

# Execution

ey.com/es\_pe/revista-execution

Vol. 23 | Agosto 2025 | **PERÚ**

## Historias de éxito

Bodega Nájjar: Más de 170 años de historia

## Tendencias

¿La evolución hacia el CVO?

Déficit Presupuestario:  
¿Cómo una ciudad pudo afrontarlo?

## Disrupción

El día después de mañana



# Perú: ¿Cómo nos vemos?



Shape the future  
with confidence

# El futuro lo construimos juntos

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

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

## NUESTRAS 7 SEDES

EY Lima  
Av. Víctor Andrés  
Belaunde 171,  
San Isidro

EY Lima II  
Av. Jorge  
Basadre 330,  
San Isidro

EY Lima III  
Av. Jorge  
Basadre 350,  
San Isidro

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

EY Chiclayo  
Av. Federico  
Villarreal 115

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

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



**Execution** es una revista enfocada en tendencias de negocios e historias de éxito empresariales.



## **Execution**

**Director**  
**Paulo Pantigoso**  
Country Managing Partner  
paulo.pantigoso@pe.ey.com

**Brand, Marketing & Communications**  
**Miya Mishima**  
Director  
**Karla Ramírez**  
Diseño y diagramación  
**Shirley Huertas**  
In-charge Associate  
**Darlen Leonardo**  
Associate

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

Av. Jorge Basadre 330,  
San Isidro

Av. Jorge Basadre 350,  
San Isidro

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

**EY Trujillo**  
Av. El Golf 591, Urb. Las Flores III,  
Víctor Larco Herrera

**EY Chiclayo (Satélite)**  
Av. Federico Villareal 115,  
Chiclayo

**EY Cusco (Satélite)**  
Jr. Ricardo Palma N-18, Urb.  
Santa Mónica, Wanchaq

# Seguimos avanzando

El producto bruto interno (PBI) del Perú superó el billón de soles en el 2024 (S/1.18 billones) y este año el camino de crecimiento seguirá, así como lo ha hecho 55 veces de los últimos 65 años. Hemos alcanzado periodos continuos de crecimiento de hasta 21 años (1999-2019), nuestras exportaciones crecieron 10 veces, pasando de US\$7 mil millones a US\$74 mil millones (2000-2024), y vamos más de 28 años con la inflación anual de un solo dígito. A esto podemos sumar que el promedio de producción per cápita se ha cuadruplicado en estos últimos 25 años, las reservas internacionales netas han superado los US\$84 mil millones y esperamos que con los desarrollos tecnológicos y la apuesta en innovación estas cifras solo sigan creciendo.

Cifras que buscan mostrar lo que se viene logrando y el potencial de nuestra economía como apuesta a ganador que el empresariado local e internacional deben seguir. Y es que ya no solo mantenemos nuestra posición como potencia del sector minero mundial; nos hemos abierto camino a nivel agroexportador, de manufactura, somos referentes premiados en gastronomía y exportamos servicios y mano de obra calificada; por destacar algunos logros.

En línea con ello, desde EY Perú seguimos apostando por el país. En el 2010, nuestro equipo estaba compuesto por 500 personas y hoy somos más de 2,500 socios y colaboradores; operábamos a través de dos sedes; ahora tenemos siete —en Lima, Arequipa, Chiclayo, Cusco y Trujillo, apostando por la descentralización—.

Esta nueva entrega de Execution es una muestra más de nuestro compromiso con ofrecer conocimiento de valor, que suma a los objetivos de crecimiento y cierre de brechas. En esta edición podrán encontrar diversos temas como: "Déficit presupuestario: ¿Cómo una ciudad pudo afrontarlo?", "Perú: ¿Cómo nos vemos?", "¿La evolución hacia el CVO?", "El día después de mañana: las crisis no destruyen reputaciones; las malas respuestas, sí", "El valor de la fidelización en el consumidor latinoamericano"; y más.

¡Seguimos avanzando!

**Paulo Pantigoso**  
Country Managing Partner  
EY Perú

# Contenido



# 6

CENTRAL

**Perú:  
¿Cómo nos vemos?**

# 12

TENDENCIAS

**¿La evolución  
hacia el CVO?**

# 16

HISTORIA DE ÉXITO

**Bodega Nájar:  
Más de 170 años  
de historia**

# 20

DISRUPCIÓN

**La brecha entre  
la adopción y la  
confianza en la  
inteligencia  
artificial**



24

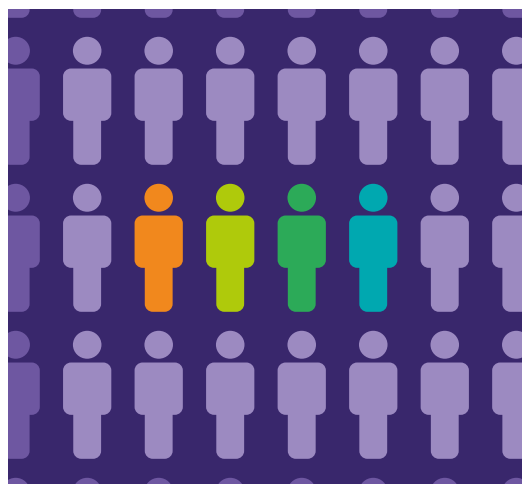
## TENDENCIAS

**Déficit presupuestario: ¿Cómo una ciudad pudo afrontarlo?**

## TENDENCIAS

**Gestión del talento: cuatro aspectos a tener en cuenta**

∞



32

## TENDENCIAS

**El valor de la fidelización en el consumidor latinoamericano**

36

## DISRUPCIÓN

**El día después de mañana**

**Acerca de EY**

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor de largo plazo para sus clientes, su gente y la sociedad, así como para generar confianza en los mercados de capitales. Mediante los datos y la tecnología, los equipos diversos e inclusivos de EY, ubicados en más de 150 países, brindan confianza a través de la auditoría y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

A través del enfoque multidisciplinario en auditoría, consultoría, servicios legales, estrategia, impuestos y transacciones, EY busca que sus equipos puedan hacer mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los asuntos complejos que hoy enfrenta nuestro mundo. EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas miembro de Ernst & Young Global Limited, siendo cada una de ellas, una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía inglesa limitada por garantía, no presta servicios a clientes. Para obtener información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos de los individuos conforme a la ley de protección de datos, ingrese a [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy). Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en aquellas jurisdicciones en donde está prohibido por regulación local. Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, por favor ingrese a [ey.com](https://ey.com)

**Acerca de Execution**

Execution es una revista de negocios que reúne insights, tendencias e historias de éxito que informan e inspiran a los líderes de negocios y futuros empresarios. Su desarrollo parte del afán por compartir información de valor para el empresariado, bajo el análisis de nuestros expertos y ejecutivos invitados. Esta revista de EY está disponible de manera gratuita en [ey.com/es\\_pe/revista-execution](https://ey.com/es_pe/revista-execution)

**Disclaimer**

Este material y el contenido aquí vertidos se proporcionan sólo con fines de información general, y no pretenden ni pueden sustituir, ni tampoco entenderse como la emisión de criterio, asesoría, ni opinión profesional en contabilidad, impuestos, legal u otro tipo de servicios profesionales, por lo que no puede ser tomada como base para la toma de decisiones comerciales, legales, fiscales ni de ningún otro tipo.

El material y su contenido son proporcionados por EY de buena fe y si bien se basan en información correcta y actual, no emitimos representación ni garantía de cualquier tipo, expresa o implícita, sobre la integridad, precisión, confiabilidad, idoneidad o a la validez que pudiera tener la información y su contenido para cualquier propósito. Por tanto, le recomendamos se ponga en contacto con nosotros para cualquier tema de negocios y asesoría específica.

La obtención o recepción de este material no le genera una relación de cliente con EY ni con ninguna de sus firmas miembro.

No está permitida la reproducción total o parcial de este material, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia o grabación, sin la autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, excepto por el uso de citas textuales con la obligación de indicar la fuente de donde han sido tomadas.

© 2025 EY

Todos los derechos reservados.

# PERÚ: ¿CÓMO NOS VEMOS?





## 55

de los últimos 65 años hemos reportado crecimiento económico. Hemos alcanzado periodos de crecimiento continuo de hasta 21 años (1999-2019), más de 23 años con crecimientos superiores al 5% del PBI, y en los últimos 25 años, hemos promediado un crecimiento anual de 4.13%, superando el promedio regional y global.



**Enrique Oliveros**  
Socio Líder de EY Parthenon  
EY Perú  
enrique.oliveros@pe.ey.com

“El Perú es más grande que sus problemas”, una frase coloquial que hemos escuchado mucho, que tiene un trasfondo importante que Jorge Basadre (historiador peruano) buscaba resaltar con dicha expresión: la fortaleza y potencial del país sobrepasan las dificultades que pueda enfrentar.

Y claro que el país tiene dificultades, algunas podríamos decir crónicas, y que necesitan un mayor esfuerzo. Tenemos temas pendientes desde hace mucho, como el desarrollo o mejoras en infraestructura, la educación, la salud, la descentralización y varios más. Hemos tenido avances, pero no tan significativos como quisiéramos, y ahí hay una tarea pendiente en conjunto.

Ahora, el tema es afrontar y trabajar sobre estos aspectos; ahí tal vez recae la disconformidad de muchos, y asumimos que es porque somos conscientes del potencial que tenemos y queremos ver mejoras rápidas y continuas.

Sin embargo, a pesar de todo, el Perú es más grande que sus problemas. En los últimos 65 años, nuestro PBI (Producto Bruto Interno) ha crecido en promedio un 3.6% anual, hasta tener picos superiores al 10% en los años 1962 (10.04%), 1994 (12.3%) y 2021 (13.4%). También hemos alcanzado periodos de crecimiento continuo de hasta 21 años (1999-2019), más de 23 años con crecimientos superiores al 5% del PBI, y en los últimos 25 años, hemos promediado un crecimiento anual de 4.13%, superando el promedio global y regional. Nuestro PBI ha crecido 55 veces en los últimos 65 años.

A simple vista, los números respaldan la frase “el Perú es más grande que sus problemas”, pero somos más que números.

Tenemos una riqueza e historia que sobrepasa por mucho a la gran mayoría de países del mundo. No solo tenemos una de las maravillas del mundo moderno (Machu Picchu), somos el destino culinario n°1 del mundo, y tenemos el restaurante n°1 también; somos principales productores de harina de pescado, arándanos y quinua, tenemos más de 28 años con la inflación en un dígito, considerados el país de los emprendedores, la despensa del mundo —por la gran cantidad de productos agrícolas que exportamos—, líderes de microfinanzas en la región y uno de los principales productores de minerales del mundo. Tenemos la civilización más antigua de América (Caral), el país n°1 en diversidad de aves de todo el planeta, e incluso tenemos la ola más larga del mundo (Chicama). La lista podría seguir sin problemas por un buen rato. Seguro que a cada uno se le vendrá a la mente muchos más, y esa es parte de la riqueza del país y cómo nos vemos.

