

SIN EXCUSAS PARA INNOVAR Y EMPRENDER

# Gan@Más

Revista para emprendedores

## TEJIENDO

*La nueva riqueza*

FONDO EMPRENDEDOR  
DE COFIDE AVANZA,  
PERO FALTA ESCALAR  
SU IMPACTO

EL FRAUDE CON  
TARJETAS SE REINVENTA  
Y VUELVE A PONER EN  
ALERTA A LA BANCA

LA INCLUSIÓN  
EDUCATIVA EN EL PERÚ  
SIGUE FALLANDO  
DESDE SU BASE

ENTREVISTA CON LUIS VERGARA  
PRESIDENTE DE CAJA CUSCO

Año 13 No 131 Abril 2026

100% DIGITAL Y GRATUITA

Director: Oscar González Estrada



Tejiendo la nueva riqueza del Perú



Somos la primera Caja Municipal a la que Apoyo & Asociados le otorga la clasificación de riesgo A-.

Sustentada en nuestra rentabilidad, eficiente gestión de cartera y fortalecimiento patrimonial, esta nueva clasificación refleja nuestra solidez y compromiso.

Seguimos tejiendo la nueva riqueza del Perú.



Otorgado por las clasificadoras:



APOYO & ASOCIADOS | Asociado a: FitchRatings

PCR | PACIFIC CREDIT RATING



Universidad  
César Vallejo

M3  
MISIÓN 3

Centro de  
Emprendimiento  
e Innovación

# ATIPAQ

Edición 2026

## II Concurso Nacional de Emprendimiento

¿Tu emprendimiento  
está listo para  
competir a nivel  
nacional?

Impulso, mentoría y  
visibilidad para proyectos  
que quieren crecer.

Inscripciones abiertas. 

## DIRECTOR

**Oscar González Estrada**

## COMITÉ EDITORIAL

**Elaine King**

**Roberto Molero**

**Karen Weinberger**

## COLABORADORA

**Christye Rodríguez Guerra**

## GERENTE GENERAL

**Patricia Romero**

**patriciaromero@revistaganamas.com.pe**

## REVISTA EDITADA POR:

**Comunic@mas SAC**

**Lima - Perú**

**Av Nicolás Arriola 314 Oficina D-1101,**

**Urb. Santa Catalina, La Victoria**

**Central telefónica: 705-5564**

## HECHO EL DEPOSITO LEGAL EN

**Biblioteca Nacional Nro 202412591**

## GESTIÓN EDITORIAL

**Comunic@mas SAC**


**Lima - Perú**

**Av Nicolás Arriola 314 Oficina D-1101,**

**Urb. Santa Catalina, La Victoria**

**Central telefónica: 705-5564**

 Revista Gana Mas

 @GanamasRevista

 www.revistaganamas.com.pe

## EDITORIAL

### EL SISTEMA FINANCIERO SE REORDENA: INGRESAN NUEVOS JUGADORES Y SALEN LOS MÁS DÉBILES

En pocas semanas, el sistema financiero peruano ha mostrado dos caras que, lejos de ser contradictorias, revelan la complejidad de su momento actual. Hace unos días, se vio cómo la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), autorizó el ingreso de nuevos actores como Revolut Bank Perú y Kori Financiera, mientras avanza el interés de grupos internacionales como BTG Pactual. Al mismo tiempo, intervino y liquidó entidades como la CRAC del Centro y la Coopac Kuria, por problemas de solvencia.

Este doble movimiento no es casual. Responde a una estrategia más amplia del regulador, que es de promover mayor competencia y modernización del sistema, sin relajar los estándares prudenciales. La SBS viene acelerando el proceso de licenciamiento, con iniciativas como la creación de una “puerta de entrada” única para nuevas entidades, buscando hacer más ágil y predecible el ingreso de jugadores, especialmente aquellos con modelos digitales o especializados. En un mercado que evoluciona rápidamente, facilitar la entrada de nuevas propuestas ya no es una opción, sino una necesidad.

Pero esa apertura no significa flexibilidad en los estándares. Las recientes intervenciones dejan claro que las reglas son cada vez más exigentes. Detrás de los casos de la CRAC del Centro y Coopac Kuria hay elementos recurrentes: debilidades en la gestión crediticia, falta de respaldo patrimonial y una limitada capacidad de reacción, frente a los requerimientos del regulador. Son problemas que, más que coyunturales, reflejan fallas estructurales en la forma de gestionar el negocio financiero.

Lo que se está configurando es un sistema donde convivirán nuevos actores, más tecnológicos y eficientes, con entidades que deberán elevar rápidamente sus estándares si quieren mantenerse competitivas. En ese escenario, la diferencia ya no estará solo en crecer, sino en hacerlo con solidez, control de riesgos y disciplina financiera.

En el fondo, el mensaje es bastante claro: el mercado se está abriendo, pero también se está volviendo más riguroso. Y en ese equilibrio —entre promover competencia y asegurar estabilidad— se juega el futuro del sistema financiero peruano.

### OSCAR GONZÁLEZ ESTRADA DIRECTOR

 [ogonzalez@revistaganamas.com.pe](mailto:ogonzalez@revistaganamas.com.pe)

 @OscarGonza23



# La excelencia es un camino, no un destino...

♦ "Alcanzamos el pináculo de nuestra calificación financiera"



Otorgado por las clasificadoras

The logos for JCR LATAM and PCR PROFIT CREDIT RATING are displayed next to the text.

## Solidez + Crecimiento + Confianza

**4.20%**  
Morosidad

**S/ 40.3**  
Millones  
Utilidad Neta

**15 RCG**  
.8%  
Ratio de Capital Global

Liquidez y solvencia sólidas

# CONTENIDO



08

## LA TAPA

Caja Cusco consolida casi cuatro décadas de transformación y expansión

14

## OPINIÓN

Misión 3: El puente entre las grandes ideas y el éxito en el mercado

16

## DIGITALIZACIÓN

Caja los Andes impulsa la digitalización desde el campo para fortalecer la inclusión financiera en el país

18

## EDUCACIÓN INCLUSIVA

La inclusión educativa en el Perú sigue fallando desde su base estructural

26

## FONDO EMPRENDEDOR

Fondo emprendedor de Cofide avanza en impulsar el Venture Capital en Perú, pero aún falta escalar su impacto

42

## GESTIÓN DEL TALENTO

La evaluación de desempeño debe dejar de ser un juicio y convertirse en una conversación

10



## ENTREVISTA

Caja Cusco: 38 años creciendo con solvencia y enfoque en el desarrollo del emprendedor

20



## INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

“Misi”: El robot peruano que busca transformar la educación de niños con TEA

30



## PREVENCIÓN CONTRA EL FRAUDE

El fraude con tarjetas se reinventa y vuelve a poner en alerta a la banca

# 10mo CONGRESO LATAM 2026

# CRÉDITO Y COBRANZA

## 06 Y 07 MAYO 2026

## EVENTO HÍBRIDO



**Diana Marcela Hernández**  
Gerente de Cobranzas Banco  
Santander Colombia



**Arturo Solórzano**  
Analista Principal del Departamento  
de Finanzas Abiertas de la SBS



**Nicolás Opazo Agüero**  
Open Banking Product  
Manager en CaixaBank



**Elio Peralta**  
Senior Business Consultant  
en Experian



**Mariano Díaz**  
Chief Banking Officer en Xace



**Camilo Echeverry Cubillos**  
Mentor en Estrategias de Cobranza  
Inteligente, Humana y Sostenible



**Pablo Roldan**  
Collection Supervisor at  
Mercado Libre



**Sergio Contreras Nigrinis**  
CEO InteliBPO



**Gaspar Mola**  
Chief Commercial Officer  
(CCO) en Teleprom



**Jorge Aguirre Osorio**  
Gerente Central de Operaciones y  
Canales en Compartamos Banco



**Diana Silva Rojas**  
Vice President of  
Operations at Kala



**Edward Solís**  
Head of IT Business  
Development Perú en Teleprom



**Claudia Sossa**  
Gerente de Crédito Social  
y Seguros en Colsubsidio



**Cintia Moscoso Montero**  
Jefe de Crédito y  
Cobranza en CCU



**Armando Mejía**  
CEO de Firefly Digital



**Juan Pablo Melgar**  
Gerente de Cobranzas en  
TOTAL Servicios Financieros

**ORGANIZAN:** Gan@Más **FINANZ@S**

**PERSONA DE CONTACTO:** Patricia Romero  
patriciaromero@revistaganamas.com.pe  
+51 7055564 - Anexo 2 / +51 995818603  
kioscoganamas.com.pe

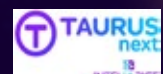
**LUGAR:**  
Hotel José Antonio Deluxe  
(Calle Bellavista 133, Miraflores)

### Sponsors

DIAMANTE

PLATINO

PLATA



# CAJA CUSCO CONSOLIDA CASI CUATRO DÉCADAS DE TRANSFORMACIÓN Y EXPANSIÓN

EN SU 38 ANIVERSARIO, LA ENTIDAD EVIDENCIA SU EVOLUCIÓN DESDE UNA OPERACIÓN LOCAL HACIA UNA INSTITUCIÓN CON PRESENCIA NACIONAL, FORTALECIDA POR INNOVACIÓN DIGITAL, ACCESO AL MERCADO DE CAPITALES Y SÓLIDOS INDICADORES DE SOLVENCIA.



**E**n el marco de su 38 aniversario, Caja Cusco presenta una trayectoria marcada por la expansión territorial, el fortalecimiento financiero y la consolidación de un modelo orientado a la inclusión financiera, especialmente en el segmento de micro y pequeñas empresas. Desde su creación en 1988 hasta su posicionamiento actual a nivel nacional, la entidad ha evolucionado de una operación local a una de las principales cajas municipales del país.

CajaCusco inició sus operaciones el 28 de marzo de 1988 con un capital inicial de 100 mil dólares, en un contexto en el que las microfinanzas aún tenían un alcance limitado en el país. Durante sus primeros años, la institución se concentró en fortalecer su presencia, en la región Cusco, consolidando su infraestructura y su base operativa.

El proceso de expansión tomó mayor impulso en la década de 2010, cuando la entidad no solo

amplió su cobertura en el sur del país, sino que ingresó al mercado limeño con la apertura de agencias en distritos clave como Miraflores, Ate y San Juan de Lurigancho.

Este crecimiento continuó en los años siguientes hasta alcanzar, en 2025, un total de 152 agencias distribuidas en los 24 departamentos del Perú, reflejando una estrategia sostenida de descentralización y acercamiento a nuevos segmentos de clientes.

## “EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, CAJA CUSCO HA REFORZADO SU POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL A TRAVÉS DE CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y MEJORAS EN SU GESTIÓN INTERNA”

### INNOVACIÓN, DIGITALIZACIÓN Y RESPUESTA EN CONTEXTOS ADVERSOS

Uno de los hitos relevantes en la evolución reciente de Caja Cusco ha sido su apuesta por la innovación tecnológica. En 2019 lanzó “Wayki”, el primer asistente virtual, dentro del sistema de cajas municipales, y posteriormente desarrolló la aplicación móvil Wayki App, como parte de su estrategia de digitalización.

Durante la pandemia del COVID-19 en 2020, la entidad desempeñó un rol clave en el apoyo a microempresarios, implementando medidas como el congelamiento de cuotas, la reprogramación de créditos y la canalización de fondos estatales. Este periodo también marcó su incursión en nuevos productos, como las tarjetas de crédito, tras obtener autorización de la SBS, convirtiéndose en la primera caja municipal en ofrecer este servicio.

Ese mismo año, la institución ingresó al mercado de valores, marcando un paso importante hacia la diversificación de sus fuentes de financiamiento.

### CONSOLIDACIÓN INSTITUCIONAL Y RECONOCIMIENTO EN EL MERCADO

En los últimos años, Caja Cusco ha reforzado su posicionamiento institucional a través de

certificaciones, reconocimientos y mejoras en su gestión interna. En 2023, obtuvo, por tercer año consecutivo, la certificación Great Place to Work y fue incluida en rankings como Merco Talento y Merco Empresas.

Asimismo, su estrategia de innovación fue reconocida a nivel internacional con premios otorgados a su aplicación digital, mientras que iniciativas como “Sembrando Créditos Sostenibles” evidenciaron su enfoque en sostenibilidad e inclusión.

El año 2025 marcó un nuevo punto de inflexión en el crecimiento de Caja Cusco. La entidad registró utilidades por S/ 160.6 millones, lo que representa un incremento de 47.6% respecto al año anterior, consolidando una tendencia de crecimiento sostenido.

Este desempeño estuvo acompañado por la expansión de su cartera de créditos, que alcanzó S/ 6,353 millones, y el aumento de su base de clientes a más de 536 mil, con un crecimiento de 10.3%. El enfoque en el segmento MYPE se mantiene como eje central, concentrando el 75.5% de la cartera.

### FORTALECIMIENTO EN EL MERCADO DE CAPITALES

Durante 2025, Caja Cusco consolidó su presencia en el mercado de capitales con diversas emisiones de

instrumentos financieros. Destaca la colocación de Certificados de Depósito Negociables por S/ 29.9 millones y posteriormente por S/ 50 millones, ambas con alta demanda por parte de inversionistas.

Asimismo, realizó emisiones de bonos subordinados por un total de S/ 20.5 millones y posteriormente una emisión de bonos sostenibles por S/ 100 millones, alineados con estándares internacionales y adquiridos por inversionistas institucionales, globales, como la IFC.

En términos de solvencia, el ratio de capital global se ubicó en 14.9%, reflejando una posición sólida dentro del sistema de cajas municipales. A ello se suma una cobertura de provisiones sobre créditos atrasados, superior al 200%, lo que refuerza su capacidad de gestión de riesgos.

Los indicadores de rentabilidad también muestran una evolución positiva, con un retorno sobre patrimonio de 20.23% y un retorno sobre activos de 2.27%, evidenciando una mejora significativa respecto a años anteriores.

La trayectoria de Caja Cusco muestra una evolución sostenida desde una institución regional hacia un actor relevante en el sistema financiero peruano, con presencia nacional y un modelo enfocado en inclusión financiera, sostenibilidad y rentabilidad.

# CAJA CUSCO: 38 AÑOS CRECIENDO CON SOLVENCIA Y ENFOQUE EN EL DESARROLLO DEL EMPRENDEDOR

LUIS FERNANDO VERGARA DESTACA EL EQUILIBRIO ENTRE EXPANSIÓN, GESTIÓN DE RIESGOS E INCLUSIÓN FINANCIERA COMO CLAVE DEL POSICIONAMIENTO NACIONAL DE LA ENTIDAD.



