, se quedó ahí una década.

“Fue algo gracioso y te muestra un poco lo que era el restaurante en ese momento. Si bien ya estaba operando, no habían madurado un concepto como el que tienen ahora”. Y agrega: “Virgilio, en pocas palabras, fue quien me formó”.

El prestigio del que fue considerado el mejor del mundo por “The World’s 50 Best Restaurants 2023” provocó que el afamado destino culinario se convirtiera en imán para cocineros de distintas geografías, quienes llegaban de Asia, Norteamérica o países nórdicos con la idea de ser jefes de cocina. Por ello, Carlos sabía que debía seguir preparándose, si quería ser considerado en dicha posición, razón por la cual no dudó en hacer prácticas internacionales en restaurantes como Pujol y Quintonil, que se ubican entre los restaurantes más prestigiados de México. También en Disfrutar y Casa Marcial, ambos con tres estrellas Michelin en España.

Fue así como el chef limeño logró forjar su propia visión de la cocina, la cual, más que tener un nombre, resalta, busca ir a las bases, “al inicio de la trazabilidad de los productos, para poder transmitir este cuidado y respeto que se le tiene a todo lo que envuelve la gastronomía”.

Desde su mirada experta, no se trata solamente de sabores, sino de



saberes, costumbres y hasta leyendas que existen alrededor de algunos productos, explica, con la fuerte convicción de que manifiestos como la sostenibilidad y el utilizar productos de temporada son lo mejor que una persona se puede llevar a la boca. “Y dejar esa huella imborrable en los comensales que llegan con ganas de probar cosas nuevas y poco comunes”.

## NUEVAS GEOGRAFÍAS

Esa encomienda lo hace levantarse todos los días para desplegar un menú que en cada plato cuenta la historia de Panamá, desde su actual posición como el chef ejecutivo de Renaissance Panama City.

Ahí llegó recientemente, tras un breve paso por JW Marriott, en Lima, donde se sumó como *sous chef*. “El tema administrativo en una corporación internacional era un área que tenía pendiente”, asegura; y, al conjuntarlo con sus conocimientos restauranteros, logró el impulso necesario para que, en menos de dos años, estuviera al frente de la propuesta culinaria de este hotel ubicado en la capital del país centroamericano.

“Para mí, es un proyecto que puede cambiarme la vida”, dice, con la plena consciencia de que, quizá, es momento para que su nombre comience a sonar con una visión propia sobre la gastronomía y adquiera resonancia internacional.

La idea de tener su restaurante sigue ahí, como un ente etéreo que a veces se difumina, pero que nunca se desvanece por completo. “Estoy trabajando todo el tiempo en eso. Este tipo de experiencias en hotelería me está abriendo un campo gigante en temas operativos y gerenciales. Pero el sueño está ahí, intocable. Siempre va a ser la meta deseada a mediano o largo plazo”, comenta, mientras su mente divaga por el Valle Sagrado en Perú, al que un día podría volver y ajustar cuentas con la vida. **F**

Por Manuel Grajales

# DRAMATISMO LÍQUIDO

CON UNA RENOVADA PROPUESTA GASTRONÓMICA Y DE HOSPITALIDAD,  
FOUR SEASONS HOTEL NEW YORK ALIENTA UNA SEDUCTORA ESTADÍA  
TRAZADA POR DESTELLOS DE FASCINACIÓN.



ALEX STANILOFF

# E

l invierno ya daba sus primeras señales cuando, en noviembre de 2024, el Four Seasons Hotel New York inauguró un nuevo capítulo de una historia en la que las propuestas culinarias y de mixología auguran una sorprendente reinención.

Ubicado entre las avenidas de Madison y Park, el majestuoso edificio de estilo Art Déco ha sido testigo imponente de los incontables relatos que se entretajan a diario junto a Central Park y la exclusiva zona de Billionaires' Row. Por ello, su reapertura promete travesías entrañables salpicadas de un festín de sabores y texturas para sorpresa del paladar.



