

Execution

ey.com/es_pe/revista-execution

Vol. 25 | Mayo 2026 | PERÚ

Actualidad

Un nuevo esquema para el desarrollo de las Zonas Económicas Especiales en el Perú

Tendencias

Protección de datos en América Latina

Organizaciones con ventaja de talento

Disrupción

Reforma del Sistema de Pagos 2026

PERÚ ante
un NUEVO CICLO
de INVERSIÓN en
INFRAESTRUCTURA





LA INTERPRETACIÓN LINGÜÍSTICA DE LOS QUIPUS

por **José Antonio Salas García**

Un libro que revela el sorprendente mundo de los quipus como poderosas herramientas para contar historias. Un recorrido por el universo andino que invita a redescubrir cómo se pensaba y se transmitía el conocimiento.



Descarga el libro aquí



LA
HISTORIA
EN EY

EY Shape the future
with confidence



Execution es la revista de negocios de EY que aborda las tendencias clave y los temas que marcan la agenda empresarial.



Execution

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

Brand, Marketing & Communications

Miya Mishima
Director
Luciana Alva
Supervising Associate
Shirley Huertas
In Charge Associate
Karla Ramírez
In Charge Associate
Darlen Leonardo
Associate

Sedes EY

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
Av. Federico Villareal 115,

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

© 2026 EY
Todos los derechos reservados.

La era *Trust Economy*

En un contexto global marcado por la incertidumbre, la confianza está emergiendo como uno de los factores más determinantes para el crecimiento y la resiliencia de las organizaciones. Ya no se trata únicamente de un valor intangible: se ha convertido en una palanca estratégica que diferencia a quienes logran adaptarse, innovar y crear vínculos sólidos con su entorno.

Durante la última década, el mundo empresarial operó bajo la lógica de la *Data Economy*, un periodo en el que la digitalización volvió abundante un recurso históricamente escaso: los datos. Las compañías que pudieron producirlos, analizarlos y transformarlos en decisiones o modelos de negocio, fueron las que marcaron el ritmo de la innovación. Pero esa dinámica ya no es suficiente. Hoy entramos a una etapa diferente, más compleja y exigente: *Trust Economy* o la economía de la confianza.