Luis Fernando Vergara, Presidente del Directorio de Caja Cusco

**E**nel marco de su 38 aniversario, Caja Cusco reafirma su posicionamiento como una de las instituciones microfinancieras más sólidas del país, combinando crecimiento sostenido, solvencia y un fuerte compromiso con el desarrollo regional. En entrevista con Gan@Más, su presidente del Directorio, Luis Fernando Vergara Sahuaraura,

revisa las decisiones estratégicas que permitieron el salto de una entidad regional a un actor relevante del sistema financiero, y analiza los desafíos de mantener ese equilibrio entre expansión, calidad de cartera e inclusión financiera, en un entorno cada vez más competitivo.

**Caja Cusco cumple 38 años y**

**se presenta como un referente nacional en microfinanzas. ¿Cuál considera que ha sido la decisión más importante que permitió ese salto, de una caja regional, a una institución con peso nacional?**

La decisión más importante fue apostar por un crecimiento con propósito y disciplina técnica

**“PARA NOSOTROS, “TEJER LA NUEVA RIQUEZA” ES FINANCIAR A MÁS DE 549 MIL EMPRENDEDORES EN TODO EL PAÍS, IMPULSAR LA INCLUSIÓN FINANCIERA DONDE LA BANCA TRADICIONAL NO LLEGA, Y GENERAR IMPACTO TANGIBLE”**

al mismo tiempo. No buscamos expandirnos rápido, sino hacerlo bien: fortaleciendo gobierno corporativo, profesionalizando la gestión del riesgo y capitalizando utilidades para consolidar nuestro patrimonio.

Ese equilibrio entre solvencia, eficiencia y propósito, nos permitió dar el salto. Hoy no solo somos una caja regional fortalecida, sino una institución que compite en el sistema financiero nacional, ocupando el cuarto lugar dentro del sistema de cajas y el decimoprimer del sistema financiero nacional, fortalecidos además con una triple Calificación de riesgo A-.

**En estos 38 años, ¿qué lecciones deja el recorrido de Caja Cusco sobre cómo crecer sin perder el vínculo con el desarrollo regional y con los emprendedores?**

La principal lección es que el crecimiento sostenible no puede desvincularse del trabajo en el campo ni de las personas. En nuestro caso, mantenernos fieles a nuestros valores —Ama Sua, Ama Llulla, Ama Quella— ha sido clave para no perder el rumbo.

Hemos crecido acompañando al emprendedor: Eso implica entender su entorno y realidad, diseñar productos adecuados y mantener una presencia real en el campo. Hoy tenemos más de 500 mil clientes de crédito, y cada uno representa

una historia de desarrollo familiar y comunitario.

Además, hay un elemento fundamental: devolver valor a nuestra ciudad matriz y sede de gobierno corporativo. Más de S/ 300 millones transferidos al Cusco reflejan que el crecimiento institucional debe traducirse en desarrollo concreto para la región.

**¿Qué significa, en términos concretos, “tejer la nueva riqueza del Perú” desde una institución microfinanciera como Caja Cusco?**

Significa ampliar la definición de riqueza. No es solo dinero, es trascendencia. No se trata solo de generar utilidades, sino de construir valor económico, social y cultural, de manera simultánea.

Para nosotros, “tejer la nueva riqueza” es financiar a más de 549 mil emprendedores en todo el país, impulsar la inclusión financiera donde la banca tradicional no llega,

y generar impacto tangible: desde acceso a agua y saneamiento, hasta el fortalecimiento de cadenas productivas agrícolas.

También implica que la rentabilidad tenga un propósito. Nuestros resultados no son un fin en sí mismo, sino el medio para sostener un círculo virtuoso que genera confianza, inclusión y desarrollo a largo plazo.

**Caja Cusco se convirtió en la primera caja municipal en recibir una calificación A- de Apoyo & Asociados. ¿Qué representa este hito para la institución y qué mensaje cree que envía al mercado?**

Es un hito que valida nuestro modelo de gestión. Alcanzar una tercera calificación A-, y principalmente la de Apoyo y Asociados, de las más exigentes, nos sitúa en un nivel comparable con las instituciones más grandes del país, y confirma que nuestra capacidad de gestión de riesgos y solvencia cumple estándares exigentes.



## ENTREVISTA

El mensaje al mercado es claro: las microfinanzas pueden ser tan sólidas, eficientes y confiables, como cualquier otro segmento del sistema financiero, pues conllevan la fuerza de los emprendedores que nos dan su confianza día a día.

Además, envía una señal importante a inversionistas: somos una institución preparada para acceder a mercados de capitales y canalizar esos recursos hacia el desarrollo productivo y la descentralización del país.

**Caja Cusco cerró 2025 con una utilidad de S/ 160.6 millones, y a febrero de 2026, ya mostraba un crecimiento de casi 50% en ganancias. ¿Qué explica este momento tan sólido en sus resultados?**

Este resultado responde a una combinación de factores: una gestión prudente del riesgo, una cartera saludable, eficiencia operativa y una estrategia clara de crecimiento.

Tenemos una mora de 4.24%, por debajo del sistema, y una cobertura superior al 200%, lo que demuestra la calidad de nuestras colocaciones.

A eso se suma la transformación digital, que ya concentra más del 70% de nuestras operaciones, permitiéndonos ser más ágiles y eficientes.

No es un resultado coyuntural, es la consecuencia de una estrategia sostenida en el tiempo que no sería posible sin el compromiso y la excelencia de cerca de 5 mil colaboradores en todo el país.



“LAS  
MICROFINANZAS  
PUEDEN SER TAN SÓLIDAS,  
EFICIENTES Y CONFIABLES  
COMO CUALQUIER OTRO  
SEGMENTO DEL SISTEMA  
FINANCIERO”

**Tras el buen cierre de 2025 y el sólido arranque de 2026, ¿cuál es la meta de crecimiento de cartera que se han trazado para este año? ¿En qué segmentos ven mayor potencial de expansión?**

Nuestra meta es mantener un crecimiento de doble dígito, en línea con nuestra capacidad de gestión y fortaleza patrimonial, priorizando siempre la calidad de cartera.

Vemos un alto potencial en micro y pequeña empresa, que siguen siendo el motor de la economía peruana. También estamos fortaleciendo segmentos estratégicos como el agropecuario y el crédito rural, donde existe una brecha importante de financiamiento.

En paralelo, el crecimiento en consumo estará acompañado de analítica de datos y herramientas digitales, lo que nos permitirá ser más precisos en la colocación.

**¿Cuál es el gran desafío de Caja Cusco para 2026: crecer más rápido, sostener la calidad de cartera, o consolidar una estructura de capital, aún más fuerte?**

El desafío no es elegir uno, sino gestionar correctamente el equilibrio entre los tres.

Sin calidad de cartera, el crecimiento no es sostenible. Sin capital, el crecimiento no es escalable. Y sin crecimiento, no hay impacto.

Por eso, nuestra estrategia apunta a fortalecer el patrimonio —tenemos aprobado un acuerdo de capitalización progresiva de utilidades—, mantener indicadores de riesgo líderes en el sistema y crecer de manera responsable.

El verdadero reto es sostener ese equilibrio en un entorno cada vez más competitivo, y hacerlo sin perder nuestra esencia: ser una institución que genera confianza y desarrollo real.

# CAJA CUSCO OBTIENE CLASIFICACIÓN A- Y CONSOLIDA SU LIDERAZGO EN EL SISTEMA MICROFINANCIERO

**Calificación reconoce solidez financiera, calidad de cartera y sostenido crecimiento, consolidando su presencia en el sistema con más de S/ 6,300 millones en colocaciones.**

Caja Cusco ha alcanzado un hito histórico al obtener la clasificación de riesgo A- otorgada por Apoyo & Asociados, una de las más prestigiosas del mercado. Este resultado no solo ratifica la solidez financiera de la institución, sino que la posiciona entre las entidades microfinancieras mejor evaluadas del país.

Detrás de este logro hay una gestión rigurosa, sostenida en el tiempo, y un modelo de gobierno corporativo que ha sabido combinar crecimiento, prudencia y visión estratégica. En este proceso, el liderazgo del Directorio, presidido por el Mg. Luis Fernando Vergara Sahuaraura, ha sido determinante. Destacado profesional cusqueño, Vergara representa una conducción que apuesta por estándares técnicos elevados sin perder el compromiso con la región.

“La clasificación A - reconoce aspectos clave de nuestra gestión, como la calidad de la cartera, los niveles de rentabilidad, la adecuada gestión de riesgos y nuestra capacidad para sostener el crecimiento en el largo plazo. En un entorno cada vez más exigente, este reconocimiento valida que en Caja Cusco no solo crecemos, sino que lo hace con fundamentos sólidos”, destacó Vergara Sahuaraura.

Pero este hito trasciende lo financiero. Es también una señal de confianza en un modelo que nace en Cusco y se proyecta al país. Hoy, Caja Cusco forma parte del Top 11 del sistema financiero nacional, con más de 6,300 millones de soles en colocaciones y una presencia que impulsa el desarrollo de miles de emprendedores. Este crecimiento se sustenta en principios que forman parte de nuestra identidad: Ama Sua, Ama Llulla y Ama Quella, valores que orientan nuestra forma de hacer finanzas. Así, promovemos una nueva riqueza para el Perú, basada no solo en resultados, sino en confianza, esfuerzo y verdad.

A la par de estos resultados, la institución mantiene un firme compromiso con su región de origen. Desde 2009, ha transferido más de 274 millones de soles en beneficio del Cusco, y este año proyecta una entrega superior a los 65 millones, reflejando un círculo virtuoso entre crecimiento institucional y desarrollo regional.

“Este logro es especialmente relevante. Demuestra que una institución nacida en la región puede alcanzar estándares de clase nacional, manteniendo su identidad y generando impacto real. Y no sería posible sin el esfuerzo y compromiso de cerca de 5 mil trabajadores en todo el país”.

La clasificación A- no es solo un reconocimiento. Es la confirmación de que el liderazgo, la disciplina y la visión estratégica pueden posicionar al Cusco como protagonista en el sistema financiero peruano.



**Mg. Luis Fernando Vergara Sahuaraura**

# MISIÓN 3: EL PUENTE ENTRE LAS GRANDES IDEAS Y EL ÉXITO EN EL MERCADO

LOS PROGRAMAS CONECTAN EMPRENDEDORES CON CLIENTES, ALIADOS E INVERSIÓN PARA ACELERAR SU CONSOLIDACIÓN Y EXPANSIÓN.



**CHRISTYE RODRIGUEZ GUERRA**  
Coordinadora Nacional de Emprendimiento  
Misión 3 - Centro de Emprendimiento e Innovación

**M**uchos creen que el camino del emprendedor comienza con una gran idea, pero en realidad, comienza con una decisión: la de solucionar un problema real de forma sostenible. En el Perú, el talento sobra; lo vemos a diario en nuestras facultades y en los jóvenes que, con ingenio, crean prototipos sorprendentes. Sin embargo, el verdadero reto no es solo "crear", sino lograr que esa solución llegue a manos del cliente, se venda y crezca.

Desde Misión 3, tenemos una visión clara: nuestra meta no es llenarnos de proyectos académicos, sino poblar el mercado con empresas sólidas. Para lograrlo, este 2026 hemos diseñado nuestros programas para que sean el "empujón" que todo emprendedor necesita para alcanzar el éxito comercial.

## LA RUTA DE CRECIMIENTO: UN CAMINO ESTRUCTURADO AL ÉXITO

Para que un negocio sea exitoso, no puede saltarse etapas. La improvisación es el enemigo número uno de la rentabilidad. Por ello, hemos consolidado una ruta que guía al emprendedor desde la

**“EN UN ENTORNO CADA VEZ MÁS COMPETITIVO, DONDE LAS IDEAS ABUNDAN, PERO LOS NEGOCIOS SOSTENIBLES ESCASEAN, LA VERDADERA DIFERENCIA RADICA EN LA EJECUCIÓN CON PROPÓSITO”**

incertidumbre de una idea hasta la solidez de una empresa en expansión:

**1. Preincubación M3 Discovery: El Cimiento de la Validación.**

Todo comienza con una idea, pero en Misión 3 enseñamos que la idea no vale nada si no resuelve un "dolor" real. En esta etapa, nos enfocamos en que los estudiantes y emprendedores aterricen sus propuestas. No les pedimos un plan de negocios de cien páginas; les pedimos que salgan a la calle y hablen con su cliente. El objetivo es validar el problema y construir un Producto Mínimo Viable (PMV). Es la fase de experimentación donde está permitido equivocarse rápido y barato, asegurando que, cuando decidan invertir recursos, lo hagan sobre una base confirmada por el mercado.

**2. Incubación M3 Venture: El Motor del Lanzamiento Comercial.**

Una vez que sabemos que hay alguien dispuesto a pagar por la solución, entramos a la Incubación. Ya no hablamos solo de prototipos, sino de estrategia comercial, marketing digital, gestión financiera y formalización legal. En este programa, acompañamos al emprendedor a realizar sus primeras ventas reales y convertimos el proyecto en un negocio que respira y factura. Es aquí donde el soporte de Misión 3 se vuelve vital, brindando la

confianza y el respaldo que un negocio joven necesita para ser tomado en serio.

**3. Aceleración M3 Scale: El Salto hacia el Escalamiento.**

Para aquellos negocios que ya están en marcha y han demostrado tracción, nuestra etapa de Aceleración busca multiplicar su impacto. Trabajamos en la optimización de procesos, la búsqueda de inversión inteligente y la apertura de nuevos mercados. Un emprendimiento acelerado por Misión 3 es un negocio que ya no solo piensa en su distrito o región, sino que tiene la estructura necesaria para competir a nivel nacional e internacional.

En Misión 3 entendemos que un emprendedor no puede crecer en el aislamiento. Por eso, brindamos dos servicios diferenciadores:

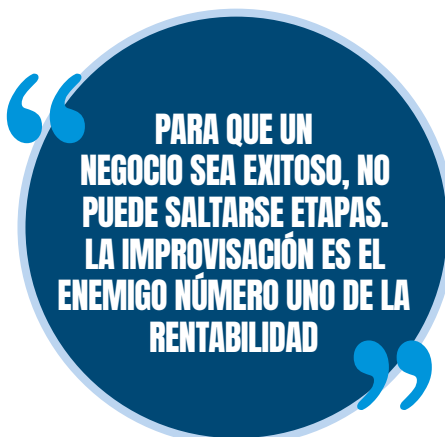
**● Polinización M3 Connect: Nuestra Red de Crecimiento**

**Comercial.** Es nuestra gestión activa para conectar a los emprendedores con una red de aliados estratégicos, tanto en el Perú como en el extranjero. No se trata solo de darles una lista de contactos; sino de facilitarles la entrada a nuevos canales de venta y mercados que antes parecían inalcanzables.