Para tener una mayor visión, le compartimos preguntas a algunos ejecutivos, y a continuación compartimos sus apreciaciones.

# 3%

sería el crecimiento del PBI de Perú para el 2025, entre 2.8% y 3% para el 2026 y entre 3% y 3.1% para el 2027.

Fuente: Encuesta Expectativas Macroeconómicas - BCRP (Julio 2025)

## 1 ¿Qué los hace sentirse orgullosos del Perú?

**Juan Pedro Oechsle, CEO del Banco Santander Perú:** Su historia, su cultura, su gente creativa y trabajadora.

**Martha Chávez, Rectora de la Universidad del Pacífico (UP):** El espíritu emprendedor de su gente. Emprender es una de las expresiones más reales del ingenio y de la resiliencia de los peruanos. Frente a las dificultades y la falta de oportunidades que presenta nuestra coyuntura, muchísimos peruanos optan por crear algo propio y atender distintas necesidades, resolviendo diversas problemáticas.

Esta capacidad de dar el paso, muchas veces en condiciones adversas, es una muestra de nuestra determinación para sobreponernos y progresar.

**Rosa Bueno, Expresidenta de la Cámara de Comercio de Lima:** Me siento orgullosa de ser peruana, porque a pesar de los desafíos y problemas que afrontamos, los peruanos seguimos apostando por el trabajo honesto, hacer empresa y emprender para mantener a nuestras familias y, sobre todo, lograr una mejor educación para nuestros hijos. En cada región del país hay historias de esfuerzo silencioso que sostienen nuestra economía y desarrollo.

También me enorgullece nuestra diversidad, que no solo es cultural, sino también una fuente de riqueza económica si sabemos integrarla a un modelo de desarrollo inclusivo.

Y, sobre todo, me llena de orgullo ver cómo, a pesar de las crisis, los ciudadanos peruanos siguen creyendo en la democracia como camino para lograr una sociedad más justa.



# “

El espíritu emprendedor de su gente. Emprender es una de las expresiones más reales del ingenio y de la resiliencia de los peruanos. Frente a las dificultades y la falta de oportunidades que presenta nuestra coyuntura, muchísimos peruanos optan por crear algo propio y atender distintas necesidades, resolviendo diversas problemáticas.

Martha Chávez, Rectora de la Universidad del Pacífico (UP).



## 2 ¿Cómo visualizas el futuro del país en el corto y mediano plazo?

### **Juan Pedro Oechsle, CEO del Banco Santander Perú:**

Crecimiento de la economía, desarrollo de sectores y, en detrimento de, baja institucionalidad y seguridad.

### **Martha Chávez, Rectora de la Universidad del Pacífico (UP):**

En el corto plazo, se refleja confianza en el potencial del país para recuperar el dinamismo. Los indicadores macroeconómicos ofrecen señales alentadoras para el 2025. Sin embargo, estos avances serán sostenibles siempre y cuando se acompañen de un fortalecimiento del Estado, una reducción efectiva de la informalidad y una inversión decidida en educación, salud e infraestructura. Asimismo, es necesario resolver la inseguridad y hacer frente a la corrupción.

Ahora, recordemos que el próximo año será especialmente importante, al tratarse de un año electoral. Para que nuestro potencial se consolide en el mediano plazo, necesitamos estabilidad y un entorno que promueva la inversión privada con visión de largo plazo. El Perú tiene talento y sectores con enorme proyección, pero es necesario asegurar las condiciones para que esa promesa se materialice en progreso. En esta línea, es clave fortalecer nuestra capacidad de formar capital humano altamente calificado, y las universidades tenemos un rol protagónico, ya que está en nuestras manos innovar las currículas académicas para atender las necesidades futuras, articulando las diversas disciplinas con las demandas reales de la sociedad.

### **Rosa Bueno, Expresidenta de la Cámara de Comercio de Lima:**

En el corto plazo, visualizo un país que necesita estabilizarse, recuperar la confianza y escuchar más a su ciudadanía. La gente está cansada de la improvisación, pero no ha perdido la esperanza. Se está comenzando a gestar un movimiento que exige cuentas a sus políticos, y ello es saludable.

En el mediano plazo, si fortalecemos nuestras instituciones y cuidamos la democracia, podremos consolidar un crecimiento más justo y sostenido. Hay regiones con enorme potencial que pueden florecer si las conectamos con inversión, educación y oportunidades reales. Estoy convencida que al Perú le espera un futuro diferente si pasamos del crecimiento al desarrollo económico construido con participación ciudadana y reglas claras.

“

En el corto plazo, visualizo un país que necesita estabilizarse, recuperar la confianza y escuchar más a su ciudadanía. La gente está cansada de la improvisación, pero no ha perdido la esperanza.

Rosa Bueno, Expresidenta de la Cámara de Comercio de Lima.



## 3 ¿Qué consideras le hace falta al país para potenciar su crecimiento?

**Juan Pedro Oechsle, CEO del Banco Santander Perú:** Seguridad, gente positiva, gente con ética, rigor y que nos alegremos del éxito de otros.

**Martha Chávez, Rectora de la Universidad del Pacífico (UP):** El país enfrenta una crisis moral, donde la corrupción es uno de los mayores desafíos que afectan tanto a la sociedad como al desarrollo económico. Hoy la corrupción es considerada por gran parte de la población como el principal problema que afecta al Perú, seguida por la delincuencia. Además, hemos retrocedido en los rankings internacionales de corrupción, con consecuencias tangibles para el futuro de nuestra democracia. Perdemos miles de millones de soles a causa de esta problemática, recursos que pudieron haber sido destinados a construir hospitales, colegios o generar empleos.

Lo que nos falta como país es promover una cultura de transparencia y buen

gobierno. Necesitamos implementar prácticas preventivas contra la corrupción y fomentar entornos más éticos y transparentes. Sin embargo, esta lucha no es responsabilidad de un solo sector, es una tarea colectiva. Requiere del compromiso del sector privado, del sector público, de la sociedad civil y de la academia. Solo si trabajamos juntos podremos ofrecer un futuro distinto a nuestros hijos y a las generaciones que nos sucederán

Es aquí donde las instituciones educativas debemos ofrecer una educación de calidad tanto pública como privada. Necesitamos formar líderes capaces de actuar con los más altos principios éticos y morales, así como de enfrentar los retos de un mundo en constante evolución. Asimismo, las universidades, a través de la investigación aplicada, debemos incrementar de manera sostenida la producción científica que contribuya a las políticas públicas y a la toma de

decisiones basadas en evidencia, que hagan frente a esta problemática.

**Rosa Bueno, Expresidenta de la Cámara de Comercio de Lima:**

Lo primero es restablecer la confianza y lograr una visión compartida. Necesitamos reglas estables, instituciones sólidas y una clase política que entienda que los intereses del país deben estar por encima de cualquier reparto de poder, pero además es imperativo que todos tengamos claro que el crecimiento económico debe ir de la mano con la inclusión, la justicia y el respeto a la democracia. También es urgente mejorar la seguridad ciudadana, reducir la informalidad y simplificar los caminos para emprender. Pero más allá de lo técnico, al país le falta un pacto por el futuro, donde Estado, empresa y ciudadanía remen en la misma dirección.

## 4 ¿Cómo crees que el empresariado puede sumar más al fortalecimiento y crecimiento del país?

**Juan Pedro Oechsle, CEO del Banco Santander Perú:** Gremios más unidos y con prioridades: seguridad, educación, salud y alimentación.

**Martha Chávez, Rectora de la Universidad del Pacífico (UP):** El sector privado tiene un rol insustituible en el fortalecimiento de nuestro país, como motor económico y como protagonista en la construcción de confianza y sostenibilidad. El empresariado debe asumir un rol transformacional, articulando su propósito corporativo con el bienestar colectivo.

Por otro lado, el trabajo conjunto con universidades y centros de investigación para cocrear soluciones en sectores estratégicos permitiría innovar en lo tecnológico, pero también en lo social y ambiental. Asimismo, las empresas deben asumir un rol más protagónico en la formación de jóvenes, fortaleciendo así un vínculo con la educación superior, promoviendo la empleabilidad descentralizada y contribuyendo al desarrollo profesional con un enfoque ético.

**Rosa Bueno, Expresidenta de la Cámara de Comercio de Lima:** El empresariado tiene una

responsabilidad clave: no solo generar riqueza y empleo, sino ser un actor comprometido con la democracia y el bienestar colectivo. Hoy más que nunca se necesita un sector privado que escuche a los ciudadanos y participe activamente en la toma de cuentas de los políticos en los que tanto desconfía la ciudadanía. Debemos apostar por el desarrollo regional, que impulse la sostenibilidad y que promueva la transparencia. Ser una empresa rentable, sostenible y con propósito no son caminos opuestos. Al contrario, una empresa responsable que respeta su entorno y actúa con integridad contribuye de manera directa al crecimiento y desarrollo inclusivo del país.

# PERÚ EN CIFRAS

## Crecimiento económico

Desde hace más de 30 años el Perú es uno de los países con mayor crecimiento porcentual de su economía, respecto al producto bruto interno (PBI).

**4.13%**

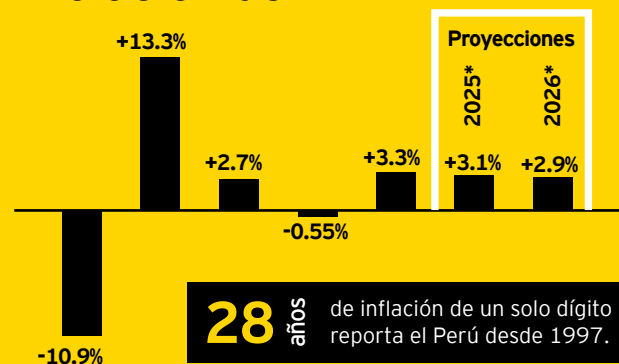
ha sido en promedio el crecimiento anual del PBI peruano de los últimos **25 años**.

**3.59%**

ha sido en promedio el crecimiento anual del PBI peruano de los últimos **65 años**.

**21 años** de crecimiento continuo reportó el Perú entre 1999 y 2019.

## Evolución del PBI



**US\$87,130 millones**

alcanzaron las Reservas Internacionales Netas (RIN) como récord histórico al cierre del primer semestre del 2025.