FOURSEASONS / ALEX STANILOFF



Basta situar la mirada frente a la majestuosa entrada de esta inigualable obra, diseñada por el reconocido arquitecto I. M. Pei, para percibir la sofisticación que envuelve a este icónico espacio. Una vez adentro, el protagonismo de la escena es arrebatado por un espectacular techo de vidrio situado a 10 metros de altura. Este lienzo enmarca el espacio, mientras la luz baña las columnas de mármol en tono piel, creando un dramatismo casi operístico en el vestíbulo, justo donde aguardan, apacibles, dos fascinantes destinos de consumo.

### DELEITE PARA LOS SENTIDOS

Tras su cierre en 2020 debido a la pandemia de COVID-19, el hotel renace no solo con interiores renovados, sino también con una oferta culinaria que redefine el lujo como una experiencia refinada y sin ostentaciones.

Para ello, las propuestas de cocina han sido reimaginadas con la intención determinada de que huéspedes y locales puedan disfrutar de alimentos y coctelería excepcionales.

Adyacente al *lobby*, The Garden Restaurant presenta un menú inspirado en la cocina del norte de Italia, cuidadosamente elaborado con ingredientes locales, curado por la



chef ejecutiva Maria Tampakis y con postres del chef Jonathan Pereira. Ahí, las vistas al bullicio de la Calle 57 o al gran vestíbulo del hotel acompañan el momento durante el desayuno, mientras se disfruta una *french toast* con *chantilly* de vainilla de Madagascar y reducción de *espresso* o los populares *pancakes* de limón y ricota.

En el almuerzo, platos como los *agnolotti* de res y cebolla o el *fritto misto* invitan a extender la experiencia lo más posible.

Al otro lado de ese gran vestíbulo, el TY Bar construye una atmósfera donde lo íntimo y la opulencia encuentran códigos en común para invitar a los asistentes a sentarse en



un sofá frente a la chimenea o, si se prefiere, en la barra y disfrutar, con calma, de un destilado premium o un vino exquisito. La mixología, obra de Toby Maloney, rinde homenaje a Nueva York con creaciones que evocan los clubes elegantes de los años 40 y los excesos vibrantes de los 80. Así, cada trago es un viaje líquido por la historia de la ciudad. Este *spot* también despliega un menú de alimentos con platillos de inspiración neoyorquina, como el *Crab Louie*, el *Steak Diane Tartare* y el *Beef Wellington*.

#### HORIZONTES EXQUISITOS

Si el clima lo permite, el horizonte se dejará admirar desde las amplias terrazas en algunas de las suites, una amenidad poco usual en Nueva York. En el caso del elegante Ty Warner Penthouse, ubicado en el piso 52, se despliega una panorámica de 360 grados que quita el aliento.

Las distintas opciones de alojamiento prometen experiencias memorables, como despertar con el nuevo desayuno insignia que combina caviar, crema fresca y Dom Pérignon, hasta el confort de elegantes habitaciones que invitan al descanso antes de explorar la Quinta Avenida o sumergirse en la rica escena cultural de Manhattan.

## LA REAPERTURA DE FOUR SEASONS HOTEL NEW YORK PRESENTA CONCEPTOS CULINARIOS REIMAGINADOS EN THE GARDEN RESTAURANT Y TY BAR.

El Four Seasons Hotel New York es mucho más que un destino: es un lugar donde la sofisticación y la calidez se unen para crear recuerdos que destilan memorias imborrables. Desde el brillo de su arquitectura hasta el encanto de su hospitalidad, todo alienta a volver con la promesa de construir nuevos recuerdos en el alma vibrante de la Gran Manzana. **15**



Por Alberto Romero





FOUR SEASONS MADRID

# MUSEO PRIVADO

“Lo mío es crear colecciones”. Con esta frase, a manera de epílogo, Paloma Fernández-Iriondo, comisaria de arte madrileña, cerraba un tour exclusivo a través de las suites y los pasillos del Four Seasons Hotel Madrid, propiedad alojada en un edificio histórico enraizado en el Centro Canalejas de Madrid desde 2020.

La colección integrada por Paloma convierte al hotel en un auténtico museo que sumerge a sus huéspedes en estancias marcadas por un ímpetu artístico dual que, por un lado, refleja la identidad histórica del edificio (el cual data del siglo XIX) y, por el otro, permite palpar el pulso artístico contemporáneo de la escena local, emergente y propositiva.