**● Innovación Abierta: Co-creación con Propósito.**

Tradicionalmente, la universidad creaba soluciones y luego buscaba quién las necesitara. En Misión 3 hemos invertido el proceso y a través de Innovación Abierta, traemos desafíos reales, de empresas e instituciones, públicas y privadas, para que nuestros emprendedores propongan soluciones directas. De esta manera, garantizamos que el proyecto tenga un propósito claro y, lo más importante, un "comprador" o usuario final asegurado desde su origen. Es la forma más eficiente de reducir el riesgo de fracaso.

En un entorno cada vez más competitivo, donde las ideas abundan, pero los negocios sostenibles escasean, la verdadera diferencia radica en la ejecución con propósito. En Misión 3 no solo impulsamos emprendedores; construimos empresas que venden, crecen y perduran.



# CAJA LOS ANDES IMPULSA LA DIGITALIZACIÓN DESDE EL CAMPO PARA FORTALECER LA INCLUSIÓN FINANCIERA EN EL PAÍS

---

**PAOLA BAZÁN CABELLO, GERENTE CENTRAL DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA DE LOS ANDES, CUENTA CÓMO LA DIGITALIZACIÓN PERMITE ACERCAR A LOS ASESORES DE NEGOCIOS CON SUS CLIENTES, INCLUSO EN ZONAS DE DIFÍCIL ACCESO.**

---



Paola Bazán Cabello, Gerente Central de Innovación y Tecnología de Caja Los Andes

**C**on más de 28 años impulsando las microfinanzas rurales, Los Andes avanza en la digitalización del trabajo en campo, haciendo más eficiente la gestión de los asesores y mejorando la atención a los clientes. En ese contexto surge Credirapp PRO, un aplicativo que permite el otorgamiento de créditos, desde el celular de los asesores, incluso sin conexión. En esta entrevista, Paola Bazán Cabello, cuenta su implementación y el impacto que viene generando.

**¿Cómo nace Credirapp PRO y qué problema específico del trabajo en campo busca resolver?**

Hasta el 2022, contábamos con distintas herramientas, para los diversos procesos que ejecuta el asesor en campo, con lo cual teníamos la data dispersa, limitado control de la gestión y la arquitectura ya no permitía incorporar nuevas funcionalidades.

Es por ello, que hace 4 años aproximadamente,

nace el aplicativo Credirapp PRO, con el propósito de centralizar en una plataforma todo el proceso que realiza el asesor en campo, incluso offline. Esta herramienta permite otorgar créditos con campaña, evaluar al cliente, gestionar una agenda para visitas pre y post desembolso, además de mantener la data de contactos actualizada y georeferenciada.

## ¿Cómo ha evolucionado la herramienta desde su implementación inicial hasta su despliegue a nivel nacional?

Credirapp PRO sale a producción a fines del 2022 con un piloto en el 10% de nuestras sucursales. Tras seis meses de adopción, uso y ajustes, en 2023 iniciamos el despliegue progresivo a nivel nacional para el otorgamiento de créditos con campaña y gestión de visitas. En el 2024 incorporamos el proceso de evaluación en campo que permite tener los comités de créditos, de forma virtual, y toda esta data queda en nuestros registros. Próximamente incorporaremos IA en algunos flujos de otorgamiento que permita autocompletar la información del cliente, generar reportes automáticos de las visitas y brindar recomendaciones que optimicen la evaluación crediticia.

## ¿De qué manera Credirapp PRO ha transformado la forma de trabajo de los asesores en campo?

Uno de los principales aportes es la optimización del tiempo. Antes, el asesor tenía que ir y venir entre el campo y la oficina para completar sus gestiones. Hoy puede realizar todo desde el celular, incluso sin conexión, y sincronizar la información cuando tenga conectividad. Esto permite pasar más tiempo con el cliente y entender mejor su realidad en cada visita.

## ¿Qué impacto ha tenido esta herramienta en las colocaciones que ha tenido la caja?

Con la herramienta ya desplegada y en uso, a nivel nacional, se espera que los asesores incrementen su productividad en 15%. La expectativa es que este porcentaje



crezca progresivamente, en función del nivel de adopción de las nuevas funcionalidades y tecnologías que se vayan incorporando.

## ¿Cómo están utilizando WhatsApp dentro de Credirapp PRO?

Dentro del aplicativo, los asesores pueden contactar directamente a los clientes, ya sea mediante llamadas, o conversaciones por WhatsApp, mientras revisan su información. Esto permite que los clientes identifiquen, de manera segura, el número celular del que están siendo contactados y mantengan comunicación continua, facilitando además procesos como el envío de documentos y la gestión de sus solicitudes.

## Frente a los canales tradicionales ¿qué ventajas ha traído la incorporación de esta solución en la comunicación con los clientes?

Tener WhatsApp en el Credirapp PRO nos permite ordenar y centralizar la comunicación en la herramienta, y así tener visibilidad sobre las interacciones y mejorar la gestión. A diferencia de los canales tradicionales, ahora se puede hacer seguimiento a las conversaciones.

Con esta apuesta de digitalización en el campo, Los Andes continúa acercando servicios financieros a peruanos y peruanas, y potenciando el rol del asesor como aliado fundamental en el desarrollo rural.

“  
**CON LA HERRAMIENTA YA DESPLEGADA Y EN USO, A NIVEL NACIONAL, SE ESPERA QUE LOS ASESORES INCREMENTEN SU PRODUCTIVIDAD EN 15%**  
”



Giannina Ofelia Honorio Heredia, CEO de INCLUEDU

# LA INCLUSIÓN EDUCATIVA EN EL PERÚ SIGUE FALLANDO DESDE SU BASE ESTRUCTURAL

---

**GIANNINA HONORIO EXPLICA CÓMO LA FALTA DE ACCESIBILIDAD, FORMACIÓN DOCENTE Y CONTINUIDAD EN EL SISTEMA, LIMITA LAS OPORTUNIDADES DE MILES DE ESTUDIANTES CON DISCAPACIDAD.**

---

**L**a inclusión educativa en el Perú sigue siendo una tarea pendiente, marcada por brechas estructurales que limitan el acceso, la participación y el aprendizaje, de miles de estudiantes con discapacidad. En entrevista con Gan@Más, Giannina Ofelia Honorio Heredia, CEO de INCLUEDU, analiza las principales barreras del sistema, desde la falta de infraestructura accesible hasta la escasa formación docente,

y advierte sobre la necesidad de replantear la educación desde un enfoque inclusivo. Además, destaca el potencial de la inteligencia artificial como herramienta para cerrar brechas, siempre que se diseñe con criterios de accesibilidad y equidad.

**Usted señala que la inclusión educativa sigue siendo una deuda estructural en el Perú. ¿Cuáles considera que son hoy las**

**principales barreras que siguen excluyendo a miles de estudiantes con discapacidad?**

Hoy seguimos teniendo barreras estructurales muy claras: infraestructura no accesible, materiales que no están diseñados para distintos tipos de discapacidad, poca formación docente, en educación inclusiva, y una mirada del sistema que todavía trata la accesibilidad como adaptación

**“LO QUE FALLA ES LA CONTINUIDAD DE LA INCLUSIÓN A LO LARGO DE TODA LA TRAYECTORIA EDUCATIVA. LA EXCLUSIÓN NO EMPIEZA EN LA UNIVERSIDAD; SE ACUMULA DESDE LA INFANCIA”**

posterior y no como criterio de diseño. En Perú, el Ministerio de Educación registró 81,848 estudiantes con discapacidad en 2022, pero apenas el 12.86% de más de 92 mil colegios censados reportó contar con infraestructura accesible. Esa cifra muestra que el problema no es marginal; está en la base del sistema.

**¿Qué cambios concretos deberían implementar las escuelas para que los estudiantes con discapacidad no solo ingresen, sino que realmente participen y aprendan, en igualdad de condiciones?**

Las escuelas necesitan implementar accesibilidad desde cuatro frentes. Primero, infraestructura y entornos físicos accesibles. Segundo, recursos pedagógicos adaptados: contenidos visuales, apoyos tecnológicos, lengua de señas, subtítulo, lectura fácil y plataformas accesibles. Tercero, formación docente continua en estrategias inclusivas y evaluación flexible. Cuarto, una cultura escolar que promueva participación real y no integración simbólica.

**Según cifras del INEI, apenas el 14.9% de las personas con discapacidad culmina la educación superior. ¿Qué está fallando, a lo largo de la trayectoria educativa, para que esta exclusión se mantenga?**

**13.9%**  
**DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD, DE 15 AÑOS A MÁS, NO ALCANZÓ NINGÚN NIVEL EDUCATIVO.**

Lo que falla es la continuidad de la inclusión a lo largo de toda la trayectoria educativa. La exclusión no empieza en la universidad; se acumula desde la infancia. Cuando una persona atraviesa primaria y secundaria en entornos con barreras físicas, comunicacionales, pedagógicas y sociales, llega en desventaja a cada siguiente etapa. Según la Política Nacional en Discapacidad, basada en datos del INEI, 13.9% de las personas con discapacidad, de 15 años a más, no alcanzó ningún nivel educativo, 32.0% llegó solo a primaria y apenas 14.9% culminó educación superior. Es decir, hay una pérdida progresiva de oportunidades en cada tramo. El gran problema es que todavía no hemos construido un sistema que acompañe, sostenga y proyecte trayectorias educativas, completas, para esta población.

**¿Qué tan rezagado está el Perú, frente a otros países de la región, en materia de educación inclusiva?**

Perú forma parte de una brecha regional que sigue siendo muy seria. UNESCO advirtió en 2025 que en América Latina y el Caribe uno de cada cinco estudiantes con discapacidad asiste a escuelas de educación especial, menos de la mitad de las escuelas regulares matricula a esta población y más de un tercio abandona la escuela antes de terminar la secundaria superior. En ese contexto, Perú no está fuera del problema regional, pero sí tiene desafíos particularmente visibles por sus brechas de accesibilidad física, desigualdad territorial y limitada capacidad de adaptación pedagógica.

**¿De qué manera la inteligencia artificial puede convertirse en una aliada para cerrar brechas educativas y no en un factor que amplíe la desigualdad?**

La inteligencia artificial puede ser una gran aliada cuando se diseña con propósito inclusivo. Puede personalizar ritmos de aprendizaje, ofrecer retroalimentación inmediata, traducir contenidos a formatos más accesibles, reforzar autonomía del estudiante y ampliar cobertura donde faltan especialistas. El riesgo aparece cuando la tecnología se desarrolla sin accesibilidad, sin validación con usuarios reales y sin considerar contextos. **(LEA LA ENTREVISTA COMPLETA EN LA VERSIÓN WEB).**



Yhadira Valenzuela, Ingeniera Mecatrónica de la Universidad Continental

# “MISI”: EL ROBOT PERUANO QUE BUSCA TRANSFORMAR LA EDUCACIÓN DE NIÑOS CON TEA

**LA INGENIERA YHADIRA VALENZUELA EXPLICA CÓMO ESTA INNOVACIÓN COMBINA ROBÓTICA Y ENFOQUE SOCIAL PARA FORTALECER HABILIDADES COMUNICATIVAS Y EMOCIONALES, EN NIÑOS, APOYANDO SUS PROCESOS TERAPÉUTICOS.**

La innovación tecnológica con enfoque social empieza a ganar terreno en el país. En ese camino, la Ingeniera Mecatrónica de la Universidad Continental, Yhadira Valenzuela, ha desarrollado “Misi”, un robot educativo diseñado para apoyar a niños con trastorno del espectro autista

(TEA) en el fortalecimiento de sus habilidades sociales y comunicativas. A través de una propuesta que combina robótica, interacción amigable y estimulación emocional, el proyecto busca convertirse en una herramienta complementaria para procesos terapéuticos y educativos. En entrevista con

Gan@Más, Valenzuela detalla el origen de la iniciativa, los desafíos detrás de su desarrollo y el potencial de la tecnología como aliada en la inclusión.

**¿Cómo nace la idea de crear Misi y qué momento fue clave para decidir desarrollar una solución para niños con TEA?**

## “MISI NACIÓ, COMO UNA PROPUESTA DE ASISTENCIA EDUCATIVA CENTRADA EN EL NIÑO Y DISEÑADA PARA ACOMPAÑAR SU DESARROLLO SOCIOEMOCIONAL”

La idea de Misi nació desde la observación de una necesidad humana antes que tecnológica. Como docente e investigadora en ingeniería mecatrónica, siempre he creído que la tecnología debe responder a problemáticas reales, especialmente cuando involucran a poblaciones vulnerables. En ese proceso identifiqué que muchos niños con TEA enfrentan dificultades en la comunicación social, la expresión emocional y la interacción interpersonal, y que además sus procesos terapéuticos suelen ser costosos, demandantes y, en algunos casos, generan ansiedad. Ese fue el punto clave: comprender que la robótica podía convertirse en un puente de apoyo emocional, educativo y terapéutico, sin reemplazar al especialista, sino potenciando su labor. Así nació Misi, como una propuesta de asistencia educativa centrada en el niño y diseñada para acompañar su desarrollo socioemocional.

### ¿Cómo influyó su formación en ingeniería mecatrónica para el desarrollo de una solución con enfoque social?

Mi formación en ingeniería mecatrónica influyó de manera decisiva porque me permitió transformar una necesidad social en una solución tecnológica concreta. Gracias a esa formación pude integrar distintas áreas como electrónica, programación, diseño de sistemas interactivos

“**EL ROBOT PUEDE AJUSTARSE SEGÚN LAS NECESIDADES DE INTERACCIÓN Y RESPUESTA DEL NIÑO, PRIORIZANDO UNA EXPERIENCIA PROGRESIVA Y SEGURA**”

y automatización para construir un robot que no solo funcione técnicamente, sino que también sea útil, accesible y amigable, para niños con TEA.

Además, la mecatrónica me dio una visión interdisciplinaria: no pensé en Misi, solo como un robot, sino como un sistema completo de apoyo, donde cada componente debía responder a un propósito humano. Por ejemplo, la arquitectura

basada en Arduino, la pantalla táctil, los estímulos auditivos y los módulos interactivos, no fueron decisiones aisladas, sino elecciones orientadas a generar confianza, facilitar la comunicación y crear una experiencia positiva para el niño.

En ese sentido, mi formación influyó no solo en la construcción del prototipo, sino en la manera de diseñarlo con sensibilidad social, buscando que la ingeniería sirva para acompañar procesos terapéuticos y educativos de forma más cercana e inclusiva.

### ¿Qué hace diferente a Misi frente a otras soluciones tecnológicas para niños con TEA? ¿Cómo funciona el proceso de adaptación del robot a cada niño y qué rol cumplen los algoritmos en esa personalización?

Lo que diferencia a Misi



## INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

(adaptación del quechua mishi-gato) es que no fue concebido solo como un dispositivo tecnológico, sino como una herramienta de asistencia educativa y acompañamiento socioemocional. Su propuesta combina interacción amigable, diseño centrado en el niño y una estructura modular que permite trabajar confianza, comunicación y expresión emocional, desde una experiencia cercana y no invasiva. Además, Misi integra tres módulos terapéuticos: juegos cognitivos, para fortalecer la confianza y la concentración, simulación conversacional y sonidos, para estimular la interacción, y un diario emocional digital, para apoyar la expresión afectiva. En cuanto a la adaptación, el robot puede ajustarse según las necesidades de interacción y respuesta del niño, priorizando una experiencia progresiva y segura.