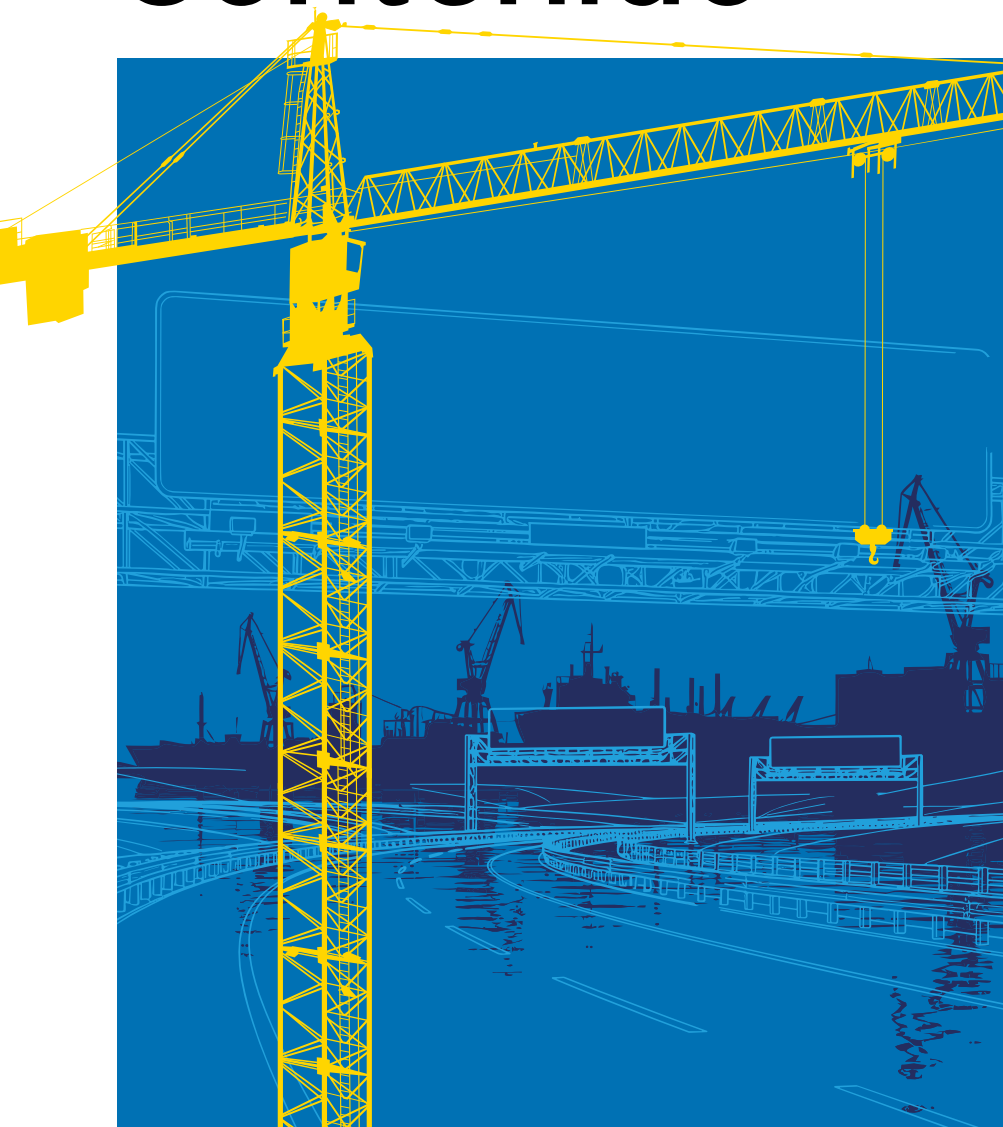
En esta era, la ventaja competitiva ya no viene solo de la capacidad de gestionar datos o de adoptar nuevas tecnologías, sino de la habilidad de generar confianza alrededor de ellas. Joe Depa, *EY Global Chief Innovation Officer* explica que no hay IA sin datos, pero tampoco hay valor sin confianza. Si no se puede confiar en los datos o en la IA, el valor y la adopción se vuelven inalcanzables. Esto ocurre porque la inteligencia artificial, por sofisticada que sea, solo prosperará si las personas confían en cómo se construye, cómo se usa y cómo impacta en sus vidas.

Convertir la confianza en un activo gestionable —que se mida, que se monitoree y que se fortalezca— será determinante para atraer talento, consolidar relaciones con clientes, acelerar procesos de innovación y, sobre todo, operar con legitimidad en un entorno de cambios profundos.

Las empresas que cuiden y cultiven la confianza no solo estarán mejor preparadas para enfrentar la volatilidad, sino también para liderar la próxima etapa de crecimiento económico, social y tecnológico. Y ese no es solo el reto, sino también la oportunidad. Por ello, este enfoque está presente en esta edición de *Execution*: cada artículo explora, desde distintos ángulos, cómo la confianza se convierte en un habilitador clave para enfrentar los desafíos de hoy y capturar oportunidades. Ya sea en la gestión del talento, en la adopción de tecnologías emergentes, en la integridad empresarial o en los modelos regulatorios, todas las perspectivas convergen en una misma premisa: en un entorno incierto, la confianza no solo sostiene —impulsa.

Paulo Pantigoso
Country Managing Partner
EY Perú

Contenido



12

ACTUALIDAD

UN NUEVO ESQUEMA PARA EL DESARROLLO DE LAS ZONAS ECONÓMICAS ESPECIALES EN EL PERÚ

18

TENDENCIAS

EL VALOR DE ESCUCHAR A TIEMPO: líneas éticas efectivas como el pilar de la integridad empresarial

6

CENTRAL PERÚ ANTE UN NUEVO CICLO DE INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA

22

TENDENCIAS

Organizaciones con ventaja de talento: **¿CÓMO LOGRAN CONVERTIR LA ADOPCIÓN DE LA IA EN IMPACTO SOSTENIDO?**

28

INFORME PROTECCIÓN DE DATOS EN AMÉRICA LATINA: avances y brechas hacia un ecosistema más seguro



34

DISRUPCIÓN REFORMA DEL SISTEMA DE PAGOS 2026: claves, desafíos y hoja de ruta para la industria financiera

ENTREVISTA

38

CAJA AREQUIPA: formación, cultura e IA para potenciar el desarrollo del talento



EY | Building a better working world

EY está construyendo un mejor mundo de negocios al crear nuevo valor para los clientes, las personas, la sociedad y el planeta, mientras genera confianza en los mercados de capitales.