## Exportaciones

**US\$74,664 millones**

alcanzó el récord histórico de exportaciones peruanas en el 2024.

**US\$47 mil millones**  
**minería**

**US\$12.7 mil millones**  
**agroexportaciones**



**178**  
**Mercados**

recibieron los productos/servicios peruanos al cierre del 2024.

**29 destinos**

alcanzaron exportaciones récord provenientes del Perú.

## Principales destinos

- (1) China US\$25.2 mil millones
- (2) EE.UU. US\$9.5 mil millones
- (3) India US\$4.7 mil millones
- (4) Japón US\$3.3 mil millones
- (5) Chile US\$2.2 mil millones

**9,750 exportadores**

de los cuales 6,899 MiPymes realizaron envíos al exterior al cierre del 2024.



ENTREVISTA

# ¿LA EVOLUCIÓN HACIA EL CVO?



A futuro el rol del **CFO** (Chief Financial Officer) va a evolucionar para convertirse en el **CVO** (Chief Value Officer), el paladín de generar valor de una compañía, el cual estará en una suerte de matrimonio con la tecnología.



**Osvaldo Travieso**  
Socio de Technology Consulting y  
Center of Excellence (COE)  
Regional de Analítica  
EY Chile  
osvaldo.travieso@cl.ey.com

"Lo primero que debemos entender es que cuando se habla de datos, hay una gran expectativa o entusiasmo, pero por ejemplo yo nunca he ido al supermercado y he pagado mi cuenta en datos, pues me cobran como siempre en dinero. Entonces, hay que entender cuál es el proceso que convierte a los datos en dinero, que básicamente es el proceso de usarlos para tomar buenas decisiones. Esa la única forma de convertir los datos en dinero".

La inteligencia artificial (IA) es el mecanismo que toma datos y los convierte en decisiones, y recién éstas pasan a convertirse en dinero.

Los humanos somos muy buenos para tomar decisiones en ambientes de incertidumbre donde la intuición tiene cabida, pero somos malos tomando buenas decisiones en ambientes altamente complejos donde hay muchas variables en juego, donde la capacidad matemática del problema escala sobre nuestras capacidades. La IA viene a cubrir esa brecha. Existe una interacción entre los humanos y la IA, ambos observando la data para tomar consistentemente las mejores decisiones, y las empresas que lo logren serán las más competitivas y exitosas.

### **El *input* humano y la Inteligencia Artificial (IA)**

Un *framework* muy conocido es el de '*siete formas de tomar una decisión*'. La forma más básica de tomar decisiones dentro de una empresa se da usando el instinto; al respecto un poco mejor que eso es tener datos (sin tecnología) y tomar decisiones por experiencia, es decir, tal como se tomó este tipo de decisiones antes, infiero la consecuencia de tomar las siguientes. Si se suma un poco de tecnología, entramos a lo que se llama 'modelo descriptivo': modelos que contestan a la pregunta "¿qué ha pasado hasta ahora?"

El siguiente paso es el "modelo diagnóstico" —donde no importa qué pasó, sino por qué pasó— en donde se trata de ver la relación entre una variable y otra, dando la causa del problema. Si evolucionamos más, entramos en los "modelos predictivos" —donde no importa qué pasó o por qué, sino qué es lo que va a pasar mañana— que básicamente inferen el valor de una variable desconocida en función de variables conocidas. Hacen esa tarea todo el tiempo cometiendo siempre un error, y si el error es sistemáticamente pequeño, se convierten en extraordinarias herramientas de toma de decisiones.

Pero hay algo que va más allá incluso que lo anterior, y que son los "modelos prescriptivos" que te dicen lo que tienes que hacer tomando en cuenta que tú tienes algunas variables en control.



**El proceso que convierte a los datos en dinero, es el proceso de usarlos para tomar buenas decisiones.**

El último nivel, los más avanzados de todos, son los "modelos cognitivos". Aquí la IA toma las decisiones sin contar con ningún humano, observa las consecuencias de esas decisiones y sobre la base de ellas retroalimenta su proceso mental para poder tomar mejores decisiones en el futuro.

Tenemos que entender que nos vamos a ir moviendo cada vez más hacia los modelos cognitivos, teniendo en cuenta que mientras más digital sea la industria, como por ejemplo la banca, vamos a ver modelos cognitivos aparecer más rápido.

En la medida en que la industria esté más vinculada al mundo físico —como ocurre con la agroindustria—, la adopción de modelos cognitivos suele producirse más tarde. Esto se debe a que gran parte del negocio aún no está digitalizado, y uno de los requisitos fundamentales para implementar un modelo cognitivo es que pueda observar todas las consecuencias dentro de su mundo, y su mundo es mayoritariamente digital.

Por otro lado, la barrera entre el mundo físico y el digital está desapareciendo con la video analítica, la IA mira a través de

## DECISIONES DE NEGOCIOS + IA

■ **IA Analytics**   ■ **Input Humano**





un video y sabe lo que estamos haciendo, hasta cómo nos sentimos, entre otros aspectos. Por lo tanto, el mundo físico y el digital se están acercando mucho, empezando a convivir y, en la medida que convivan, vamos a ver modelos cognitivos en todas partes.

### Desempeño de la IA en el campo de las finanzas

La función tradicional de las finanzas está poblada de muchos procesos que viven en mundos digitales, y dentro de esos procesos hay una gama de decisiones que se toman con inteligencia humana. La posibilidad de automatizarlos con la IA ha crecido exponencialmente en los últimos dos años. El potencial es enorme y las empresas todavía no han descubierto realmente cuán grande es.

Hoy la IA en finanzas puede optimizar tareas generando un incremento de eficiencia del 20%-30%, y a nivel de procesos del negocio podemos hablar del 60%-80%, aunque esto subestima el potencial. Por ejemplo, en Asia hay un banco que tiene la misma cantidad de clientes que otro banco en el mercado norteamericano, pero con solo 10% de las personas que emplea el banco norteamericano. Este banco asiático, básicamente toma todas sus decisiones utilizando IA. Si se pide un crédito bancario y utilizan lo que llaman “3,2,1”, que resulta en 3 minutos para aplicar al crédito, 2 segundos para decidir si lo dan o no y 1 segundo para transferirlo a la cuenta.

En el muy corto plazo, se prevé que las unidades o gerencias financieras van a tener hasta el 80% de sus procesos completamente automatizados mediante sistemas de IA. La intervención humana se limitará a aspectos muy puntuales, como definir los niveles de riesgo que la organización está dispuesta a asumir.

Una vez que se establecen esos niveles de riesgo, todo lo demás debería derivarse naturalmente de esa decisión. En efecto, todo emana de una elección que la inteligencia artificial no puede tomar: cuánto riesgo está dispuesto a aceptar el ser humano. Esa es una decisión que solo puede definir una persona.

### La evolución del CFO

A futuro el rol del CFO (Chief Financial Officer) va a evolucionar para convertirse en el CVO (Chief Value Officer), el paladín de generar valor de una compañía, el cual estará en una suerte de matrimonio con la tecnología.

No se trata de “tener un CFO más amigo o compenetrado con la tecnología”, en realidad el cambio se da en un CFO más compenetrado con el valor de la compañía, un CVO.

Debemos tener claro que la diferencia entre mis competidores y yo es la decisión que se tome, porque las variables del sector son prácticamente iguales para todos. Por lo tanto, está en la Inteligencia Artificial (IA) la forma científica y sistémica de diferenciarme realmente de la competencia.

### Mirada en el Perú

Perú es un gran ejemplo de avance y crecimiento en la región. Resulta impresionante comparar el Perú de hace 20 años con el actual, y creo que ese progreso lo posiciona favorablemente para seguir avanzando a gran velocidad.

El ecosistema empresarial peruano ha demostrado una notable capacidad de seguir creciendo pese a todo. Esta es una nueva realidad, no solo para el país, sino para el mundo entero. Todos los países de América Latina se encuentran en una etapa de exploración tecnológica.

# 20%-30%

es el incremento de eficiencia que puede resultar del uso de la Inteligencia Artificial en finanzas con la optimización de tareas.

Tal vez la principal diferencia entre ellos radica en qué tan rápido están adoptando estas innovaciones. La tecnología es extremadamente reciente, y lo que observamos es que los países que crecerán con mayor rapidez serán aquellos capaces de diferenciarse del resto.

En la medida en que Perú interiorice que, en muchos aspectos del ámbito empresarial —como en el caso de la minería—, ya es un líder, y asuma esa posición con convicción, podrá mantener su ritmo de crecimiento. Para lograrlo, se requiere liderazgo y la comprensión de que las inseguridades no son exclusivas del país: también las enfrentan otras naciones. Alguien debe asumir el rol de guía, y Perú tiene el potencial para hacerlo.

# “

Debemos tener claro que la diferencia entre "yo y mis competidores" es la decisión que se tome, porque las variables del sector son prácticamente iguales para todos. Por lo tanto, está en la Inteligencia Artificial (IA) la forma científica y sistémica de diferenciarse realmente de los competidores.

# BODEGA NÁJAR

**DIEGO MUÑOZ-NÁJAR,**  
**GERENTE GENERAL DE**  
**BODEGA NÁJAR,** una de las  
empresas más emblemáticas  
de Arequipa, nos comparte  
los pormenores de liderar  
una empresa familiar de más  
de un siglo de historia y sus  
planes a futuro.

Por Darlen Leonardo





# Más de 170 años de historia

## DATOS

Fundación  
**1854**

Origen  
**Arequipa**

Producción  
**1 millón  
de litros  
por año**

Desde pequeño, Diego Muñoz-Nájjar Rodrigo supo que quería ser parte de la empresa familiar: Bodega Nájjar. En su infancia recorría los pasillos de la planta en Arequipa, observando el proceso de elaboración con la ilusión de, algún día, ser parte de ese legado. Sin embargo, no fue hasta años después, tras formarse profesionalmente fuera del negocio, que regresó con una visión más clara: no solo continuar la historia, sino transformarla.

Estudió Administración de Empresas en la Universidad de Piura y trabajó durante más de una década en el sector bancario. Esa experiencia le permitió observar cómo operaban otras compañías, cómo se tomaban decisiones estratégicas y cómo se lideraban equipos diversos. “*En el negocio familiar había mucha oportunidad a futuro. Tras 12 años en banca, elegir Bodega Nájjar fue una buena decisión. Mi apuesta era a largo plazo*”, explica.

En 2005, tras el fallecimiento de su tío Alberto Muñoz-Nájjar Cosini, asumió la gerencia general y se convirtió en la quinta generación al mando de la bodega.