Los algoritmos cumplen un rol importante al organizar la interacción, registrar patrones de uso y favorecer una respuesta más personalizada, siempre bajo una lógica de apoyo y acompañamiento.

**¿Qué cambios concretos han observado en los niños que han interactuado con Misi? ¿Cómo contribuye el robot a reducir la ansiedad y mejorar las habilidades comunicativas?**

En una primera fase del proyecto, los resultados han permitido identificar un potencial importante de Misi como herramienta de asistencia educativa y apoyo socioemocional. A partir del diseño funcional, la arquitectura interactiva y la lógica de intervención planteada,



**MISI REPRESENTA UNA INNOVACIÓN CON BASES TÉCNICAS, SOCIALES Y EDUCATIVAS SÓLIDAS, Y CON PROYECCIÓN HACIA LA TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

se espera que el robot contribuya a generar entornos más amigables, estructurados y predecibles para el niño, lo que puede favorecer la reducción de la ansiedad y estimular progresivamente la comunicación y la interacción social.

Además, el proyecto ha sido concebido para integrar módulos orientados al juego cognitivo, la simulación conversacional y la expresión emocional, precisamente porque estas dimensiones son clave en el acompañamiento de niños con TEA. En esta etapa, el trabajo se centra en seguir afinando y mejorando la solución para fortalecer su efectividad, de modo

que futuras fases permitan validar, de manera más amplia, su impacto en contextos reales. Además, el proyecto ha sido concebido para integrar módulos orientados al juego cognitivo.

**¿En qué etapa se encuentra actualmente Misi: prototipo, piloto, o listo para escalar?**

Actualmente, Misi se encuentra en etapa de prototipo, que es justamente la fase en la que una innovación empieza a convertirse en una solución con verdadero sentido y proyección. En este proceso, el proyecto continúa fortaleciendo su diseño, afinando sus módulos interactivos y consolidando una propuesta tecnológica que busca ser funcional, humana y socialmente significativa. Más que tratarse de un producto finalizado, Misi representa una innovación con bases técnicas, sociales y educativas sólidas, y con proyección hacia la transferencia tecnológica, la implementación en centros educativos y la protección mediante propiedad intelectual. **(LEA LA ENTREVISTA COMPLETA EN LA VERSIÓN WEB).**

# DE LAS OLIMPIADAS MATEMÁTICAS AL MIT: LA HISTORIA DE UN TALENTO PERUANO

**SEBASTIÁN LOZADA LOGRÓ INGRESAR, BECADO, A UNA DE LAS UNIVERSIDADES MÁS PRESTIGIOSAS DEL MUNDO TRAS UNA DESTACADA TRAYECTORIA INTERNACIONAL Y UNA PASIÓN POR LAS MATEMÁTICAS QUE COMENZÓ DESDE NIÑO.**



Sebastián Lozada Gálvez, un joven apasionado por las matemáticas

**"ERA UN NIÑO ALEGRE Y TRAVIESO. SOLÍA CANTAR CANCIONES DE COLDPLAY EN MI PROPIO IDIOMA Y ME GUSTABA JUGAR FÚTBOL"**

**E**l talento peruano vuelve a destacar a nivel mundial. Sebastián Lozada Gálvez, un joven apasionado por las matemáticas, desde la infancia, ha logrado lo que para muchos parece inalcanzable: ingresar becado al Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), una de las universidades más prestigiosas del mundo. Su historia comenzó hace siete años, cuando ingresó al colegio Saco Oliveros en sexto de primaria, a los 11 años, y estuvo marcada por disciplina, curiosidad y una destacada trayectoria en olimpiadas internacionales, reflejando no solo el esfuerzo individual, sino también el potencial de una nueva generación de estudiantes peruanos. En entrevista con Gan@ Más, Sebastián comparte su camino, los desafíos que enfrentó y su compromiso de retribuir al país impulsando a futuros talentos.

**Si tuvieras que describir tu paso por la primaria, ¿cómo eras dentro y fuera del aula?**

Era un niño alegre y travieso. Solía cantar canciones de Coldplay en mi propio idioma y me gustaba

jugar fútbol. Dentro del aula, disfrutaba más resolver problemas de matemáticas que de los de letras. Recuerdo que muchas veces resolvía los problemas, parado, o cantando, y solían disculparme porque, al final, el método funcionaba.

**¿Recuerdas en qué momento descubriste que las matemáticas no solo te gustaban, sino que realmente eran tu pasión?**

En realidad, yo empecé en el mundo de las competencias jugando ajedrez. Entré al colegio a los 4 años y una profesora notó mi habilidad para las matemáticas. Les comenté a mis padres que podría pertenecer a un salón especial de matemáticas y a partir de ahí empecé a enfocarme en ello y, cuando me di cuenta, ya estaba metido en ese mundo y cada vez quería aprender más.

**Más allá de las matemáticas, ¿cómo es Sebastián en su día a día? ¿Qué cosas disfrutas hacer en tu tiempo libre?**

Me considero un chico tranquilo. Me gustan mucho el ping pong y el fútbol. En mis ratos libres práctico ajedrez y escucho bandas sonoras, de películas, de forma repetida. Además, hace poco empecé a hacer investigaciones en matemáticas.

**De las más de 15 medallas internacionales que has conseguido, ¿cuál recuerdas con más emoción y por qué?**

Tengo dos olimpiadas que fueron mis favoritas. La primera fue la Medalla de Bronce en la IMO de



**“ME SENTÍ MUY FELIZ DE HABER OBTENIDO ESA MEDALLA, PORQUE FUE UNA CONFIRMACIÓN DE QUE SÍ ERA CAPAZ DE ESTAR AHÍ Y DE REPRESENTAR AL PERÚ”**

Japón. Era la primera vez que viajaba al extranjero, y encima a Japón. Entre todas las olimpiadas de matemáticas, en las que los peruanos pueden participar, la IMO es la más importante, y yo estaba bastante joven cuando viajé: tenía 15 años. Conocí a personas de nuevas culturas, con las mismas pasiones que yo, en un país donde la tecnología reinaba.

Fueron muchas emociones juntas. Me sentí muy feliz de haber obtenido esa medalla, porque fue una confirmación de que sí era capaz de estar ahí y de representar al Perú y ese fue el inicio de muchas medallas que llegaron después.

En 2024 volví a viajar a esa olimpiada, esta vez en Inglaterra, y

obtuve una Medalla de Plata, a tan solo un punto de conseguir el oro, lo cual me impulsó a esforzarme aún más en mi preparación y me marcó un reto personal. En 2025 la olimpiada fue en Australia, y allí obtuve la Medalla de Oro. En ese momento sentí que cumplía un reto que me había trazado desde muy chico y tuve el honor de traérsela al Perú. Ya habían pasado diez años desde que el país no obtenía una Medalla de Oro en la IMO.

**¿Qué sentiste cuando supiste que habías sido admitido y becado por el MIT? ¿Cuál fue la parte más difícil del proceso de admisión: los ensayos, la presión, la preparación, o creer que realmente era posible?**

Recuerdo ese día como si fuera

## “INGRESAR A UNA UNIVERSIDAD DE ESTADOS UNIDOS ES TOTALMENTE DISTINTO A COMO POSTULAMOS AQUÍ EN PERÚ”

ayer. Estaba en una llamada cuando me enteré de que los resultados ya habían salido. Como dato curioso, el día de los resultados, 14 de marzo representa el número pi, 3.14, una fecha muy simbólica para el MIT. En ese momento fui a revisar la página y, al ver que caía confeti en la pantalla, supe de inmediato que eran buenas noticias y fui a contarle a mis padres. Era un sueño hecho realidad, fruto de mucho esfuerzo en el que todos formaron parte.

Ingresar a una universidad de Estados Unidos es totalmente distinto a como postulamos aquí en el Perú. Aquí damos un examen de conocimientos y, si apruebas, entras. Yo siempre quise ingresar al MIT, y la Medalla de Oro en la IMO fue de bastante ayuda. Además, necesité escribir varios ensayos, que son una forma en la que la universidad

evalúa si tu personalidad encaja con su comunidad y también tuve que presentar certificados de estudios, traducidos, y rendir exámenes internacionales, como el SAT y un examen estandarizado de inglés; en mi caso, tomé el Duolingo English Test. Al ser pruebas en inglés, suelen ser más complicadas para quienes no somos hablantes nativos, en especial, el SAT fue un gran reto para mí.

Sí sentí la presión, pero en el fondo también sentía que sí se podía. Cumplía con varios de los requisitos, así que solo quedaba dar lo mejor de mí, esperar y cruzar los dedos.

**Has dicho que quieres volver al Perú para impulsar a jóvenes talentos. ¿De dónde nace ese compromiso tan fuerte con el país?**

Lidero un grupo llamado Ecoinstrutores, donde damos clases gratuitas a niños y jóvenes en el asentamiento humano Chabuca Granda. Hay muchos chicos con talento y creo que, con un poco de apoyo, pueden salir adelante en sus estudios. Cuando termine mi carrera estaré mucho más preparado y tendré nuevas ideas para apoyar, de alguna manera, al talento peruano.

**¿Qué mensaje te gustaría dar a otros jóvenes peruanos que sueñan con estudiar en universidades top del mundo, pero sienten que es imposible?**

Soñar no cuesta nada, así que soñemos en grande. Enfoquémonos en lo que realmente deseamos. No se compliquen demasiado, tómenlo con calma, asuman el riesgo y nunca se rindan.



# FONDO EMPRENDEDOR DE COFIDE AVANZA EN IMPULSAR EL VENTURE CAPITAL EN PERÚ, PERO AÚN FALTA ESCALAR SU IMPACTO

---

**DESDE 2021, EL FONDO HA INVERTIDO US\$ 14 MILLONES EN CINCO VEHÍCULOS, APOYANDO MÁS DE 35 STARTUPS QUE GENERAN MÁS DE US\$ 20 MILLONES EN INGRESOS Y CERCA DE MIL EMPLEOS, AUNQUE SU ALCANCE AÚN ES LIMITADO FRENTE A LA DEMANDA DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR.**

---



**E**l Fondo de Capital para Emprendimientos Innovadores (FCEI), administrado por Cofide, ha evolucionado desde su lanzamiento, en 2021, como un instrumento clave para impulsar el venture capital en el Perú. Diseñado como el primer fondo de fondos público, del país, su objetivo ha sido cerrar la brecha de acceso a financiamiento para startups en etapa de crecimiento, mediante la inversión en gestores especializados capaces de canalizar recursos hacia empresas innovadoras.

A lo largo del periodo 2021-2025, el fondo ha

mostrado avances concretos en la estructuración de su portafolio, la movilización de capital y la generación de impacto económico, aunque su alcance aún enfrenta el reto de escalar frente a la magnitud del ecosistema emprendedor local.

### **ORIGEN DEL FONDO Y ENFOQUE ESTRATÉGICO**

El FCEI fue puesto en marcha el 15 de junio de 2021 con un compromiso inicial de S/ 70 millones del Ministerio de la Producción. Su diseño responde a una lógica distinta a la del financiamiento directo: busca actuar



como catalizador del mercado, invirtiendo en fondos de venture capital con tesis locales y regionales, con el objetivo de atraer inversionistas privados y fortalecer la industria.

Este enfoque se alinea con experiencias internacionales, donde los fondos de fondos han permitido dinamizar mercados emergentes, de capital emprendedor, generando efectos multiplicadores en la inversión y en la profesionalización de gestores.

## FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL Y ENTRADA DE NUEVOS APORTANTES

En sus primeros años, el FCEI operó principalmente con recursos públicos. Sin embargo, en 2024 se produjo un hito relevante con la incorporación del Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF), que comprometió hasta US\$ 5 millones adicionales. Con ello, la capacidad total del fondo alcanzó aproximadamente US\$ 25 millones, sumando los US\$ 20 millones de PRODUCE.

Esta ampliación no solo fortaleció la disponibilidad de recursos, sino que también consolidó el posicionamiento del FCEI como un vehículo con respaldo internacional, mejorando su capacidad para atraer nuevos gestores e inversiones.

## EVOLUCIÓN DEL PORTAFOLIO: FONDOS INCORPORADOS Y MONTOS COMPROMETIDOS

El desarrollo del portafolio del FCEI ha sido progresivo. Hacia 2023, el fondo había formalizado compromisos con tres fondos de venture capital por un total de US\$ 10 millones.

El primero de ellos es Salkantay Exponential Fund, que recibió un compromiso de US\$ 4 millones. Este fondo se ha posicionado como el más grande del Perú, en capital emprendedor, y se enfoca en startups tecnológicas, de América Latina, que buscan resolver problemáticas estructurales de la región.

El segundo es Alaya Capital Fund III, con US\$ 3 millones, orientado a facilitar la expansión internacional, de startups latinoamericanas, promoviendo tanto la salida de emprendimientos peruanos al exterior, como la llegada de startups extranjeras al país.

El tercero es ALIVE Early Growth Fund II, también con US\$ 3 millones, especializado en inversión de impacto, con énfasis en startups que buscan cerrar brechas sociales en América Latina.

Para 2025, el portafolio se amplió a cinco fondos, alcanzando compromisos por US\$ 14 millones. A los tres anteriores se sumaron iThink VC Ignite Fund, con US\$ 2 millones, un fondo regional con operaciones en Perú, enfocado en etapas tempranas, y EWA Latam Fund II, también con US\$ 2 millones, que incorpora un enfoque de género al priorizar emprendimientos liderados por mujeres con alto potencial de crecimiento.

**“EN SUS PRIMEROS AÑOS, EL FCEI OPERÓ PRINCIPALMENTE CON RECURSOS PÚBLICOS. SIN EMBARGO, EN 2024 SE PRODUJO UN HITO RELEVANTE CON LA INCORPORACIÓN DEL BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CAF)”**

En paralelo, el FCEI avanzó en la estructuración de nuevos vehículos, como iThink Ignite Fund y EWA Latam Fund II en etapas previas, y en la posibilidad de incorporar hasta cuatro fondos adicionales, lo que evidencia una estrategia de expansión aún en curso.

### **IMPACTO EN STARTUPS Y DINAMISMO ECONÓMICO**

El impacto del FCEI se refleja en el desempeño de las startups financiadas a través de estos fondos. En 2023, el portafolio alcanzaba 29 startups, de las cuales 15 correspondían a emprendimientos peruanos o con operaciones en el país. Estas empresas generaron más de US\$ 16 millones en ingresos adicionales y más de 730 empleos.