La colección que ha integrado la curadora incluye cerca de 1.500 piezas, algunas de ellas obtenidas en colaboración con el Museo Thyssen-Bornemisza y la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando. Los espacios del hotel también exhiben la obra de artistas emergentes, entre pintura, gráfica, escultura y fotografía. Y las suites de categoría especial alojan comisiones especiales atendidas por artistas seleccionados.

El equipo de *concierge* del hotel gestiona visitas personalizadas para admirar a detalle esta exhibición artística que enriquece una estancia en Madrid. **F**

# EN TERRRENOS CUESTIONABLES

• LIFE •

Por Sheila Ramírez



MUBI

*“Siempre me ha fascinado la complejidad del ser humano”.*

DANIEL CRAIG

AL SUMERGIRSE EN LAS PROFUNDIDADES DE UN PERSONAJE PARADÓJICO, DANIEL CRAIG NO SOLO REAFIRMA SU TALENTO, SINO TAMBIÉN SU COMPROMISO CON NARRATIVAS QUE DESENTRAÑAN LAS COMPLEJIDADES INHERENTES A LA EXISTENCIA HUMANA, COMO LA QUE PRESENTA “QUEER”.



XXXXXXXXXX

“**M**

e encanta lo que quieren hacer con esta película. Así que pensé: ‘hagámoslo’”, relata Daniel Craig en entrevista —desde un sitio indefinido— sobre el momento en el que aceptó la propuesta de Luca Guadagnino de interpretar a William Lee en *QUEER*.

Lee es un personaje que lucha contra su alienación y su necesidad de conexión en un mundo que no siempre ofrece espacio para las identidades marginales; es un expatriado estadounidense en la Ciudad de México que luce abatido. Sin embargo, Eugene Allerton (Drew Starkey), un exsoldado recién llegado a la pequeña comunidad extranjera radicada en esa pintoresca capital de los años 50, le revela —por primera vez— la posibilidad de forjar un vínculo íntimo.

El azul de los ojos de Craig se intensifica al responder la pregunta de *FORBES LIFE*: ¿Qué fue lo que más valoraste al dar vida a William Lee? “La maravillosa oportunidad de explorar terrenos poco convencionales. Siempre me ha fascinado la complejidad del ser humano. Por eso me atraen los personajes que no son lo que parecen, aquellos que desafían las expectativas y nos obligan a enfrentarnos a nuestras propias ideas preconcebidas”.

El filme, dirigido por Guadagnino, es una audaz adaptación de la novela homónima de William S. Burroughs. La narrativa fluye en un formato no lineal, con matices del estilo de escritura y carga biográfica del legendario autor, que transcurren entre el caos y la seducción. El resultado es una obra enigmática y provocativa que difumina las fronteras entre la realidad y la ficción; el deseo y el amor.

La elección de Craig de protagonizar *QUEER* responde a su compromiso de dar visibilidad a historias que retan las normas, a su persistente deseo de asumir riesgos y usar la plataforma cinematográfica para cuestionarse y ampliar su capacidad interpretativa.

“Me inspiró el proyecto, la dirección y las ganas de entender la profundidad de lo que necesitaba mostrarse en la pantalla para el personaje. Tengo un apetito desesperado de trabajar, así que dije: ‘Sigamos con ello y demos el plus’”.

El actor británico estudió la biografía de Burroughs, habló con expertos sobre el carácter del novelista y crítico social estadounidense. Esto le dio la confianza para crear una versión excepcional del personaje.

Así, Craig se despojó totalmente de su imagen habitual de elegancia y fortaleza física, asociada a papeles como James Bond, para sumergirse en

un individuo profundamente marcado por la autodestrucción y los excesos. También ahondó en el significado de la empatía y se empeñó en desarrollar su expresión corporal, pues cada escena de intimidad con Starkey es una coreografía de inusitada belleza. De esta manera, entrega un retrato sincero de la vulnerabilidad y el rigor que exige el arte de actuar.

### CAMINO EVOLUTIVO

Desde su infancia, Daniel Craig demostró una pasión innata por la actuación. A los seis años ya participaba en obras escolares. Su talento comenzó a brillar a los 16, cuando fue aceptado en el prestigioso National Youth Theatre de Londres.