“

En el negocio familiar había mucha oportunidad a futuro. Tras 12 años en banca, elegir Bodega Nájjar fue una buena decisión. Mi apuesta era a largo plazo.



## Una visión con sello propio

Al asumir el liderazgo, profesionalizó las áreas clave de la empresa, diseñó un plan estratégico y apostó por una visión moderna de largo plazo, centrada en la innovación y la identidad de marca.

*“He trabajado para construir una cultura que refleje mis valores: centrada en las personas, motivada por la innovación, el crecimiento constante y el desafío de ir más allá del statu quo”, afirma.*

El anisado, producto estrella de la casa, fue el punto de partida para reposicionar la bodega. La meta era ambiciosa: consolidarlo como un destilado peruano de alta calidad, capaz de competir en los mercados más exigentes del mundo.

Ante ello, los resultados no tardaron en llegar. Bajo su liderazgo, la marca obtuvo reconocimientos internacionales, como tres medallas de oro y una de plata en el World Spirits Award 2024, uno de los concursos más prestigiosos en la industria de los destilados. Además, el portafolio se amplió con nuevas propuestas como el Anís Frutos Rojos, una fusión entre lo tradicional y lo contemporáneo, así como una nueva línea de piscos y vinos, todos con identidad propia, pero bajo el mismo ADN.

## Conectar con el origen

Uno de los hitos más importantes de esta transformación fue la creación del Centro de Experiencias Nájjar (CEN) en Arequipa, un espacio donde los visitantes pueden recorrer la planta, conocer el proceso de destilación y conectar con la historia detrás de cada botella.



**La idea es que se convierta en un punto turístico relevante para la ciudad, y que al mismo tiempo nos permita transmitir lo que representa la compañía. Queremos que la gente entienda el proceso, el origen y viva la marca más allá de una botella.**

En referencia al CEN (Centro de Experiencia Nájjar) recientemente inaugurado.

Además, en ese camino, Diego ha concretado ciertas alianzas, como la realizada con La Ibérica, otra marca emblemática de Arequipa.

La innovación también ha llegado a los productos, pues la marca alista el lanzamiento de una bebida *ready to drink*, diseñada para consumidores más jóvenes y prácticos, sin perder la esencia del producto artesanal.

## Un sabor que cruza fronteras

Con una base sólida y una propuesta diferenciada, Bodega Nájjar se está expandiendo internacionalmente. Sus productos ya han llegado a Estados Unidos y Europa, y actualmente se están dando los pasos para ingresar a Chile, un mercado con regulaciones particularmente exigentes.



1, 2 y 3. La fábrica de producción y los alambiques de destilación de Anís Nájjar.

Fuente: Ari quepay, aquí nos quedamos - EY 2020

“Entrar a nuevos mercados implica cumplir normas estrictas y trabajar con importadores que comprendan la esencia de la marca. Pero es un paso que teníamos que dar”, señala.

Este impulso exportador no es improvisado: forma parte de una estrategia de largo plazo que busca posicionar la marca como referente de los destilados peruanos con calidad de clase mundial.

### El cierre de un ciclo familiar

A diferencia de generaciones anteriores, la empresa familiar dejaría la batuta a un ejecutivo externo. “Soy la última generación de la familia que liderará la bodega. La idea es entregarla en una mejor posición de la que nosotros la recibimos. Ese es el compromiso”, afirma.

Esa decisión lo llevó a ordenar mejor los procesos, formar un equipo más sólido y crear una cultura con identidad, pero dispuesta a seguir cambiando. “Creo que la siguiente administración, de la cual no formará parte la familia en términos de gestión, encontrará una empresa ordenada, con un portafolio de productos ganadores y con mucho futuro en el mercado y una cultura viva de innovación, lo cual permitirá seguir avanzando por la senda del crecimiento” reflexiona. Para Diego, el éxito radica en mantenerse fiel a la esencia de la marca, sin temerle a la transformación.

#### RECONOCIMIENTO

Diego Muñoz-Nájar fue reconocido como **Líder Empresarial del Cambio (LEC) 2025**.




## Bodega Nájar

Conoce más de la historia de la familia Muñoz-Nájar.

El año 1854, Pedro Muñoz-Nájar Cámara comenzó a vender en Arequipa un licor especialmente dulce hecho a base de agua ardiente de uva y granos de anís que traía desde España; le llamaban "anisado".



**Ari quepay,**  
aquí nos quedamos

The background of the entire page is a composite image of three women's faces in profile, facing right. The image is heavily stylized with a digital, futuristic aesthetic. Blue and white lines, resembling data streams or circuitry, are overlaid on the faces and the background. The lighting is dramatic, with strong highlights on the women's faces and deep shadows in the background.

# LA BRECHA ENTRE LA ADOPCIÓN Y LA CONFIANZA

---

EN LA INTELIGENCIA  
ARTIFICIAL



“

Para los líderes empresariales, la pregunta clave ya no es si las personas confiarán en la IA, sino cómo ganarse y mantener esa confianza a gran escala. Esto implica un compromiso con la transparencia, la ética y la supervisión humana. No basta con declarar principios: es necesario aplicarlos de forma consistente y verificable.



**Francisco Escudero**  
Socio de Consultoría  
EY Perú  
[francisco.escudero@pe.ey.com](mailto:francisco.escudero@pe.ey.com)

La inteligencia artificial (IA) está transformando la forma en que vivimos, trabajamos y tomamos decisiones. Sin embargo, su adopción no avanza al mismo ritmo que su desarrollo. Existe una brecha entre el interés que despierta la IA y su uso real; una distancia que refleja preocupaciones sobre la privacidad, la confianza y el control en los usuarios.

Para las empresas, esta brecha representa una oportunidad estratégica. Comprender cómo distintos tipos de usuarios se relacionan con la IA puede marcar la diferencia entre una implementación exitosa y una inversión ineficiente.

Las personas necesitan confiar en la tecnología para integrarla en su vida diaria. De acuerdo con el 'EY Sentiment IA Index', la IA se utiliza principalmente en áreas como atención al cliente (31%) y traducción de contenido (29%), donde su impacto es inmediato y su uso, intuitivo. Sin embargo, cuando se trata de decisiones sensibles (como evaluaciones laborales, diagnósticos médicos o procesos legales) la aceptación disminuye.

Por ejemplo, mientras que el 60% de los usuarios está de acuerdo con utilizar la IA para prevenir delitos, solo el 45% aprueba que tome decisiones legales.

Por otro lado, en el sector salud, el 57% está de acuerdo con usarlo para prevenir enfermedades, pero solo el 37% confiaría en esta tecnología como profesional médico.



Estos datos revelan un patrón claro: las personas están dispuestas a aceptar la IA como herramienta de apoyo, pero no como un sustituto del juicio humano.

Al respecto, el 'EY Sentiment IA Index' identifica seis perfiles de usuarios de IA que reflejan distintos niveles de confianza, uso y expectativas:

- 1. Optimistas cautelosos:** valoran el potencial de la IA, pero son conscientes de sus riesgos.
- 2. Sociables despreocupados:** adoptan la IA con entusiasmo y pocas reservas.
- 3. Campeones tecnológicos:** usuarios frecuentes que ven beneficios a largo plazo, aunque exigen una regulación adecuada.
- 4. Usuarios reticentes:** preocupados por la privacidad, pero reconocen los beneficios que la IA podría aportar a la sociedad.
- 5. Espectadores pasivos:** muestran ambivalencia frente a la adopción e impactos de la IA y presentan temores sobre la desinformación.
- 6. Rechazadores de la IA:** se oponen activamente, priorizando la conexión humana y la regulación estricta.

Estos perfiles no solo ayudan a entender el comportamiento del usuario, sino que ofrecen una hoja de ruta para diseñar experiencias personalizadas más efectivas. Por ejemplo, según el estudio de EY, los usuarios reticentes, aunque preocupados por la privacidad, reconocen que la IA facilita tareas técnicas o académicas (76%). Incluso los espectadores pasivos, que se relacionan con menor frecuencia con la IA, siguen interactuando con ella de alguna forma. Esto demuestra que la resistencia no implica rechazo absoluto a esta tecnología.

Si observamos el ámbito nacional, encontramos que el 70% de los trabajadores en Perú ya utiliza IA Generativa para hacer sus labores diarias. Asimismo, el 62% considera que esta tecnología puede tener un impacto positivo en su centro de labor, de acuerdo con el informe Making AI at Work – Work for Everyone, del Grupo Adecco.

El estudio de EY también revela que las personas se sienten más cómodas cuando pueden explorar la tecnología a su ritmo, en entornos seguros y con un propósito claro. En ese sentido, las organizaciones que crean estos espacios —ya sea a través de pilotos internos, capacitaciones o herramientas accesibles— están mejor posicionadas para acelerar la adopción.

Asimismo, el estudio indica que la familiaridad genera confianza en los usuarios. De hecho, los usuarios que se sienten cómodos con la IA han utilizado, en promedio, 15 aplicaciones diferentes en los últimos seis meses, frente a solo tres aplicaciones usadas por aquellos que se sienten incómodos.

Este efecto de retroalimentación positiva demuestra que la exposición gradual y guiada puede transformar la percepción y el uso de la tecnología.

## La IA en el ámbito empresarial: el ser humano en el centro de la estrategia

En el entorno B2B, la IA ya está generando valor tangible. Empresas de manufactura y retail están utilizando IA para automatizar pedidos, anticipar la demanda y optimizar cadenas de suministro mediante gemelos digitales. Esta tecnología no solo mejora la eficiencia operativa, sino que libera a los equipos humanos para enfocarse en tareas estratégicas y de mayor valor.

En Perú, por ejemplo, los sectores servicios profesionales, telecomunicaciones y energía e hidrocarburos son los más avanzados en la adopción de IA, de acuerdo con el estudio 'Nuevos horizontes de la madurez digital en el Perú 2024' (EY); ello por sus necesidades de aumentar la eficiencia operativa, reducir costos y gestionar una gran cantidad de datos.

Sin embargo, las empresas en el mundo se enfrentan a un desafío: en los usuarios existe una preocupación generalizada sobre cómo las organizaciones gestionan la IA. La confianza en las empresas tecnológicas apenas alcanza el 49%, y es aún menor en sectores como servicios financieros (42%), salud (47%), gobierno (39%) y medios de comunicación (38%), de acuerdo con el 'EY Sentiment IA Index'. Esta desconfianza refleja temores sobre desinformación, uso indebido de datos y falta de supervisión.