Para 2024, los resultados mostraron una mejora significativa. El número de startups superó las 35, con 17 vinculadas directamente al mercado peruano. Los ingresos adicionales generados ascendieron a más de US\$ 20 millones, lo que representa un crecimiento de aproximadamente 25%, mientras que el empleo generado superó los 937 puestos de trabajo, con un incremento cercano al 28%.

Estas cifras evidencian que el fondo ha logrado impulsar el escalamiento de las empresas beneficiadas, fortaleciendo su capacidad operativa y su contribución a la economía.

Asimismo, el hecho de que cerca de la mitad del portafolio tenga presencia en el Perú confirma un impacto relevante en el desarrollo local.

### **EVALUACIÓN DEL AVANCE Y RETOS PENDIENTES**

A cuatro años de su creación, el FCEI ha logrado sentar las bases de un mercado de venture capital más estructurado en el Perú. La consolidación de cinco fondos, la movilización de US\$ 14 millones en compromisos y el impacto en más de 35 startups evidencian avances concretos en la dirección planteada.

No obstante, el tamaño del fondo y su alcance aún resultan limitados frente a la magnitud de la brecha de financiamiento existente. El número de startups beneficiadas, si bien creciente, representa una fracción del ecosistema potencial, lo que pone en evidencia la necesidad de escalar el modelo.

En ese sentido, el principal desafío del FCEI es lograr un efecto multiplicador más amplio, atrayendo mayor capital privado y replicando experiencias regionales exitosas, como la de México, donde la inversión sostenida permitió un crecimiento exponencial del sector, en menos de una década.

### **PERSPECTIVAS DE EXPANSIÓN**

Las perspectivas del fondo apuntan a una fase de expansión. Cofide ha iniciado gestiones para extender el periodo de inversión y comprometer recursos en hasta cuatro fondos adicionales, lo que podría ampliar significativamente su alcance.

De concretarse esta estrategia, el FCEI podría consolidarse como un actor clave en la transformación del ecosistema emprendedor peruano, facilitando no solo el acceso a capital, sino también la integración del país en dinámicas regionales de innovación.

En suma, el balance del periodo 2021-2025 muestra un instrumento en crecimiento, con resultados positivos en términos de impacto y estructuración del mercado, pero que aún enfrenta el desafío de escalar su intervención para lograr un cambio más profundo y sostenido en el financiamiento de la innovación en el Perú.

**COFIDE  
HA INICIADO  
GESTIONES PARA EXTENDER  
EL PERIODO DE INVERSIÓN Y  
COMPROMETER RECURSOS  
EN HASTA CUATRO FONDOS  
ADICIONALES**

**vikki**  
COWORK

UN ESPACIO DE TRABAJO

**MODERNO**

COMPLETAMENTE EQUIPADO

**10%**

**DESCUENTO**

**EN DIRECTORIO PARA 10  
PERSONAS  
(VÁLIDO HASTA JULIO 2026)**

**¡ÚLTIMOS ESCRITORIOS DISPONIBLES!**

**TRABAJA EN NUESTRAS ÁREAS COMPARTIDAS POR SOLO \$119 AL MES.**

**CONTÁCTENOS**

(+51) 923 975 521

(+51) 902 757 406

[contacta@vikki.pe](mailto:contacta@vikki.pe)



**ENCUÉNTRANOS**



Av. Nicolás Arriola 314, Oficina D-1101, Urbanización  
Santa Catalina, La Victoria

# EL FRAUDE CON TARJETAS SE REINVENTA Y VUELVE A PONER EN ALERTA A LA BANCA

---

**DEBBIE COBB EXPLICA QUE LOS DELINCUENTES ESTÁN MIGRANDO HACIA CANALES CON MENORES NIVELES DE PROTECCIÓN, APROVECHANDO BRECHAS TECNOLÓGICAS Y OPERATIVAS, LO QUE OBLIGA A LAS ENTIDADES A ADOPTAR UNA GESTIÓN DEL FRAUDE MÁS INTEGRAL.**

---



**DEBBIE COBB**

Vicepresidenta de Gestión de Productos de FICO

**E**n un escenario donde la digitalización avanza más rápido que la seguridad, el fraude con tarjetas vuelve a ganar terreno y pone a prueba a la banca global. Debbie Cobb, vicepresidenta de Gestión de Productos de FICO, en entrevista con Gan@Más, analiza por qué los delincuentes están encontrando nuevas oportunidades, cómo la tecnología —incluida la IA— está redefiniendo las amenazas y qué están haciendo mejor las instituciones líderes. La ejecutiva plantea la urgencia de pasar de estrategias reactivas a modelos integrales, donde la analítica, la comunicación en tiempo real y el conocimiento del cliente sean claves para anticiparse al riesgo sin afectar la experiencia.

**¿Por qué estamos viendo un resurgimiento del fraude con tarjetas en un momento en el que los bancos han invertido tanto en prevención?**

Especialmente en Estados Unidos los delincuentes suelen optar por el camino de menor resistencia, lo que a menudo convierte la lucha contra el fraude en una tarea ardua. La ironía reside

en que el éxito en la prevención del fraude en un área puede, sin querer, extenderse a la actividad delictiva, ya que los delincuentes no se rinden fácilmente y a pesar de las inversiones que los bancos han realizado en la prevención del fraude, en canales como el fraude con tarjeta no presente, u otras áreas como los pagos en tiempo real y las estafas, los delincuentes han vuelto a áreas donde la protección no ha avanzado al mismo ritmo.

### **¿Qué factores explican el incremento global en pérdidas, por fraude con tarjeta, en los últimos años?**

Por ejemplo, en Estados Unidos hay varios factores: 1) la tecnología, que ha permitido que los dispositivos de clonación sean más pequeños y más difíciles de detectar; 2) la facilidad de acceso: las terminales no bancarias (como los de las tiendas de conveniencia) tienen menos seguridad; y 3) el tipo de transacción: si bien la mayoría de las terminales POS (puntos de venta) ahora son sin contacto y/o con chip, algunos cajeros automáticos no lo son y dependen de la banda magnética, lo que da a los delincuentes la oportunidad de comprometer los datos.

### **¿Cómo están utilizando los defraudadores la IA generativa para perfeccionar sus ataques?**

Dado que no existe una interacción directa con el consumidor, en el robo de datos de tarjetas de débito, no observamos el uso específico de GenAI en estos ataques. Sin embargo, GenAI se utiliza en otros tipos de fraude,



**“LOS DELINCUENTES SUELEN OPTAR POR EL CAMINO DE MENOR RESISTENCIA, LO QUE A MENUDO CONVIERTE LA LUCHA CONTRA EL FRAUDE EN UNA TAREA ARDUA”**

como el phishing y las estafas, donde los delincuentes han logrado mejorar sus comunicaciones para que parezcan legítimas. GenAI también podría utilizarse para monetizar los datos, de las tarjetas, robados mediante el fraude financiero.

### **Usted menciona que prevenir el fraude no termina en bloquear una transacción. ¿Qué están haciendo mejor las instituciones líderes en este aspecto?**

Ellas se comunican con sus clientes. La mayoría de los bancos ahora ofrecen la posibilidad de configurar alertas para diversas acciones y tipos de transacciones,

de modo que los clientes puedan recibir notificaciones. Además, observamos que las principales instituciones financieras se comunican proactivamente con sus clientes —a través del canal que prefieran— para alertarlos sobre actividades sospechosas y solicitar la confirmación de transacciones presuntamente fraudulentas. Posteriormente, las instituciones financieras incorporan estos aprendizajes a sus modelos y estrategias, aprovechando la retroalimentación para mejorar sus esfuerzos de prevención del fraude. Asimismo, las instituciones brindan información a los consumidores sobre las últimas amenazas y estafas para crear conciencia.

**“GENAI SE UTILIZA EN OTROS TIPOS DE FRAUDE, COMO EL PHISHING Y LAS ESTAFAS, DONDE LOS DELINCUINTES HAN LOGRADO MEJORAR SUS COMUNICACIONES PARA QUE PAREZCAN LEGÍTIMAS”**

## **¿Cómo se puede equilibrar la prevención del fraude con una buena experiencia del cliente?**

Una encuesta reciente de FICO reveló que los clientes deben buscar una buena protección contra el fraude al elegir un banco. Si bien es comprensible la tendencia a añadir varios métodos de verificación, esto puede generar insatisfacción. Lograr el equilibrio adecuado implica brindar una experiencia fluida con un bajo índice de falsos positivos (lo que reduce la cantidad de transacciones legítimas que requieren seguimiento o bloqueo) y resolver los casos de actividad sospechosa con mayor rapidez mediante comunicación en tiempo real.

## **¿Cuál es el mayor error que están cometiendo hoy, las instituciones financieras, en la lucha contra el fraude?**

Una mala experiencia con un evento fraudulento puede tener consecuencias negativas o riesgo de pérdida de clientes para la institución financiera. Muchas instituciones financieras aún operan de forma aislada, sin compartir información entre productos y canales, lo que puede generar una mala experiencia. Por ejemplo, una señal en una tarjeta de débito podría utilizarse para ayudar a prevenir estafas.

## **Si tuviera que priorizar tres acciones urgentes, ¿qué deberían hacer hoy los bancos para reducir el fraude con tarjetas?**

**1.- Aprovechar el análisis avanzado,** basado en IA y machine learning, que utiliza perfiles de comportamiento para identificar actividades anómalas durante el proceso de autorización.

**2.- Utilizar la comunicación en tiempo real** para verificar actividades sospechosas directamente con el cliente en el momento de la transacción y así prevenir transacciones fraudulentas.

**3.- Pasar de una prevención de fraude,** aislada y reactiva, a una gestión de fraude integral y coordinada a nivel empresarial, con una visión unificada de la actividad de cada cliente en todas las cuentas y canales, mediante la conexión de datos e información a través de toda la organización.



# ¡ALQUILER DE ESPACIOS!

ESPACIOS  
DESDE

# S/10

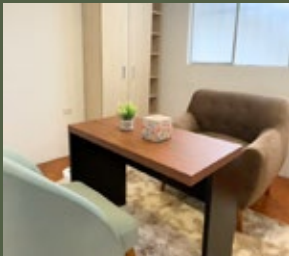
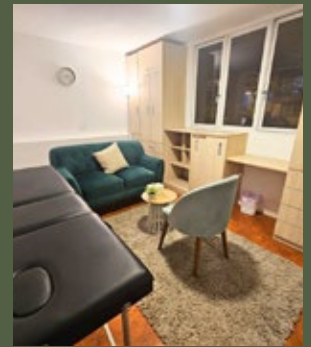
\*INCLUYENDO SESIONES VIRTUALES\*



¡AGENDA UNA VISITA GUIADA GRATUITA!

## NUESTROS BENEFICIOS

- ★ WI-FI GRATUITO
- ★ RED DE CONTACTOS
- ★ SALA DE ESPERA
- ★ SERVICIO DE LIMPIEZA
- ★ ESTACIÓN DE BEBIDAS
- ★ PUEDES SOLICITAR PIZARRAS, PROYECTOR, MUEBLES PARA NIÑOS Y/O CAMILLA
- ★ ESTACIONAMIENTO GRATUITO



¡CONTÁCTANOS!



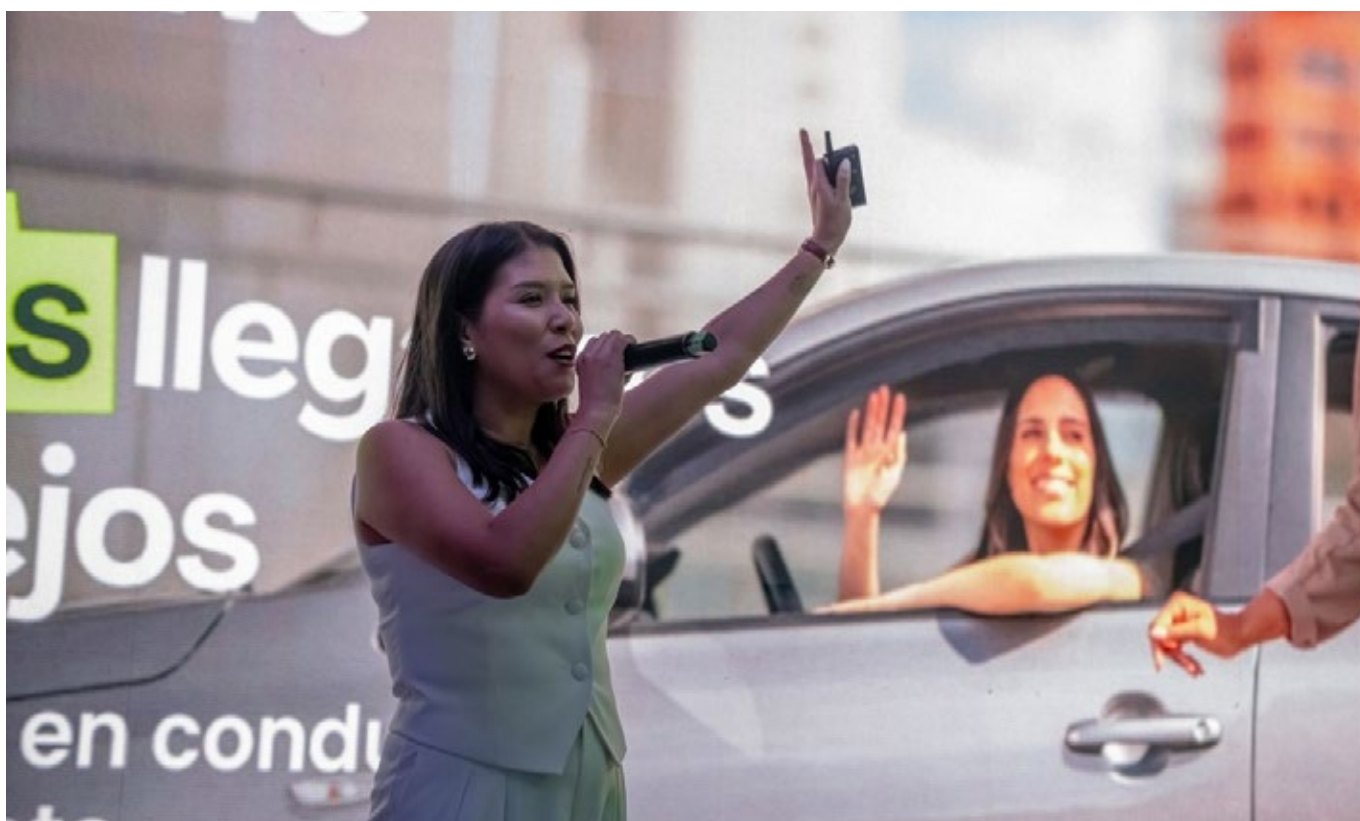
+51 950310069



CALLE FRAY ANGELICO  
227 - SURQUILLO

# INDRIVE FORTALECE SU CRECIMIENTO CON ENFOQUE EN INCLUSIÓN Y EMPRENDIMIENTO

LA COMPAÑÍA BUSCA INCORPORAR A MÁS MUJERES EN EL SECTOR MOVILIDAD Y FORTALECER SU ECOSISTEMA DIGITAL PARA EMPRENDEDORES.