Tras varios intentos, logró ingresar a la Guildhall School of Music and Drama en el Barbican Centre. Graduado en 1991, su disciplina y dedicación



**“Me atraen los personajes que no son lo que parecen, aquellos que desafían las expectativas”.**



lo llevaron a interpretar diversos papeles teatrales para luego abrirse camino en el séptimo arte. Su debut cinematográfico llegó con el drama *THE POWER OF ONE* (1992).

En la serie de la BBC *OUR FRIENDS IN THE NORTH* (1996) tuvo un desempeño notable que le abrió las puertas a producciones más ambiciosas como *ELIZABETH* (1998) y *LARA CROFT: TOMB RAIDER* (2001). En los años siguientes, destacó en *thrillers* y dramas como *ROAD TO PERDITION* (2002), *LAYER CAKE* (2004) y *MUNICH* (2005).

El reconocimiento global llegó en 2006, cuando protagonizó *CASINO ROYALE*, redefiniendo al icónico agente 007 con una interpretación más humana y compleja. Este papel no solo le valió elogios de la crítica, sino también una nominación al premio

## LA PELÍCULA DIRIGIDA POR LUCA GUADAGNINO ("CALL ME BY YOUR NAME", "CHALLENGERS") Y ESCRITA POR JUSTIN KURITZKES SE ENCUENTRA DISPONIBLE EN LA PLATAFORMA MUBI, EN EXCLUSIVA, DESDE EL 31 DE ENERO DE 2025.

BAFTA como mejor actor.

Más allá de Bond, hizo patente su versatilidad en proyectos como *THE GOLDEN COMPASS* (2007), el drama histórico *DEFIANCE* (2008) y el *thriller* *THE GIRL WITH THE DRAGON TATTOO* (2011). En 2019, sorprendió con su papel del detective Benoit Blanc en la comedia de misterio *KNIVES OUT* y su secuela *GLASS ONION* (2022). Fue nominado al Globo de Oro por estas interpretaciones y por personificar a

William Lee en *QUEER* (2024).

Lejos de enfocarse en obtener reconocimientos, afirma que su principal interés al interpretar un personaje es explorar las contradicciones inherentes a la existencia humana, encontrar una conexión consigo mismo y evolucionar. En este proceso, nos recuerda que la verdadera grandeza actoral radica en la valentía de adentrarse en lo desconocido, incluso cuando ello exige enfrentar las propias sombras. **lf**



# ALMA CINÉFILA

**L**a colección Montblanc “Alta artesanía El mundo del cine” integra seis ediciones limitadas que se inspiran en algunos de los periodos y géneros cinematográficos que han marcado el desarrollo de la industria filmica mundial. Entre ellos, la ciencia ficción, la *nouvelle vague* francesa y el universo creativo que envuelve a los dibujos animados. Esta pieza, que pertenece a la Edición Limitada 1, captura particularmente la magia de la época dorada de Hollywood a través de un despliegue de elementos exquisitos.

Entre ellos, uno resplandece con potencia: es la bandera de Estados Unidos que, engastada con piedras preciosas, hace un guiño al “sueño americano”. El trazo de una pintura en miniatura revela un beso de amor envuelto en un halo de nostalgia, muy cerca de unas letras grabadas en oro, en franca alusión a los finales felices. En el capuchón emerge una incrustación esmaltada a mano en forma de cubo de palomitas, mientras el clip de la tapa evoca, con gran precisión, los rollos de un antiguo proyector cinematográfico. **1**

# Magia

Por los niños con Cáncer



Dona y súmate  
a la Magia de  
la solidaridad



946 493 104



## Ayúdanos a salvar más vidas

En Perú, cada año se detectan 1800 casos de cáncer infantil y la tasa de curación es muy baja, a diferencia de los países de ingresos altos donde se curan más del 80%.

En Magia trabajamos para ayudar a todos los niños que no cuentan con los recursos, brindando apoyo integral, medicinas, traslados, insumos médicos, entre otros, para superar el cáncer.

**Dona y ayúdanos a cambiar esta realidad. Conviértete en un héroe para los niños con cáncer.**



## BODAS INOLVIDABLES

En el Country Club Lima Hotel, sabemos que los momentos especiales merecen escenarios únicos. Nuestros espacios exclusivos y servicios personalizados están diseñados para hacer de tu boda un recuerdo inolvidable.