Para los líderes empresariales, la pregunta clave ya no es si las personas confiarán en la IA, sino cómo ganarse y

mantener esa confianza a gran escala. Esto implica un compromiso con la transparencia, la ética y la supervisión humana. No basta con declarar principios: es necesario aplicarlos de forma consistente y verificable.

El estudio muestra que en contextos que impliquen un mayor poder de análisis, los usuarios aún presentan temor en su uso. Un ejemplo de ello es que solo el 46% de los usuarios encuestados se siente cómodo con que la IA evalúe reclamaciones de seguros o fraudes. Esto refuerza la necesidad de mantener al ser humano en el centro de la toma de decisiones, especialmente en interacciones de alto impacto

Y es que el verdadero poder de la IA no reside en la automatización, sino en la ampliación de las capacidades humanas. Las organizaciones que comprendan esto no solo impulsarán la adopción, sino que redefinirán su propuesta de valor. La IA debe ser vista como un habilitador que potencia la creatividad, la colaboración y la toma de decisiones informadas.

El futuro de la IA no se define por la tecnología en sí, sino por lo que las personas logran con ella. Las empresas que lideren esta transformación serán aquellas que combinen innovación con responsabilidad, y que entiendan que cada usuario es distinto. No se trata de convencer a las personas de usar IA, sino de empoderarlas para hacerlo con confianza, propósito y autonomía.

En un entorno donde la tecnología avanza más rápido que la regulación y la cultura organizacional, el liderazgo responsable será el factor diferencial. Las organizaciones que logren cerrar la brecha entre el potencial de la IA y su adopción real no solo ganarán competitividad, sino que contribuirán a construir una sociedad más conectada, informada y resiliente.



### AI Sentiment Index Study 2025 - EY

Conoce los resultados completos aquí

Las personas (82%) ya utilizan IA para mejorar su forma de vivir y trabajar, pero solo el 57% se siente cómodo con ella.

Fuente: AI Sentiment Index Study 2025 - EY

## ¿Emocionados y/o nerviosos con el uso de IA?

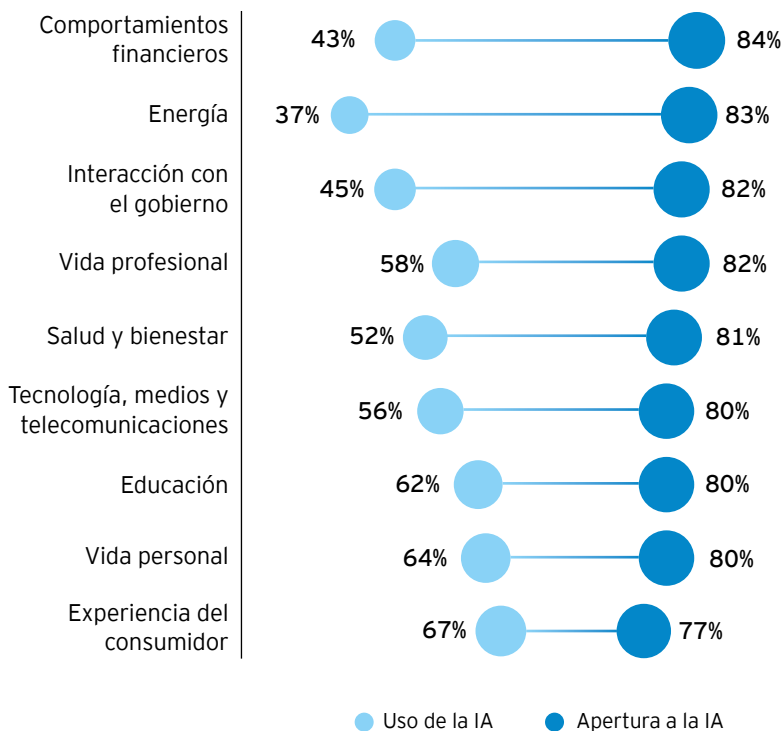
Los productos y servicios que utilizan inteligencia artificial me generan.

	EMOCIÓN	NERVIOS
Perú	67%	50%
Ecuador	65%	50%
Colombia	63%	48%
Promedio Regional	58%	49%
Brasil	56%	47%
Promedio Global	53%	50%
Argentina	52%	47%

Fuente: IPSOS 2024

## Existe una brecha de adopción entre la apertura de las personas hacia la IA y su actual nivel de compromiso.

Uso deliberado de IA para diferentes propósitos de vida y trabajo en los últimos seis meses.



Fuente: IA Sentiment Index Study 2025 - EY





# DÉFICIT PRESUPUESTARIO: ¿CÓMO UNA CIUDAD PUDO AFRONTARLO?

*Caso Milwaukee*



# DÉFICIT US\$200 MILLONES

En 2022, la ciudad de Milwaukee (EE. UU.) estaba al borde del colapso financiero. Con un déficit anual proyectado de US\$200 millones y una posible quiebra en el horizonte, la ciudad estadounidense se enfrentaba al mayor desafío financiero de sus 177 años de historia.

Los 177 años de historia no eran impedimento para que Milwaukee se encontrara al borde del colapso financiero. Con un déficit anual proyectado de US\$200 millones y la amenaza de quiebra en el horizonte, la ciudad enfrentaba el mayor desafío fiscal de su historia. Este escenario crítico no solo ponía en riesgo la estabilidad económica de Milwaukee, sino que también amenazaba la seguridad pública y la calidad de vida de sus 570,000 habitantes. La posibilidad de despidos masivos de policías, bomberos y empleados de servicios públicos generaba un clima de incertidumbre y preocupación.

## Origen de la crisis

La crisis financiera de Milwaukee se originó como una combinación de factores estructurales. La disminución de los ingresos estatales, las restricciones impuestas por el Estado a los impuestos locales y el aumento constante de los costos fijos, especialmente en pensiones, crearon un entorno en el que la ciudad no podía cerrar la brecha entre sus ingresos y gastos. A pesar de los fondos federales de emergencia introducidos durante la pandemia de COVID-19, su expiración prevista para 2025 dejaba a Milwaukee en una situación crítica.

Las autoridades locales temían que, sin una intervención significativa, Milwaukee podría enfrentar una quiebra municipal, lo que llevaría a recortes drásticos en servicios esenciales y un aumento en la delincuencia. Este contexto alarmante llevó a la comunidad empresarial de la ciudad, liderada por el Comité del Gran Milwaukee (CGM), a actuar.

## Empresariado en acción

El CGM, en colaboración con la alcaldía y el ayuntamiento, impulsó una iniciativa de rescate que combinó liderazgo local con asesoría externa. Para abordar la crisis, el CGM contrató a EY-Parthenon, una firma con experiencia en reestructuración del sector público.

La colaboración entre el Comité del Gran Milwaukee y EY fue fundamental para desarrollar un enfoque integral que abordara tanto los síntomas como las causas subyacentes del déficit. El análisis inicial de EY reveló que Milwaukee ya había implementado múltiples medidas de eficiencia y que el déficit no podía resolverse únicamente con recortes. A diferencia de otras ciudades similares, Milwaukee no tenía autoridad para implementar nuevos impuestos sin la aprobación estatal.

## **Análisis integrado**

Gracias al trabajo conjunto del CGM y EY, se logró demostrar a la Asamblea Estatal de Wisconsin que la ciudad estaba tomando medidas responsables para abordar la crisis. Esto permitió obtener la autorización para aplicar nuevas medidas fiscales, generando ingresos adicionales estimados por US\$180 millones anuales. Este avance fue un paso significativo, pero aún quedaban por cubrir aproximadamente US\$50 millones anuales para eliminar completamente el déficit.

Para lograr este objetivo, EY-Parthenon reunió un equipo con experiencia en finanzas públicas, análisis de políticas, estrategia de pensiones, gestión de residuos, salud pública y energías renovables. Este equipo trabajó estrechamente con las autoridades locales para analizar los 50 servicios municipales más costosos y detectar oportunidades de ahorro o generación de ingresos.

Uno de los enfoques clave fue la evaluación comparativa con 12 ciudades estadounidenses de tamaño y presupuesto similares, como Baltimore, Detroit y Minneapolis. Esta comparación permitió identificar prácticas exitosas y demostrar que

Milwaukee ya operaba con una eficiencia notable. Como señaló Joel Brennan, presidente del CGM, “estaba claro que nuestro problema era principalmente de ingresos, no de gastos”.

El equipo de EY adoptó un enfoque participativo, entrevistando a empleados municipales de distintos niveles para identificar ideas desde dentro del sistema. Esta estrategia reveló múltiples oportunidades, como la monetización de activos municipales, la reforma de programas de pensiones y salud, la generación de ingresos propios y la consolidación de servicios con el condado de Milwaukee.

### **¿Se puede ahorrar?**

El equipo de EY-Parthenon destacó que “aunque no había muchas grandes oportunidades individuales, la suma de pequeñas ideas podía generar un impacto significativo”. Esta visión permitió construir un portafolio de iniciativas que, combinadas, ofrecían una solución sostenible al déficit.

El proyecto identificó 41 medidas de optimización con potencial para generar un ahorro estimado de US\$140 millones en un período de

**41 medidas**  
de optimización con  
potencial para generar  
ahorro estimado de  
US\$140 millones en un  
período de 10 años.

10 años. De estos, US\$88 millones podrían considerarse logros rápidos, es decir, cambios que podrían implementarse en un plazo de seis meses, mientras que US\$52 millones se proyectaron como mejoras a largo plazo.

Las recomendaciones abarcaron mejoras en los servicios de todas las agencias municipales. Por ejemplo, se sugirió compartir invernaderos y viveros con el gobierno del condado, externalizar la recolección de hojas y el barrido de calles, y crear nuevos incentivos para lograr ahorros en el mantenimiento de la flota. Además, se propusieron formas de utilizar la tecnología para optimizar los servicios, desde el mantenimiento de las calles hasta la recolección de basura.





Además de las ideas para mejorar la eficiencia de la prestación de servicios, el proyecto reveló diversas recomendaciones de planificación financiera que podrían tener un impacto total estimado de más de US\$450 millones en 10 años. Estas incluían medidas para aprovechar los edificios y otros activos de la ciudad para obtener ingresos puntuales o recurrentes, y realizar cambios en los programas de pensiones y salud para reducir costos.

El informe del CGM sugirió diferentes maneras de utilizar los edificios e instalaciones municipales, como vender la flota obsoleta y las instalaciones de reciclaje que ocupan una ubicación privilegiada junto al río. La ciudad podría obtener ingresos puntuales por la venta y, a largo plazo, ingresos fiscales por el nuevo desarrollo, a la vez que se ahorran costos gracias a las instalaciones más nuevas y eficientes.