Paola Cotrina, Gerente de Comunicaciones para Perú y Ecuador, en inDrive

**“LA META ES CONSTRUIR UN ECOSISTEMA INTEGRAL QUE PERMITA A MÁS MUJERES INCORPORARSE AL SECTOR MOVILIDAD”**

La apuesta de inDrive en Perú va más allá del crecimiento de su negocio y se enfoca en generar impacto social a través de iniciativas que promueven la inclusión y el desarrollo económico. En esta entrevista, Paola Cotrina, gerente de Comunicaciones para Perú y Ecuador, detalla cómo la compañía viene

impulsando programas como “Juntas Llegamos Más Lejos”, para incorporar a más mujeres en el sector movilidad, así como sus esfuerzos por digitalizar a las MYPE y fortalecer su propuesta en un mercado cada vez más competitivo.

**¿Cuáles son las prioridades estratégicas de inDrive, para Perú, dentro de este nuevo enfoque regional?**

Hace poco presentamos el programa Juntas Llegamos Más Lejos, una iniciativa de enfoque regional que busca empoderar a mujeres a través de oportunidades en el sector movilidad. Este programa nació en Perú en 2024

como un piloto con 150 participantes, lo que nos permitió validar su impacto y potencial.

En 2025 logramos escalarlo significativamente, alcanzando a cerca de mil mujeres, de las cuales aproximadamente el 50% obtuvo su licencia de conducir. Para 2026, el objetivo es consolidar un ecosistema mucho más amplio y estructurado. Estamos desarrollando una plataforma que permitirá a las participantes acceder a contenidos teóricos de manera virtual, complementando la formación práctica que seguimos impulsando a través de alianzas con escuelas de manejo como Easy Driving y Ladies Car.

Sin embargo, nuestra visión no se limita a que las participantes obtengan su licencia. Buscamos acompañarlas en todo el proceso posterior. Por eso, hemos incorporado un sistema de mentoría, en el que conductoras activas de inDrive orientan a las nuevas participantes sobre cómo desenvolverse en la vía pública, que suele ser uno de los mayores desafíos.

Además, estamos trabajando en facilitar el acceso a herramientas financieras. A través de alianzas con socios como Usoga, buscamos que las conductoras puedan acceder a financiamiento para adquirir un vehículo, utilizando su historial, dentro de la plataforma, como respaldo. La meta es construir un ecosistema integral que permita a más mujeres incorporarse al sector movilidad. A nivel regional, el objetivo es replicar y escalar este modelo en otros países de América Latina.



**“NUESTRO MODELO DE NEGOCIO, QUE PERMITE A LOS USUARIOS NEGOCIAR TARIFAS Y ELEGIR, ES UN FACTOR DIFERENCIADOR CLAVE, FRENTE A OTROS COMPETIDORES”**

**¿Qué logros esperan con este programa en otros países de la región como Colombia o Ecuador?**

Actualmente estamos en una etapa inicial de expansión del programa hacia otros países, por lo que aún no contamos con métricas comparables. Sin embargo, la experiencia en Perú nos da una base muy sólida.

Entre 2024 y 2025 hemos registrado un alto nivel de interés, con más de 10 mil mujeres inscritas, lo que demuestra que existe una demanda real por este tipo de iniciativas. Nuestra expectativa es que esta buena recepción se replique en mercados como Colombia y Ecuador a medida que el programa se implemente y adapte a cada contexto local.

**¿Cómo planea inDrive acelerar su crecimiento, en Perú, en un entorno cada vez más competitivo?**

Nuestro crecimiento se basa en varios pilares, pero uno de los principales es ofrecer condiciones justas para los usuarios. Nuestro modelo de negocio, que permite a los usuarios negociar tarifas y elegir, es un factor diferenciador clave frente a otros competidores.

A ello se suman iniciativas como Juntas Llegamos Más Lejos, que no solo generan impacto social, sino que también fortalecen nuestra propuesta de valor. Creemos que combinar innovación en el modelo, con programas de impacto, contribuye a consolidar nuestra posición en el mercado.

### “PARA 2026 NUESTRO PRINCIPAL OBJETIVO ES SEGUIR POSICIONANDO Y AMPLIANDO EL ALCANCE DE NUESTROS PROGRAMAS DE IMPACTO SOCIAL”

#### **Han trabajado de la mano con el Ministerio de la Producción en iniciativas para MYPEs. ¿Cuáles han sido los principales resultados de esta alianza en Perú?**

Efectivamente, además del enfoque en empoderamiento femenino, también impulsamos el desarrollo de emprendedores. A través de nuestra vertical de delivery, identificamos la necesidad de apoyar a las MYPEs en su proceso de digitalización.

En ese contexto, iniciamos una colaboración con el Ministerio de la Producción, mediante programas como CITE y Mujer Produce, donde desarrollamos talleres dirigidos a emprendedores. Durante el último año realizamos entre tres y cuatro talleres, enfocados en fortalecer capacidades digitales y logísticas.

Esto nos ha permitido posicionarnos como un aliado dentro de la cadena productiva de los emprendedores, facilitando que integren soluciones tecnológicas en sus operaciones diarias.

#### **¿Cómo contribuye inDrive a la digitalización de pequeños negocios y emprendedores en el país?**

Nuestro aporte se da tanto a nivel formativo como operativo. En los talleres, por ejemplo, capacitamos a emprendedores en el uso de herramientas digitales como Facebook para potenciar sus

ventas, así como en la optimización de sus procesos logísticos.

Desde el lado del producto, hemos desarrollado inDrive Entregas para Negocios, una solución que permite a los emprendedores gestionar sus envíos de manera más eficiente. Este servicio incluye acompañamiento en tiempo real, a través de asesores, lo que les brinda visibilidad sobre el estado de sus pedidos.

Esto es especialmente relevante considerando que muchos emprendedores manejan volúmenes importantes de entregas diarias. Facilitar esa gestión no solo mejora su eficiencia, sino que también impacta directamente en la experiencia de sus clientes.

#### **¿Cuáles son las metas concretas de inDrive en Perú, para el 2026, en términos de crecimiento e impacto?**

Para 2026, desde el área de comunicaciones, nuestro principal objetivo es seguir posicionando y ampliando el alcance de nuestros programas de impacto social, especialmente aquellos enfocados en inclusión y empoderamiento.

A nivel de negocio, buscamos seguir consolidando nuestra propuesta de valor en el mercado peruano, ofreciendo a los usuarios la posibilidad de elegir cómo, cuándo y con quién movilizarse o realizar envíos. Esto incluye fortalecer nuestras verticales de movilidad, delivery y otros servicios.

En general, apuntamos a continuar creciendo de manera sostenida, pero también a fortalecer nuestra conexión con los usuarios, buscando convertirnos en una de las plataformas preferidas por los peruanos.





# MONACATA

FASHION CLAY

MONACATA es una marca peruana de aretes que lleva consigo la libertad de expresar lo que sientes y piensas, con colorido, versatilidad y comodidad en tu día a día.

Nuestros aretes están hechos de arcilla polimérica de diversos colores y texturas. Además, cuentan con acabado en resina fina y broches de acero inoxidable hipoalergénicos. Cada pieza es elaborada a mano llevando arte a través de diseños exclusivos y maravillosos.



# LA LIMPIEZA EN SALUD EVOLUCIONA HACIA UN MODELO MÁS TÉCNICO Y ESTRATÉGICO

**MARÍA ELENA ITURRIZAGA DESTACA EL USO DE HERRAMIENTAS DIGITALES, PROTOCOLOS Y CAPACITACIÓN COMO CLAVES PARA GARANTIZAR ENTORNOS SEGUROS.**



María Elena Iturrizaga, del Grupo EULEN Perú

y el cuidado del capital humano se han convertido en pilares clave para garantizar entornos seguros. En entrevista con Gan@Más, María Elena Iturrizaga, del Grupo EULEN Perú, analiza los desafíos y tendencias que marcan la evolución del sector.

**En un contexto de mayor exigencia, ¿cómo puede una empresa mantener altos estándares de limpieza sin descuidar el bienestar y las condiciones laborales de sus trabajadores?**

El punto clave es el equilibrio. No se puede hablar de un servicio de calidad si el personal no es nuestro principal eje de atención. Para mantener altos estándares, es fundamental invertir en capacitación constante, dotar de equipos adecuados y respetar las rutinas y acuerdos contratados. Además, tener acercamiento con el equipo en campo y escuchar al personal ayuda mucho a detectar oportunidades de mejora. Cuando el trabajador se siente valorado e identificado, el nivel del servicio mejora de forma natural.

**¿Qué rol juegan hoy la tecnología y la innovación en la**

**E**n un entorno donde la bioseguridad y la calidad de los servicios son cada vez más exigentes, la gestión

de limpieza en el sector salud ha adquirido un rol estratégico. La incorporación de tecnología, la estandarización de procesos

**“UNO DE LOS PRINCIPALES DESAFÍOS ES LA ADAPTACIÓN CONSTANTE A NUEVAS NORMATIVAS Y ESTÁNDARES, ESPECIALMENTE DESPUÉS DE SITUACIONES COYUNTURALES COMO FUE EL CASO DE LA PANDEMIA”**

**gestión de limpieza hospitalaria? ¿Existen herramientas o procesos que estén marcando una diferencia?**

Efectivamente, hoy la tecnología es un aliado clave. El uso de aplicativos para control de rutinas permite tener trazabilidad en tiempo real. Asimismo, se cuenta con métodos automatizados de desinfección por vía aérea (DSVA) esto garantiza una desinfección uniforme, no corrosiva y segura contra microorganismos, bacterias y virus sin necesidad de personal operativo durante el proceso (optimización de recursos). Pero más allá de la herramienta, lo importante es cómo se integra al proceso y al equipo humano. La tecnología bien aplicada ayuda a prevenir errores y asegurar estándares más altos.

**Considerando su experiencia liderando programas de innovación y gestión de equipos, ¿qué prácticas han permitido a Grupo EULEN Perú mejorar el control de tareas y la calidad del servicio?**

En mi experiencia, han sido claves tres cosas: primero, la estandarización de procesos con protocolos claros; segundo, el seguimiento constante a través de supervisión en campo y herramientas digitales; y tercero, la capacitación continua del personal.

Debo mencionar que también ha sido clave fomentar una cultura de responsabilidad y concientización, donde cada colaborador entiende el impacto de su trabajo en la seguridad del cliente y de ellos mismos.

**¿Qué indicadores o KPIs deberían utilizar las organizaciones para medir si realmente están garantizando entornos seguros y saludables?**

Algunos indicadores clave son el cumplimiento de rutinas de limpieza, los resultados de auditorías e inspecciones en el sistema hospitalario como el monitoreo, verificación y validación de la higiene en superficies mediante un método de bioluminiscencia, los niveles de satisfacción del cliente y la tasa de incidentes o accidentes. También es factor importante la medición en temas internos como la rotación de personal o el ausentismo, porque eso impacta directamente

en la calidad del servicio y SLA contratados.

**¿Qué desafíos enfrenta hoy el sector de facility management en el Perú para responder a las crecientes exigencias de bioseguridad y sostenibilidad?**

Uno de los principales desafíos es la adaptación constante a nuevas normativas y estándares, especialmente después de situaciones coyunturales como fue el caso de la pandemia. También está el reto de implementar prácticas sostenibles sin elevar demasiado los costos. A eso se suma la necesidad de profesionalizar más al personal y adoptar tecnología, lo cual requiere inversión y cambio cultural.

**¿Qué acciones deberían impulsar el sector público y el privado para fortalecer los servicios de limpieza especializada en el sistema de salud?**

Creo que es clave trabajar de forma más articulada. Desde el sector público, establecer estándares claros y fiscalización efectiva. Desde el sector privado, invertir en capacitación, innovación y buenas prácticas. Promover certificaciones y especializaciones en limpieza hospitalaria, para elevar el nivel del sector en general. **(LEA LA ENTREVISTA COMPLETA EN LA VERSIÓN WEB).**

**“ PARA MANTENER ALTOS ESTÁNDARES, ES FUNDAMENTAL INVERTIR EN CAPACITACIÓN CONSTANTE, DOTAR DE EQUIPOS ADECUADOS Y RESPETAR LAS RUTINAS Y ACUERDOS CONTRATADOS ”**

# MÁS MUJERES LIDERAN EMPRESAS EXPORTADORAS, PERO EL ACCESO SIGUE SIENDO DESIGUAL

**PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN GERENCIAS GENERALES SUBE A 30%, AUNQUE SE CONCENTRA EN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS Y SIGUE LIMITADA EN GRANDES COMPAÑÍAS.**

El crecimiento sostenido de las exportaciones peruanas, en los últimos años, no solo refleja una mayor diversificación de mercados y productos, sino también cambios en la composición del liderazgo empresarial. Un reciente reporte del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) revela un avance progresivo en la participación de mujeres en la conducción de empresas exportadoras, aunque aún persisten brechas importantes según tamaño empresarial, sector económico y región.

El dinamismo del sector exportador ha sido notable. En 2025, el Perú alcanzó un récord histórico al superar los 90 mil millones de dólares en exportaciones de bienes, llegando a 173 destinos y operando a través de 4 783 subpartidas arancelarias. Este crecimiento ha estado acompañado por un aumento en el número de empresas exportadoras, que pasaron de 7 104 en 2017 a 9 375 en 2025, lo que representa un incremento de 32%.

En este contexto, la participación de mujeres en cargos de gerencia general también ha mostrado



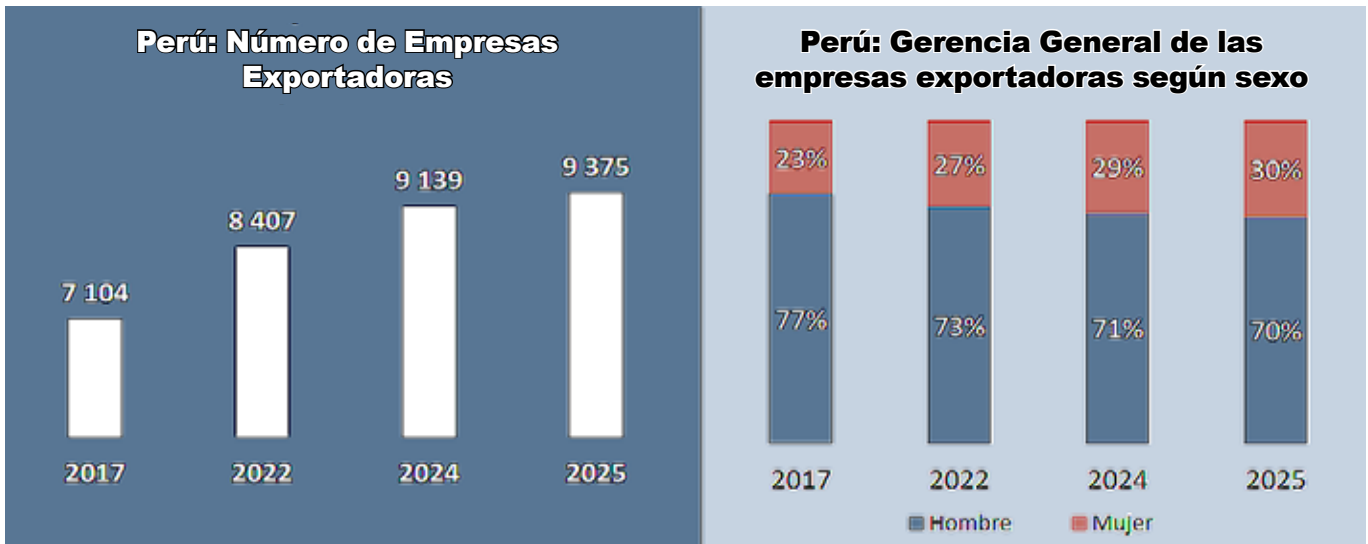
una evolución positiva. Según estimaciones de Mincetur, el porcentaje de empresas exportadoras lideradas por mujeres creció de 23% en 2017 a 30% en 2025. Si bien el avance es significativo, evidencia que el liderazgo femenino aún se encuentra por debajo del masculino en este ámbito.

### BRECHAS SEGÚN TAMAÑO EMPRESARIAL

El informe identifica una relación inversa entre el tamaño de la empresa y la presencia de mujeres en cargos de liderazgo. Mientras que en las microempresas la participación

femenina alcanza el 39%, en las grandes empresas se reduce a 20%. En el caso de las pequeñas y medianas empresas, las cifras se sitúan en 31% y 27%, respectivamente.

Esta tendencia se refleja también en la distribución del liderazgo: el 74% de las mujeres que ocupan gerencias generales dirige micro o pequeñas empresas, mientras que solo el 26% está al frente de medianas o grandes compañías. En contraste, el 41% de los hombres gerentes se desempeña en empresas de mayor tamaño, lo que evidencia una brecha en el acceso a posiciones de mayor escala y capacidad económica.



## PARTICIPACIÓN DESIGUAL POR SECTORES ECONÓMICOS

El liderazgo femenino también presenta diferencias importantes según la actividad económica. Los mayores niveles de participación se registran en los sectores de minería e hidrocarburos, con 41%, y en textil y confecciones, con 39%. En estos casos, las empresas lideradas por mujeres están vinculadas principalmente a la exportación de oro y prendas de algodón, respectivamente.

En contraste, sectores como el agropecuario y el pesquero muestran una menor presencia femenina en cargos de gerencia general, ambos con 24%. En términos de distribución, el 13% de las mujeres gerentes se concentra en el sector agropecuario, el 12% en minería e hidrocarburos y el 11% en textiles, mientras que el resto se distribuye en otras actividades.

## DIFERENCIAS REGIONALES MARCADAS

A nivel territorial, el informe evidencia una alta heterogeneidad en la participación femenina. La región de Puno destaca como el único caso en el país donde las mujeres superan a los hombres en cargos de gerencia general, alcanzando un 51%. Este liderazgo se concentra principalmente en micro y pequeñas empresas.

Otras regiones como Tacna, Junín, Ucayali, Pasco, Arequipa y Huánuco también presentan niveles de participación femenina por encima del promedio nacional de 30%. En contraste, regiones como Tumbes, Cajamarca, Huancavelica y Apurímac

registran porcentajes por debajo del 20%, lo que refleja brechas persistentes en el acceso de mujeres a posiciones de liderazgo empresarial.

## DESAFÍOS PENDIENTES PARA LA EQUIDAD EMPRESARIAL

Si bien el avance en la participación de mujeres en empresas exportadoras, es evidente, el reporte de Mincetur pone en relieve que la equidad de género en el liderazgo empresarial aún enfrenta importantes desafíos. Las brechas según tamaño de empresa, sector y región, sugieren la necesidad de políticas más focalizadas que promuevan el acceso de mujeres a posiciones de decisión, en todos los niveles.

En un contexto de crecimiento del comercio exterior, fortalecer el liderazgo femenino no solo responde a una agenda de equidad, sino también a la oportunidad de diversificar capacidades y mejorar la competitividad del sector exportador peruano.

“ SI BIEN EL AVANCE ES SIGNIFICATIVO, SE EVIDENCIA QUE EL LIDERAZGO FEMENINO EN EL SECTOR EXPORTADOR AÚN SE ENCUENTRA POR DEBAJO DEL MASCULINO ”

# LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEBE DEJAR DE SER UN JUICIO Y CONVERTIRSE EN UNA CONVERSACIÓN

---

**LA FALTA DE FEEDBACK, LÍDERES POCO PREPARADOS Y PROCESOS RÍGIDOS, EXPLICAN POR QUÉ LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO NO CUMPLEN SU PROPÓSITO, SEGÚN GIANCARLO AMEGHINO.**

---



La evaluación de desempeño, tradicionalmente vista como un momento de tensión, enfrenta hoy el reto de convertirse en una verdadera herramienta de desarrollo. En esta entrevista, Giancarlo Ameghino, Gerente de Desarrollo y Gestión Humana del Grupo Crosland, analiza las principales fallas de estos procesos y plantea la necesidad de transformarlos en espacios de diálogo continuo, confianza y crecimiento, dentro de las organizaciones.

**¿Por qué las evaluaciones de desempeño suelen generar temor o tensión en los colaboradores?**

Porque, en la práctica, muchas veces no son percibidas como verdaderas evaluaciones de desempeño, sino como juicios de valor. El problema no radica en el proceso en sí, sino en lo que representa para los colaboradores.

Para algunos, estas instancias están directamente asociadas a premios o castigos económicos, como bonos o incrementos salariales. Para otros, se convierten en el único momento del año en el que reciben retroalimentación, muchas veces centrada en aspectos negativos acumulados durante meses.

**GIANCARLO AMEGHINO**

Gerente de Desarrollo y Gestión Humana del Grupo Crosland

Esto genera ansiedad, principalmente porque no existe un proceso previo de comunicación ni una retroalimentación continua. El colaborador llega a la evaluación sin claridad sobre cómo ha sido su desempeño o cómo es percibido por su líder.

En ese contexto, el temor surge cuando la evaluación deja de ser una herramienta de desarrollo y se convierte en un momento de exposición, donde la persona siente que está siendo evaluada más que acompañada en su crecimiento.

**¿Qué está fallando en muchas organizaciones para que estos procesos no sean percibidos como oportunidades de crecimiento?**

Lo que está fallando, en muchos casos, es la coherencia entre el discurso organizacional y la práctica real. Aunque muchas organizaciones declaran que las evaluaciones buscan desarrollar a las personas, en algunos casos en la práctica también cumplen un rol importante en la definición de compensaciones.

A esto se suma la falta de seguimiento posterior a la evaluación, la escasa preparación de los líderes para brindar retroalimentación efectiva y, en muchos casos, la ausencia de metas claras, desde el inicio del periodo evaluado.

Como resultado, el colaborador percibe —con razón— que el proceso no está diseñado para ayudarlo a mejorar, sino únicamente para calificar su desempeño. Cuando no hay continuidad ni



**“AUNQUE MUCHAS ORGANIZACIONES DECLARAN QUE LAS EVALUACIONES BUSCAN DESARROLLAR A LAS PERSONAS, EN ALGUNOS CASOS TAMBIÉN CUMPLEN UN ROL IMPORTANTE EN LA DEFINICIÓN DE COMPENSACIONES”**

acciones concretas después de la evaluación, el proceso pierde credibilidad, y sin credibilidad, deja de tener valor para la organización y para las personas.

**¿Cómo debería replantearse hoy una evaluación de desempeño para alinearse con las nuevas dinámicas laborales?**

Hoy, la evaluación de desempeño debería dejar de ser un evento puntual, generalmente anual, para convertirse en un proceso continuo, basado en el diálogo.

Esto implica reducir la dependencia de formularios y priorizar conversaciones frecuentes y de calidad entre líderes y colaboradores. Asimismo, las metas deben ser dinámicas, ajustándose a contextos

cambiantes, especialmente en entornos de alta incertidumbre.

Otro aspecto clave es evaluar no solo los resultados obtenidos, sino también los comportamientos y competencias asociados a su logro. El feedback debe ser constante y oportuno, evitando la acumulación de observaciones para un único momento del año.

En esencia, la evaluación debería responder a una pregunta fundamental: ¿esta conversación ayuda a que la persona desempeñe mejor su trabajo al día siguiente? Si la respuesta es negativa, el proceso necesita ser replanteado.

**¿Qué papel juegan los líderes para transformar la evaluación de desempeño en un espacio de confianza?**

**“LA CONFIANZA NO SE CONSTRUYE EL DÍA DE LA EVALUACIÓN, SINO A LO LARGO DE TODA LA RELACIÓN LABORAL. ES EL RESULTADO DE INTERACCIONES CONSISTENTES EN EL TIEMPO”**

El rol de los líderes es determinante. Se puede contar con las mejores herramientas, metodologías o plataformas, pero si el líder no genera confianza, el proceso pierde efectividad.

El líder define si la evaluación será percibida como un trámite administrativo, una instancia de evaluación formal o una verdadera conversación de crecimiento. Esto depende de prácticas concretas, como brindar retroalimentación de manera continua, escuchar activamente, actuar con coherencia y atreverse a abordar conversaciones difíciles, con respeto.

La confianza no se construye el día de la evaluación, sino a lo largo de toda la relación laboral. Es el resultado de interacciones consistentes en el tiempo.

**¿Qué habilidades deben desarrollar los jefes para conducir conversaciones más efectivas con sus equipos?**

En muchos casos, los jefes están más familiarizados con la evaluación que con la conducción de conversaciones de desarrollo. Por ello, deben desarrollar habilidades que les permitan generar diálogos constructivos y efectivos.

Entre las principales competencias destacan la escucha activa, que implica comprender realmente al otro; la capacidad de

brindar feedback claro, específico y respetuoso; y la habilidad de formular preguntas que fomenten la reflexión, en lugar de limitarse a dar respuestas.

También es fundamental la gestión emocional, tanto propia como del colaborador, así como la capacidad de diferenciar hechos objetivos de interpretaciones subjetivas. Finalmente, resulta clave abordar el desempeño sin personalizar las críticas, evitando que la persona se sienta atacada.

Cuando un colaborador percibe que está siendo evaluado como individuo y no en su rol, deja de escuchar y se pierde el valor de la conversación.

**¿Qué tendencias están marcando la evolución de las evaluaciones de desempeño en las empresas?**

Actualmente, se observan varias tendencias claras, muchas de ellas ya presentes en el mercado

peruano. Entre las más relevantes destacan la adopción de esquemas de feedback continuo, en reemplazo de evaluaciones anuales rígidas, así como la simplificación de los procesos, reduciendo la carga administrativa.

También se está dando mayor importancia al “cómo” se logran los resultados, incorporando comportamientos y competencias en la evaluación. Asimismo, se promueve una mayor participación del colaborador, a través de autoevaluaciones más relevantes.

El uso de herramientas digitales permite hacer un seguimiento más ágil y en tiempo real, facilitando conversaciones más frecuentes, aunque no perfectas, pero mucho más útiles que una única evaluación anual. En conjunto, la tendencia apunta a pasar de sistemas complejos y formales a prácticas más humanas, centradas en el desarrollo. **(LEA LA ENTREVISTA COMPLETA EN LA VERSIÓN WEB).**



# más FINANZ@S

## SEMANARIO

### 100% digital

**más FINANZ@S**  
PORQUE LAS FINANZAS NO SOLO SON PARA EXPERTOS

Director: Oscar González  
3 de Diciembre de 2024 No 124

**INVERSIÓN EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA BANCA EN PERÚ SE HA TRIPLICADO DESDE LA PANDEMIA**

**INVERSIONISTAS INSTITUCIONALES: DEL AUJE AL ESTANCAMIENTO EN UNA DÉCADA DESAFIANTE**

**SMV TRAZA HOJA DE RUTA PARA DINAMIZAR MERCADO DE VALORES Y ATRAER MÁS INVERSIÓN**

**AENZA COMPLETA AUMENTO DE CAPITAL POR S/ 414 MILLONES Y ELEVA SU CAPITAL A S/ 1,786 MILLONES**

**CRÉDITOS OTORGADOS EN EL 2024 MUESTRAN MEJORES INDICADORES DE RIESGO**

**MOODY'S REBAJA LA CALIFICACIÓN DE TELEFÓNICA DEL PERÚ Y MODIFICA SU PERSPECTIVA A NEGATIVA**

**EL GASTO OPERATIVO DEL SISTEMA FINANCIERO CAE POR DEBAJO DE LOS NIVELES PREPANDEMIA**

- BANCO GNB PERÚ OBTIENE CLASIFICACIÓN ESTABLE EN SU 250 PROGRAMA DE BONOS CORPORATIVOS Y SUBORDINADOS •
- INVERSIONISTAS EXTRANJEROS ADOPTAN POSICIÓN COMPRADORA DE BONOS SOBERANOS DEL PERÚ •
- BCRP MANTENDRÁ SIN CAMBIOS LA TASA DE INTERÉS DE REFERENCIA EN DICIEMBRE •

**más FINANZ@S**  
Director: Oscar González  
29 de Enero de 2024 No 85

**OPERAN EN EL 2023**

**CRÉDITOS VENCIDOS Y EN COBRANZA JUDICIAL DEL BANCO FALABELLA PERÚ AUMENTARON EN 62.6%**

**UTILIDADES DE LAS FINANCIERAS CAYERON EN 73.1% EN EL 2023**

**SECURITY FILIALIDAD DE MONEDAS EL 2023**

**BBVA PERÚ CIERRA EL 2023 CON 2.8 MILLONES DE CLIENTES ACTIVOS MÓVILES**

**IMPULSADA POR PRÉSTAMOS A PERSONAS EL 2023 • ANTE EL 2024 ANTE CAMBIO EN POSTURA DE LA FED • SI HAN TENIDO MAYORES ROBAJAS DE TASAS DE INTERÉS EN SOLES•**

**más FINANZ@S**  
Director: Oscar González  
21 de Enero de 2024 No 84

**FINANCIERA QAPAQ SIGUE CON PÉRDIDAS POR SEIS AÑOS CONSECUTIVOS**

**ALFIN BANCO REVIERTE PÉRDIDAS QUE VENÍA REGISTRANDO DESDE EL 2019**

**EL 2023 CON PÉRDIDAS MILLONES**

**IA LA FINANCIERA COMO FINANCIERA**

**INTERSEGURO REALIZARÁ EL RESCATE DE BONOS SUBORDINADOS POR US\$ 20 MILLONES**

**TRABAJADA DE LA AUMENTO 2023**

**TRABAJADA DE S/ 41.4 MILLONES • AUMENTO DEL ACCESO DE LOS PAGOS CONTACTLESS • 15% EN EL 2023 •**

**i** Descubre el mundo financiero cada martes con contenidos exclusivos

**Suscríbete y accede a una serie de beneficios**

[www.masfinanzas.com.pe](http://www.masfinanzas.com.pe)



# BANCO DE LA NACIÓN REALIZÓ TRANSFERENCIAS A MÁS DE 1.7 MILLONES DE BENEFICIARIOS DE PROGRAMAS SOCIALES

LA ENTIDAD FORTALECE SU ROL EN LA ENTREGA DE SUBSIDIOS DEL ESTADO CON MAYOR COBERTURA Y UNA RÁPIDA MIGRACIÓN HACIA CANALES COMO AGENTES MULTIRED, QUE YA CONCENTRAN LA MAYOR PARTE DE LAS OPERACIONES.