# U\$450 millones

es el impacto total estimado proyectado a 10 años de las diversas recomendaciones de planificación financiera. Estas incluían medidas como aprovechar los edificios y otros activos de la ciudad para obtener ingresos puntuales o recurrentes, y realizar cambios en los programas de pensiones y salud para reducir costos.



## Implementación y Monitoreo

Una parte importante de la colaboración con el CGM fue ayudar a fortalecer la infraestructura de innovación del gobierno. Esto implicó no solo proporcionar una lista de tareas con recomendaciones, sino también ayudar a los empleados municipales a adoptar nuevas habilidades y formas de trabajo, impulsados por una mejor comunicación, mejores herramientas y una cultura de mejora continua.

Los equipos de EY facilitaron talleres para los empleados, ayudando al CGM a centrarse en cómo mejorar el rendimiento de la ciudad en áreas como la rendición de cuentas, el análisis de datos, la innovación impulsada por los empleados y la elaboración de presupuestos. Este proceso ayudó a los empleados a adoptar nuevas formas de pensar para mejorar la prestación de servicios.

El alcalde Johnson llevó el concepto un paso más allá y creó un nuevo puesto: director de innovación, cuya misión principal será priorizar e implementar las recomendaciones del informe del CGM. Esta decisión subraya el compromiso de la ciudad de no dejar el informe como un

documento archivado, sino de utilizarlo como una guía activa para la mejora continua.

## Resultados y lecciones

El proyecto de Milwaukee no solo evitó la quiebra, sino que también sentó las bases para una gestión fiscal más sólida y resiliente. La colaboración entre el sector público y privado, el análisis riguroso y la innovación demostraron ser factores clave para la transformación de la crisis en una oportunidad.

Hoy, Milwaukee es un ejemplo de cómo enfrentar desafíos estructurales con liderazgo, transparencia y compromiso colectivo. Su experiencia ofrece lecciones valiosas para otras ciudades que enfrentan presiones fiscales similares en un entorno económico cada vez más complejo.

Este caso de éxito destaca la importancia de un enfoque integral y colaborativo para abordar problemas financieros complejos. La combinación de análisis de datos, participación ciudadana y liderazgo proactivo puede transformar una crisis en una oportunidad para la innovación y la mejora continua.

A medida que otras ciudades enfrentan desafíos similares, el modelo de Milwaukee puede servir como un faro de esperanza y un ejemplo a seguir en la búsqueda de soluciones sostenibles y efectivas. Un recordatorio de que, incluso en los momentos más oscuros, la colaboración y la creatividad pueden iluminar el camino hacia un futuro más brillante.

Conoce el caso completo aquí:



# GESTIÓN DEL TALENTO:

---

**CUATRO** aspectos a  
tener en cuenta



“

Recordemos que esta es el área (recursos humanos) que va a ayudar a las empresas en los aspectos más complejos como motivar, retener y hacer que los colaboradores sientan que pertenecen a la organización, lo que trae consigo la generación de mayor valor social, humano, pero sobre todo económico.



**Carolina González Alcántara**

Socia Líder de People Advisory  
Services para EY Latinoamérica  
[carolina.gonzalez@mx.ey.com](mailto:carolina.gonzalez@mx.ey.com)

Cuando nos referimos a la gestión del talento, capital humano o recursos humanos estamos ante un área con muchos desafíos, variables a considerar, tendencias, necesidades y, sobre todo, parte estratégica fundamental de toda organización. Recordemos que esta es el área que va a ayudar a las empresas en los aspectos más complejos como motivar, retener y hacer que los colaboradores sientan que pertenecen a la organización, lo que trae consigo la generación de mayor valor social, humano, pero sobre todo económico.

Por la misma complejidad de esta área existen diversos aspectos a analizar y tomar en cuenta, pero ahora abordaremos cuatro de ellos que no están siendo prioritarios y su impacto puede ser muy relevante.

# 1

## Seguridad psicológica

Por definición, podemos decir que la seguridad psicológica empresarial es la percepción compartida por los miembros de un equipo de que el entorno laboral es seguro para asumir riesgos. Es decir, es un entorno seguro donde los colaboradores pueden levantar la mano para opinar, dar su punto de vista, proponer o alertar, sin temor a consecuencias negativas para su imagen, estatus o carrera.

Si las organizaciones no tienen seguridad psicológica se están perdiendo de la fortuna de tener a todos los colaboradores que están en su operación como los reales guardianes



de la cultura. Por ejemplo, si el tema de riesgos es un aspecto fundamental en la cultura, ellos van a ser los primeros en levantar la mano, y eso genera mucho valor.

En el campo de la innovación, este es un tema fundamental. Por experiencia, pasa en los equipos de tecnología o innovación que dicen: 'eso no va a funcionar', y cuando he consultado por qué no han opinado, la respuesta es 'me van a echar la culpa a mí'. Una clara *red flag* de que se están perdiendo mucho por la percepción y temor que tienen los colaboradores.

## Por US\$1 invertido en programas de salud emocional en el trabajo, se calcula un ROI (Retorno de la Inversión) de US\$4.

Fuente: Momentu (2021)

Para casi el

# 70%

de las personas, su gerente tiene más impacto en su salud mental que su terapeuta o su médico, y es igual al impacto de su pareja.

Fuente: Mental Health at Work: Managers and Money - Workforce Institute (2023)

# 2

## De los KPIs a los KBOs

Los *key performance indicators* (KPIs) o indicadores clave de desempeño son los que todos conocemos para hablar de indicadores de medición, pero ahora vemos una evolución lógica, pasar de indicadores a resultados para el negocio desde el campo de recursos humanos. Esta evolución se conoce como los *key business outcomes* (KBOs), los cuales reflejan los objetivos estratégicos generales de las empresas.

El punto principal de esta evolución es entender el negocio de verdad, ¿cómo lo que estoy haciendo está conectado con el propósito?, ¿para qué hago lo que hago?, ¿cómo va a impactar esto en el negocio? Entonces lo que está buscando esta evolución, esta curva S (la evolución de una variable a lo largo del tiempo), es pasar de meros *dashboards* de reportes de indicadores que no miden el impacto en el negocio, al análisis directo con los retornos de inversión, y esto es algo muy significativo ya que el capital humano, generalmente el costo del talento de la nómina, es uno de los costos más importantes de las organizaciones.

Cabe resaltar que otro indicador importante a tener en cuenta es el *key behavior indicator* (KBI) o indicador clave de comportamiento. Básicamente son métricas cuantificables

## ¿Qué indicadores sirven para inmediatamente saber cómo está operando el área de Gestión del Talento mediante su líder?

1. ¿A quién le reporta el líder de gestión de talento? Eso permite saber la importancia que se le confía y la cercanía a los tomadores de decisión.

2. ¿Dónde se sienta el líder de gestión de talento? Esto se refiere a saber cuál es su posición y si tiene un lugar en el directorio o algún comité de alta dirección; lo que le permita tener opinión estratégica.

3. ¿El líder suele estar presente en el negocio? La cercanía de esta persona debe estar en el negocio, por lo que saber cada cuánto visita una tienda (si es retail) o su conexión con la planta de producción, es importante para asegurar que está pendiente del negocio desde adentro.

4. El nivel de sus habilidades cuantitativas y analíticas, las cuáles son esenciales para la resolución de problemas y la toma de decisiones.

5. Curiosidad para entender el por qué y qué pasa con diferentes áreas como tecnología, operaciones, comercial, entre otros.

que reflejan los comportamientos y acciones de los líderes y empleados que contribuyen al éxito de la organización. Se enfocan en comportamientos observables en lugar de resultados, proporcionando una visión sobre cómo se está realizando el trabajo.

## 3

### Conciencia y sentido de pertenencia

Cuando los colaboradores están alineados con el propósito empresarial, se genera un sentido de pertenencia y compromiso que potencia la motivación, la innovación y la productividad.

El *awareness* o conciencia organizacional de los colaboradores es un pilar fundamental para el éxito sostenible de las empresas, no es un tema nuevo, pero tenemos que ver si efectivamente se está trabajando sobre este campo. El *awareness* no solo implica conocer las funciones propias del puesto, sino también comprender el propósito organizacional y el papel que cada individuo desempeña en la gestión de los objetivos y riesgos de su organización.

Existen diversas formas de poder medir y trabajar sobre estos campos. Por ejemplo, así como el Net Promoter Score (NPS) se ha utilizado durante décadas para medir la satisfacción del cliente desde afuera hacia adentro, se tiene también el EY Net Belonging Score (NBS) que utiliza una metodología similar al NPS para medir cuantitativamente el sentido de pertenencia de los empleados

## U\$8.8 billones

de pérdidas en productividad global le cuesta al mundo los empleados no comprometidos o que están activamente desconectados, lo que equivale al 9% del PBI mundial.

Fuente: Gallup 2023



desde adentro hacia afuera. Las organizaciones pueden comenzar estableciendo un NBS de referencia. Luego, a medida que los líderes de equipo implementan algunas de las intervenciones señaladas en los tres primeros métodos, realizan encuestas periódicas al equipo para ver si su NBS está mejorando.

## 4

### ¿Market place de talento?

Como vemos, en el futuro tendremos muchos roles nuevos, pero al final del día las organizaciones ya no son como organigramas antiguos, sino son como redes de personas trabajando juntas para diversos proyectos. Entonces hay mucho énfasis en la complementariedad de las habilidades, por lo que se dice que las habilidades serán la nueva moneda para la gestión del talento.

Para lograr resultados, ya no se pueden resolver los problemas de este mundo con una sola persona, obviamente las personas tienen que estar acompañadas de la tecnología y aquí lo que se busca es cómo integrar equipos de alto desempeño con habilidades muy claras, y lo que vemos es que va ser como un *market place* de habilidades. Si bien algunas serán nuevas, hay una lista de cuáles serán las más relevantes, que el Foro Económico Mundial ha publicado, el rol del capital humano será entender dónde están las habilidades hoy en su empresa, quién tiene el potencial para *reskilling* o *upskilling* y darles la oportunidad a la gente para que puedan tener estos *journeys* y realmente habilitarlos para ponerlos a colaborar en conjunto para resolver estos problemas u oportunidades que se presentan en el mercado.

# EL VALOR DE LA FIDELIZACIÓN

---

EN EL CONSUMIDOR  
LATINOAMERICANO







Los programas de lealtad se han consolidado como una estrategia de fidelización clave para las marcas en Latinoamérica. **Si están bien implementados, pueden incrementar entre un 15% y 25% los ingresos por clientes recurrentes.** Sin embargo, aún existe un camino por recorrer para poder capitalizar y maximizar su valor hacia los consumidores.