**E**l Banco de la Nación (BN) reafirmó, durante 2025, su papel como pieza central en la política de inclusión social del Estado peruano, no solo como entidad pagadora, sino como el principal canal de conexión entre los programas

sociales y millones de ciudadanos en situación de vulnerabilidad. En un contexto de expansión de la cobertura social, la institución logró absorber una fuerte presión operativa, al tiempo que avanzó en la modernización de sus canales de atención.

El rol del Banco de la Nación trasciende la gestión financiera tradicional. Su función como brazo ejecutor de las transferencias monetarias del Estado lo convierte en un eslabón importante para garantizar que los subsidios

### “EL BANCO SE HA CONVERTIDO EN UN ESLABÓN IMPORTANTE PARA GARANTIZAR QUE LOS SUBSIDIOS LLEGUEN, DE MANERA OPORTUNA Y SEGURA, A LA POBLACIÓN MÁS VULNERABLE”

lleguen, de manera oportuna y segura, a la población más vulnerable.

A través de una red amplia que incluye agencias, cajeros automáticos, agentes MultiRed y canales digitales, el banco mantiene una cobertura nacional que permite reducir brechas geográficas y facilitar el acceso a servicios financieros básicos, especialmente en zonas rurales y de difícil acceso.

#### FUERTE CRECIMIENTO DE BENEFICIARIOS EN 2025

Durante 2025, el BN gestionó pagos para un total de 1,714,864 beneficiarios de programas sociales como Juntos, Pensión 65 y Contigo, lo que representó un crecimiento de 23.3% frente a 2024. Este aumento evidencia, tanto la ampliación de la política social, como la capacidad del banco para adaptarse a mayores niveles de demanda.

El programa Juntos alcanzó 824,351 beneficiarios, con un crecimiento de 23.3%, mientras que Pensión 65 registró el mayor dinamismo con 748,159 usuarios, expandiéndose 25.7%. Por su parte, el programa Contigo llegó a 142,354 beneficiarios, con un incremento más moderado de 12.4%.

#### TRANSFORMACIÓN DE LOS CANALES DE ATENCIÓN

Uno de los cambios más relevantes, en 2025, fue la consolidación de un modelo operativo basado en canales alternativos, especialmente los Agentes MultiRed. Esta estrategia permitió descongestionar las agencias físicas y acercar los servicios a los usuarios.

En el caso del programa Juntos, se registró 6 millones de operaciones, durante el año, de las cuales el 73.1% se realizó a través de agentes MultiRed. Sin embargo, las agencias mantuvieron un rol importante, concentrando el 18.9% de las transacciones y mostrando incluso un crecimiento en términos absolutos.

El cambio más drástico se observó en Pensión 65, donde el volumen de operaciones creció 66.6%, alcanzando 5.2 millones de transacciones. En este programa, el uso de agentes MultiRed pasó de 3.1% en 2024 a 72.7% en 2025, lo que representa

un salto exponencial. En paralelo, la participación de las agencias se redujo significativamente, reflejando un cambio estructural en el comportamiento de los usuarios.

#### Cobertura energética a través del FISE

El Banco de la Nación también desempeñó un rol relevante en la gestión del Fondo de Inclusión Social Energético (FISE), orientado a facilitar el acceso a gas doméstico en hogares vulnerables.

En 2025 se gestionó 14.5 millones de vales, cifra inferior al pico de 16 millones registrado en 2024, pero que refleja una etapa de normalización tras un periodo de alta demanda. Aun así, el nivel de cobertura se mantuvo elevado, consolidando el impacto del programa, a nivel nacional.

Los resultados de 2025 muestran a un Banco de la Nación que no solo ha respondido a un incremento significativo en la demanda, sino que también ha aprovechado este contexto para acelerar su transformación operativa.

La migración hacia canales alternativos, el fortalecimiento de su red y la capacidad de procesar más de 1.7 millones de beneficiarios, posicionan al banco como un actor fundamental en la ejecución de la política social del país.

“ UNO DE LOS CAMBIOS MÁS RELEVANTES, EN 2025, FUE LA CONSOLIDACIÓN DE UN MODELO OPERATIVO BASADO EN CANALES ALTERNATIVOS, ESPECIALMENTE LOS AGENTES MULTIRED ”



# CENTROS COMERCIALES PROYECTAN EXPANSIÓN EN 2026 CON FUERTE IMPULSO DE INVERSIONES Y NUEVOS FORMATOS

**TRAS UN SÓLIDO 2025, EL SECTOR SE ALISTA PARA CRECER CON MÁS DE US\$ 230 MILLONES EN PROYECTOS, APOSTANDO POR MODERNIZACIÓN, RECONVERSIÓN DE ESPACIOS Y MAYOR RENTABILIDAD EN UN MERCADO CON ALTO POTENCIAL DE DESARROLLO.**

**E**l sector retail inmobiliario en el Perú cerró el 2025 con un desempeño destacado, consolidándose como uno de los segmentos más dinámicos y resilientes de la economía nacional. Impulsado por la recuperación del consumo privado, la mejora del empleo formal y una menor presión

inflacionaria, el sector registró un crecimiento de 6,2% respecto a 2024, superando ampliamente el avance del Producto Bruto Interno (PBI), que se ubicó en 3,4% en el mismo periodo.

Este mayor dinamismo refleja no solo una recuperación del

gasto de los hogares, sino también una transformación en la oferta comercial, donde los centros comerciales han evolucionado hacia espacios de experiencia, entretenimiento y servicios integrados.

**VENTAS MARCAN RÉCORD**

## Y CONSOLIDAN EL PESO DEL SECTOR

Las ventas de los centros comerciales, asociados a la Asociación de Centros Comerciales del Perú (ACCEP), alcanzaron cerca de S/ 40 000 millones en 2025, lo que representa un crecimiento cercano al 10% frente al año previo. En paralelo, el retail moderno en su conjunto superó los S/ 52 000 millones en ventas, con los centros comerciales concentrando el 72,4% de ese total.

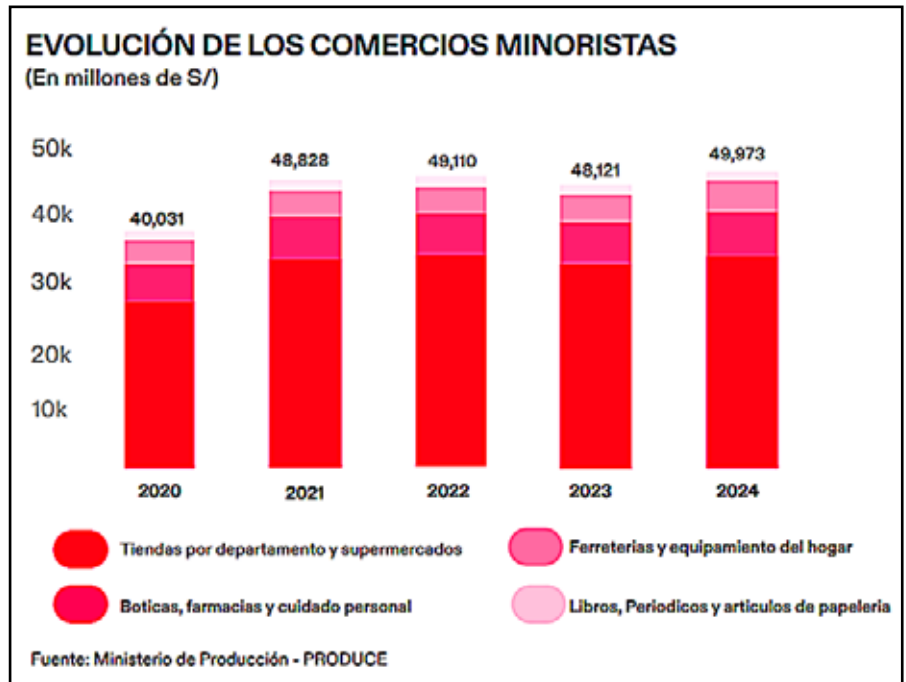
Estos resultados evidencian el rol central que cumplen los malls, dentro del ecosistema comercial del país, no solo como puntos de compra, sino como espacios que concentran múltiples experiencias para millones de consumidores.

## RECONFIGURACIÓN DEL SECTOR Y NUEVAS INVERSIONES

El año 2025 también estuvo marcado por movimientos estratégicos entre los principales operadores. Parque Arauco adquirió el centro comercial Minka por S/ 381 millones, incorporando un activo de alto flujo con potencial de optimización.

Por su parte, Mallplaza avanzó en la integración de activos como Mallplaza Angamos, Huancayo y Piura, y anunció una inversión de US\$ 138 millones destinada a ampliaciones y renovaciones, incluyendo la reconversión de Open Plaza Atocongo en formato outlet.

Estas operaciones reflejan una etapa de consolidación y reordenamiento del sector, donde



los operadores buscan ganar escala, eficiencia y mayor capacidad de adaptación a las nuevas tendencias de consumo.

## JOCKEY PLAZA LIDERA EL SEGMENTO PREMIUM

En este contexto, Jockey Plaza se mantuvo como el principal referente del segmento premium en el país. Con 168.395 metros cuadrados de área arrendable, el centro comercial continuó su estrategia de reconversión

de espacios, incorporando 44 nuevas marcas, nacionales e internacionales.

Durante 2025, registró ventas cercanas a S/ 2 400 millones y recibió un flujo aproximado de 2 mil millones de visitas, con un ticket promedio de S/ 256. Sus ingresos alcanzaron los S/ 371 millones, con un crecimiento de 2% frente a 2024.

Un indicador clave de su solidez es su baja tasa de vacancia, que se mantuvo por debajo del 1%, muy por debajo del promedio del sector, de 2,7%, lo que evidencia una alta demanda por sus espacios comerciales.

## PROYECTOS Y EXPANSIÓN PARA 2026

El panorama para 2026 contempla una nueva ola de proyectos y desarrollos estratégicos. Entre ellos destacan Las Vegas Punte

**“ EL RETAIL MODERNO EN SU CONJUNTO SUPERÓ LOS S/ 52 000 MILLONES EN VENTAS, CON LOS CENTROS COMERCIALES CONCENTRANDO EL 72,4% DE ESE TOTAL ”**

### “A PESAR DEL DINAMISMO RECIENTE, EL PERÚ AÚN PRESENTA UNA BAJA PENETRACIÓN DE CENTROS COMERCIALES EN COMPARACIÓN CON OTROS PAÍSES DE LA REGIÓN”

Piedra, con una inversión de US\$ 40 millones, y Lomas Plaza en el Rímac, con S/ 80 millones.

Asimismo, se encuentran en desarrollo iniciativas como Central Plaza Los Olivos, Plaza Nicolini, Portal F Pizarro en Trujillo, Mallplaza Cusco y Cenco Mall en San Juan de Lurigancho, este último con una inversión superior a US\$ 230 millones. Este proyecto incluirá siete niveles, más de 300 locales y conexión directa con la Línea 1 del Metro de Lima.

En paralelo, Jockey Plaza inició la construcción de un nuevo Premium Outlet con una extensión de 9.000 metros cuadrados y más de 70 marcas, reforzando su estrategia de diversificación y adaptación a nuevos formatos comerciales.

#### UNGIRO HACIA LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR

Tras un ciclo de alta inversión en 2024, el sector está reorientando su estrategia hacia la modernización y reconversión de espacios existentes. El objetivo es mejorar la experiencia del visitante y aumentar la rentabilidad por metro cuadrado.

Este cambio responde a un consumidor más exigente, que prioriza propuestas integrales que combinen compras, entretenimiento, gastronomía y

LOS OPERADORES BUSCAN GANAR ESCALA, EFICIENCIA Y MAYOR CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN, A LAS NUEVAS TENDENCIAS DE CONSUMO

servicios, por encima de la oferta tradicional.

#### AMPLIO POTENCIAL DE CRECIMIENTO EN EL LARGO PLAZO

A pesar del dinamismo reciente, el Perú aún presenta una baja penetración de centros comerciales en comparación con otros países de la región. Actualmente, el país

cuenta con aproximadamente 9,2 metros cuadrados de superficie comercial por cada 100 habitantes, muy por debajo de Chile (22,3), México (19,2) o Colombia (12,4).

Este rezago representa una oportunidad significativa para el desarrollo futuro del sector, especialmente en ciudades intermedias y zonas con menor cobertura comercial.

En ese sentido, el retail inmobiliario no solo se consolida como un motor de crecimiento en el corto plazo, sino también como un sector con amplio margen de expansión, impulsado por cambios en los hábitos de consumo y una mayor demanda por espacios comerciales modernos y multifuncionales.





# Oficinas para Profesionales Independientes

Desde: **s/ 150**  
Mensuales

en San Isidro, Surco y Miraflores

¡Separa tu oficina ahora!

 **707-3500**

[www.sumatealexito.com](http://www.sumatealexito.com)



# Salas Pro

## DAMOS VIDA A SUS EVENTOS VIRTUALES

### PLATAFORMA DE EVENTOS VIRTUALES

SalasPro le brinda lo que necesita para llevar su evento al siguiente nivel.



### CONSTRUYA SU RED DE CONTACTOS

Contacte a potenciales clientes con las herramientas de comunicación y de networking.



### MAYOR VISIBILIDAD DE SPONSORS

En su Stand Digital podrá compartir videos, brochures, contactos y chatear con los participantes



### PÁGINA WEB PARA GESTIONAR TUS EVENTOS

Promocione su evento en SalasPro con registro gratuito de participantes o venta de tickets.



**PERSONA DE CONTACTO:** PATRICIA ROMERO  
[patriciaromero@revistaganamas.com.pe](mailto:patriciaromero@revistaganamas.com.pe)  
+51 7055564 - ANEXO 2 / +51 995818603