**Giuliana Guerrero**

Socia de Consultoría  
EY Perú  
giuliana.guerrero@pe.ey.com



**Carolina Jalk**

Gerente de Consultoría  
EY Perú  
carolina.jalk@pe.ey.com

En la actualidad, los consumidores cuentan con mayor acceso a información y un amplio catálogo de ofertas disponibles. Ellos esperan más que descuentos o puntos acumulables antes de realizar sus compras, esperan experiencias personalizadas, interacciones relevantes y beneficios alineados a sus hábitos y valores. La fidelidad hacia una marca ya no se limita a acumular puntos, sino que se construye momento a momento, y puede perderse con una sola experiencia no satisfactoria.

Así lo revela el estudio de Estrategias y Programas de Fidelización en Latinoamérica 2025, elaborado por EY -el cual incluyó a más de 1,100 consumidores y entrevistó a directivos de marketing de empresas de Perú, México, Colombia, Ecuador y Argentina-, que destaca cómo los consumidores de la región están redefiniendo el concepto de lealtad. Ésta depende cada vez más de la capacidad de las marcas para conectar emocionalmente con sus clientes, especialmente a través de canales digitales.

En este contexto, los programas de lealtad han pasado de ser simples esquemas de recompensas a convertirse en plataformas estratégicas que mejoran la experiencia del cliente, fortalecen la marca y generan valor sostenible.

De hecho, el estudio destaca que más del 80% de los consumidores afirma que estos programas influyen, en alguna medida, directamente en su percepción y nivel de gasto hacia una marca.

Diseñadas adecuadamente, estas iniciativas pueden incrementar los ingresos provenientes de clientes recurrentes, al mismo tiempo que

abren opciones a nuevas fuentes de ingreso, como alianzas estratégicas y la monetización de datos. Para las empresas peruanas, esto representa una oportunidad clave: dejar de ver la fidelización como un gasto, y empezar a gestionarla como una inversión.

## El consumidor digital: conectado, exigente y con poder de decisión

El nuevo consumidor latinoamericano está hiperconectado y compara constantemente. El 58% de ellos prefiere canales rápidos y accesibles, como *apps* y sitios web, lo que obliga a las empresas a optimizar su presencia digital. En Perú, donde el uso de *smartphones* y redes sociales es cada vez más alto en todos los niveles socioeconómicos, esto adquiere especial relevancia.

## ¿Cuál es el medio a través del cual se inscriben los consumidores en los programas de lealtad?

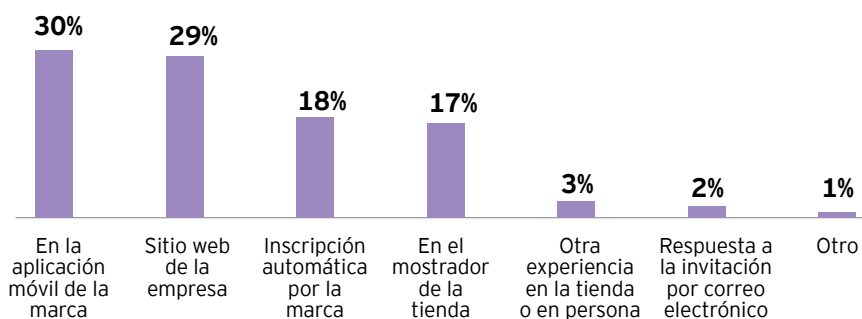
Este comportamiento se refleja también en el crecimiento del comercio electrónico en nuestro país. Según datos de Payments and Commerce Markets Intelligence, en 2024 el mercado de comercio electrónico en Perú alcanzó los US\$37,000 millones, lo que revela no solo un cambio en los hábitos de compra, sino también una mayor familiaridad con los entornos digitales, especialmente entre los más jóvenes. Además, de acuerdo con la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (Capece), tres de cada cinco adultos ya realizan compras por internet.

Y aunque este porcentaje ya es significativo, lo es aún más el impacto del comercio electrónico en la economía: representa el 5.5% del PBI nacional al 2024.

## ¿Hasta qué punto los consumidores suelen aumentar su gasto con la marca a través de los programas de lealtad?



## ¿Cuál es el medio a través del cual se inscriben los consumidores en los programas de lealtad?

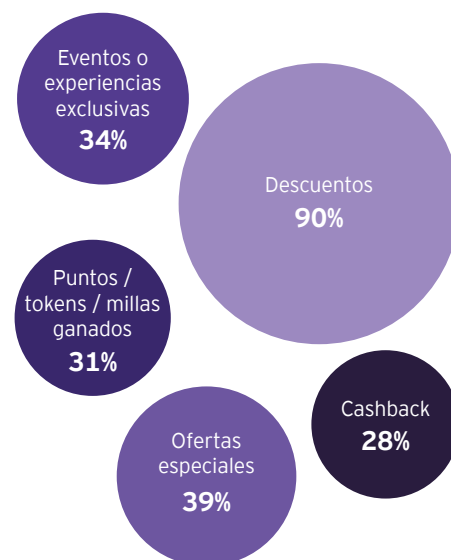


Fuente: Estrategias y programas de fidelización en Latinoamérica 2025 - EY

Al mismo tiempo, la fidelidad del consumidor no implica exclusividad con una marca. A nivel regional, más de la mitad de los consumidores participa en programas de fidelización de dos o más marcas dentro de una misma categoría, reflejando un entorno de competencia constante. Además, pese a que los beneficios económicos siguen siendo los más valorados, cada vez más consumidores priorizan experiencias diferenciadas y recompensas ajustadas a sus intereses.

En este contexto, la personalización se convierte en un factor decisivo. En el caso peruano, los jóvenes de entre 18 y 25 años lideran esta tendencia: buscan beneficios flexibles y una experiencia alineada con su estilo de vida digital. Mientras que, a nivel regional, la mitad de los encuestados valora poder elegir sus propias recompensas, lo que subraya la importancia de la autonomía y la personalización sin fricciones.

## ¿Qué beneficios aprovechas en los programas que estás suscrito?



Fuente: Estrategias y programas de fidelización en Latinoamérica 2025 - EY

## El poder de los datos en manos de las empresas

Uno de los mayores beneficios de los programas de fidelización es la posibilidad de capturar datos del comportamiento del consumidor. Actualmente, el 49% de empresas entrevistadas menciona estar invirtiendo en mejorar la recolección y análisis de datos. Y los consumidores están dispuestos a contribuir a este objetivo: más de la mitad de los encuestados afirma que compartiría sus datos a cambio de recompensas atractivas y experiencias relevantes. En este sentido, las políticas de privacidad claras y el uso responsable de la información son esenciales.

## Nivel de comodidad con el intercambio de datos personales en programas de lealtad

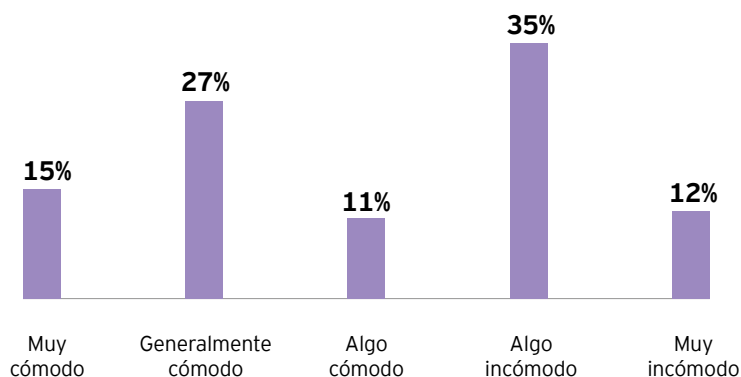
Con una adecuada gestión, las empresas pueden anticipar tendencias, segmentar mejor sus audiencias y personalizar sus mensajes. Para muchas compañías peruanas que aún se encuentran en fases iniciales de madurez digital, esta es una vía para acelerar su evolución y consolidar ventajas competitivas.

## El futuro de la fidelización: emocional, personalizado y estratégico

En un entorno donde el consumidor tiene más poder que nunca, entender cómo ha cambiado su noción de lealtad no es opcional: es un reto estratégico. Las empresas que logren traducir esta información en experiencias memorables y relevantes destacarán, construirán vínculos duraderos y generarán valor en el tiempo.

Hoy, las organizaciones en Latinoamérica están rediseñando sus programas de lealtad para integrarlos de forma más

### Comodidad en el intercambio de datos personales



estratégica en sus modelos de negocio. Las empresas están priorizando construir relaciones sostenibles, fortalecer la conexión con públicos clave y afinar la propuesta de valor con base en los intereses y comportamientos del consumidor, frente a obtener beneficios inmediatos.

Este cambio refleja una transformación profunda en la relación entre marcas y consumidores: la lealtad ya no se construye solo con recompensas, sino con experiencias significativas, personalizadas y alineadas al estilo de vida digital del consumidor latinoamericano.

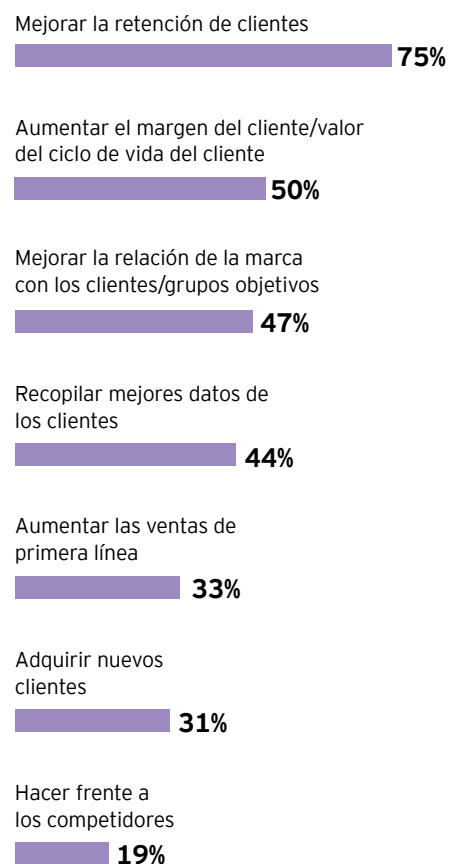
En este contexto, las empresas que integren empatía, agilidad digital e inteligencia de datos no solo lograrán fidelizar, sino también establecer vínculos duraderos con clientes cada vez más conectados, exigentes y con mayor poder de decisión.

### Estrategias y programas de fidelización en Latinoamérica 2025



Conoce los resultados completos aquí

### ¿Cuáles son las razones más importantes para tener un programa de lealtad?



Fuente: Estrategias y programas de fidelización en Latinoamérica 2025 - EY



# EL DÍA DESPUÉS DE MAÑANA

---

LAS CRISIS NO DESTRUYEN  
REPUTACIONES; LAS MALAS  
RESPUESTAS, SÍ.

“

Las crisis no destruyen reputaciones; las malas respuestas, sí. Las decisiones que se toman dentro de las primeras 48 horas son decisivas en el éxito de una investigación forense.



**Óscar Meléndez**

Socio de Servicios Forenses y  
Riesgos de Integridad  
EY Perú  
[oscar.melendez@pe.ey.com](mailto:oscar.melendez@pe.ey.com)

Cuando hay una emergencia en vuelo, los pilotos no actúan por instinto. No se dejan llevar por la intuición ni se entregan a la emoción del momento, pues hacerlo supondría un riesgo inaceptable. El error más pequeño e improbable podría desencadenar una tragedia. ¿Qué hacen entonces? Algo para muchos contraintuitivo: se detienen.

En una situación crítica, la pausa es necesaria. Hay que redireccionar los recursos de la mente para concentrarse en ejecutar disciplinadamente un protocolo: una guía clara y muy sencilla sobre el paso a paso que debe seguirse para no tener omisiones que puedan resultar fatales. Suena fácil, pero no lo es. En momentos de alta tensión, los nervios y el calor del momento te pueden llevar a actuar impulsivamente. Seguir el protocolo, por lo tanto, requiere de preparación, temple y disciplina, tres valores tan importantes, que nos pueden salvar la vida.

En nuestro mundo corporativo, cuando recibimos una denuncia o sospechamos de la ocurrencia de un acto irregular con un impacto potencial serio, sentimos la necesidad de actuar de inmediato. Sin embargo, al igual que en la cabina de un avión, cuando el impulso de la emoción no está bien canalizado, la acción rápida puede terminar siendo más nociva que el riesgo que se quiere contener. El desafío de una investigación no está solo en resolver el caso, sino en hacerlo preservando la integridad

de la evidencia. No solo necesitamos encontrar la verdad: debemos llegar a ella sin contaminarla.

Comentar abiertamente sobre nuestras preocupaciones y sospechas, solicitar la creación de reportes *ad hoc*, pedir documentos y registros que habitualmente no se revisan, adelantarse a interrogar a trabajadores, hacer cambios en las configuraciones de accesos y privilegios o solicitar acceso a las cuentas de correo electrónico corporativo de personas de quienes sospechamos, son ejemplos de acciones que, en el contexto correcto, podrían ser muy útiles y sin duda estarían dentro del curso normal de una investigación. Sin embargo, fuera de él, pueden generar más problemas que soluciones. Pueden vulnerar derechos laborales, comprometer pruebas, detonar filtraciones internas y, de cualquier forma, poner en riesgo el valor probatorio de la evidencia en una disputa o proceso judicial. Es decir, lo que parece ayudar puede, en realidad, destruir la investigación.

Se dice que el oficio de investigador forense se parece al de un detective. Ahora reflexiono sobre él y siento que en este punto se parece más al de un cirujano: alguien que, antes de intervenir, estudia minuciosamente el caso. No solo evalúa el área afectada; analiza todo el contexto. Revisa el historial, hace preguntas relevantes y define con claridad la ruta crítica que seguirá durante su intervención, dejando poco espacio para la improvisación. Al igual que en la aeronáutica, cada paso está definido con apego a protocolos. Esto no es una coincidencia: cuando el riesgo es muy alto, no pueden quedar cabos sueltos, y en una investigación forense, cada cabo suelto es una oportunidad para contaminar la verdad.

Antes de investigar un hecho, no sabemos aún sobre cuándo se originó, si se trata de un evento aislado o si es más bien la práctica común, si se trata de una irregularidad reciente, o algo que lleva años ocurriendo. El origen es algo que descubriremos después, si abordamos bien la investigación. El único punto en el tiempo que es cierto en este momento, y el único que debe disparar una respuesta organizada, es el momento en que tomamos conocimiento del hecho. Ese instante marca el inicio del tiempo relevante para los fines de una investigación. No importa si ocurrió ayer o hace dos años. Lo que importa es que ahora lo sabemos, y desde ahora comenzamos a responder. Lo que hagamos en las siguientes horas definirá no solo el éxito de una investigación, sino también el destino reputacional, financiero y legal de toda la organización.



Los protocolos de investigación son un componente esencial dentro de un modelo de prevención eficaz. Su implementación oportuna y adecuada puede tener un efecto eximente de responsabilidad para una persona jurídica frente a delitos cometidos por sus empleados, conforme a lo establecido en el reglamento de la Ley 30424.

## ¿Cómo hacerlo?

Los protocolos de investigación son como los trajes a medida: de lejos no se notan las diferencias, pero solo te queda el que fue hecho para ti. A continuación, listamos seis componentes que deben ser considerados en la elaboración de un protocolo de investigaciones:

### 1. Detección y activación:

¿quién recibe la alerta?, ¿cómo se verifica su verosimilitud y qué condiciones activan una investigación?

### 2. Resguardo de evidencias:

información (física o digital) que debe preservarse sin manipulación: accesos, correos, archivos, registros.

### 3. Gobernanza del incidente:

¿quién lidera?, ¿quién decide?, ¿quién ejecuta?, ¿cuándo se recurre a asesores externos?

### 4. Protección de las personas:

salvaguardar la integridad y privacidad de denunciantes e involucrados, incluso si aún no hay pruebas.

### 5. Evaluación legal temprana:

contemplar las implicancias jurídicas desde el primer momento, incluyendo reportes obligatorios.

### 6. Narrativa institucional:

lo que se comunica —y lo que no— también construye la verdad. Comunicar bien es parte del protocolo.

## Para tomar acción

No tenemos una bola de cristal que nos diga qué hecho nos tocará investigar en el futuro. Y, sin embargo, sí podemos prepararnos para no fracasar en el intento. Existen pequeñas decisiones que pueden marcar diferencias enormes en nuestra capacidad de conducir una investigación con éxito. Y todo comienza con una: decidir —con tiempo y criterio— qué hacer cuando aún nada se ha dicho.

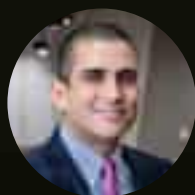


# ¿Estás seguro de que todas las "llamadas" importantes llegan a ti?

Si tienes un sistema confidencial de denuncias, más vale que funcione. Hoy, 43% de los fraudes es detectado mediante sistemas de denuncias.



Conoce  
más **aquí.**



## Óscar Meléndez

Socio de Servicios Forenses y  
Riesgos de Integridad  
EY Perú

[oscar.melendez@pe.ey.com](mailto:oscar.melendez@pe.ey.com)



Shape the future  
with confidence

# ¡Inauguramos nuestra 7<sup>o</sup> sede!

En julio 2025 inauguramos satisfactoriamente nuestra 7<sup>o</sup> sede en el Perú (tercera en Lima). Nuestro equipo local estuvo acompañado por la visita de diversos socios y líderes de diferentes países de la región. Un logro más, y ¡a seguir creciendo!



Paulo Pantigoso, Country Managing Partner de EY Perú, junto a Julie Boland, EY Americas Area Managing Partner e EY US Chair and Managing Partner y Manuel Solano, Regional Managing Partner, EY Latam, en la inauguración de la nueva sede.

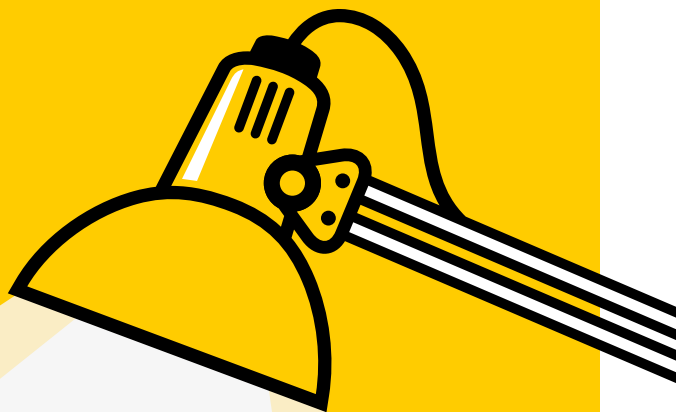








# Libros recomendados



## **Buy back your time**

Dan Martell enseña a emprendedores a recuperar su tiempo delegando estratégicamente. El libro ofrece herramientas para identificar tareas que drenan energía, contratar eficazmente y rediseñar el calendario para enfocarse en lo que realmente importa. Su enfoque busca escalar negocios sin sacrificar calidad de vida ni libertad personal.



## **No te creas todo lo que piensas**

Joseph Nguyen invita a descubrir la paz interior al comprender que no somos nuestros pensamientos. A través de la conciencia plena y la introspección, el autor guía al lector a reconectar con su esencia, cultivar claridad mental y vivir con mayor autenticidad, libertad y bienestar.



## **Hablar con extraños**

Malcolm Gladwell analiza cómo interpretamos a personas desconocidas y por qué a veces fallamos al hacerlo. A través de casos reales, revela los sesgos y suposiciones que afectan nuestra comunicación. El libro invita a desarrollar empatía, cuestionar prejuicios y mejorar nuestra capacidad de entender a otros en un mundo cada vez más interconectado.



Shape the future  
with confidence

**¿Qué información  
te ayudará  
a sobresalir**

**en un entorno  
de constantes  
decisiones?**



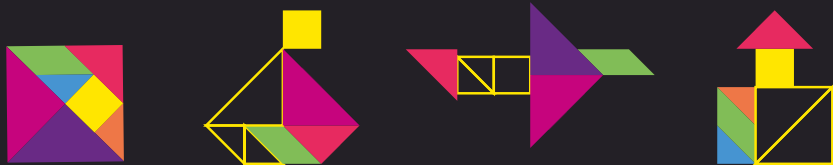
Sabemos del valor de la buena  
información. Suscríbete gratis  
a nuestra revista, boletines  
laborales, legales, tributarios,  
internacioanles y más.



The better the question.  
The better the answer.  
The better the world works.

## Cada empresa es distinta. Nuestras soluciones también.

**Outsourcing 360** transforma tus procesos contables, administrativos y financieros en soluciones integrales, flexibles y precisas. Integra tecnología, personalización y acompañamiento profesional para que tu empresa crezca con agilidad y control.



Conoce más escaneando el QR.



The better the question. The better the answer. The better the world works.



Shape the future  
with confidence