Impulsados por datos, IA y tecnología avanzada, los equipos de EY ayudan a los clientes a dar forma al futuro con confianza y a desarrollar respuestas para los problemas más urgentes de hoy y mañana.

Los equipos de EY trabajan en un espectro completo de servicios en Auditoría, Consultoría, Impuestos y Estrategia & Transacciones. Brindamos soluciones en más de 150 países y territorios, impulsados por conocimientos sectoriales, una red globalmente conectada y multidisciplinaria y socios de ecosistemas diversos.

All in to shape the future with confidence.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas integrantes de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía del Reino Unido limitada por garantía, no proporciona servicios a clientes. Para conocer la información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos que tienen las personas conforme a la ley de protección de datos, ingrese a ey.com/privacy. Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en los casos en que las leyes locales lo prohíban.

Para obtener más información acerca de nuestra organización, ingrese a www.ey.com/pe

© 2026 EY.

Miembro de Ernst & Young Global
Derechos Reservados

Acerca de Execution

Execution es la revista de negocios de EY que analiza las tendencias clave y los temas que marcan la agenda empresarial. A través de la mirada de especialistas de EY y líderes de negocios, la revista ofrece perspectivas que enriquecen la reflexión estratégica en escenarios de transformación y crecimiento sostenible.

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.

© 2026 EY

Todos los derechos reservados.



**PERÚ ANTE UN
NUEVO CICLO DE
INVERSIÓN EN
INFRAESTRUCTURA**

S/144,117 MM

es la inversión estimada para la cartera de infraestructura del Perú 2026-2031



Camilo Carrillo
Associate Partner de
Infraestructura de EY-Parthenon
camilo.carrillo@parthenon.ey.com

En los últimos años, el sector infraestructura en el Perú ha mostrado un crecimiento sostenido. La adjudicación y ejecución de proyectos registra mayor tracción, mientras que los mecanismos de participación privada se consolidan como piezas clave para movilizar inversión, impulsar la competitividad y atender las crecientes demandas del país.

En esa línea, el Plan Nacional de Infraestructura 2026-2031 (PNI) establece una hoja de ruta con 72 proyectos priorizados y una inversión estimada de S/144,117 millones, orientados directamente al cierre de brechas de infraestructura y servicios. El plan propone, además, una estrategia que combina diversas modalidades de ejecución para diversificar fuentes de inversión, destrabar iniciativas y acelerar la llegada de capital privado.

Dentro de esta cartera, las Asociaciones Público-Privadas (APP) concentran el mayor peso, con 33 proyectos por S/75,689 millones, seguidas por los convenios Gobierno a Gobierno (G2G), que incorporan 13 proyectos por S/49,680 millones. Se trata de un portafolio que busca impulsar productividad y competitividad mediante una visión integral: no solo desarrollar obras, sino mejorar servicios públicos, fortalecer la articulación territorial y responder a las necesidades específicas de cada región.

El desafío es considerable. Las estimaciones sitúan la brecha de infraestructura por encima de los USD110,000 millones, abarcando carreteras, energía, logística y servicios esenciales como agua potable, salud y educación.

En respuesta a esta necesidad, el nuevo PNI organiza el territorio en cuatro macrozonas, permitiendo priorizar inversiones según las necesidades productivas de cada región. En el norte, se consideran 25 proyectos ligados a agricultura, pesca y energía. La zona centro reúne 12 iniciativas enfocadas en minería, agricultura y actividad

forestal. En Lima y Callao, se estructuran 15 proyectos orientados a fortalecer el principal núcleo logístico e industrial del país. Finalmente, en el sur se impulsan 20 obras vinculadas con minería, turismo y generación energética.

Asimismo, el plan incorpora un componente de gestión de portafolio que apuesta por el monitoreo permanente de hitos, la identificación temprana de riesgos y una coordinación interinstitucional más efectiva. Un enfoque orientado a acortar la brecha entre planificación y ejecución, uno de los retos más relevantes del país.

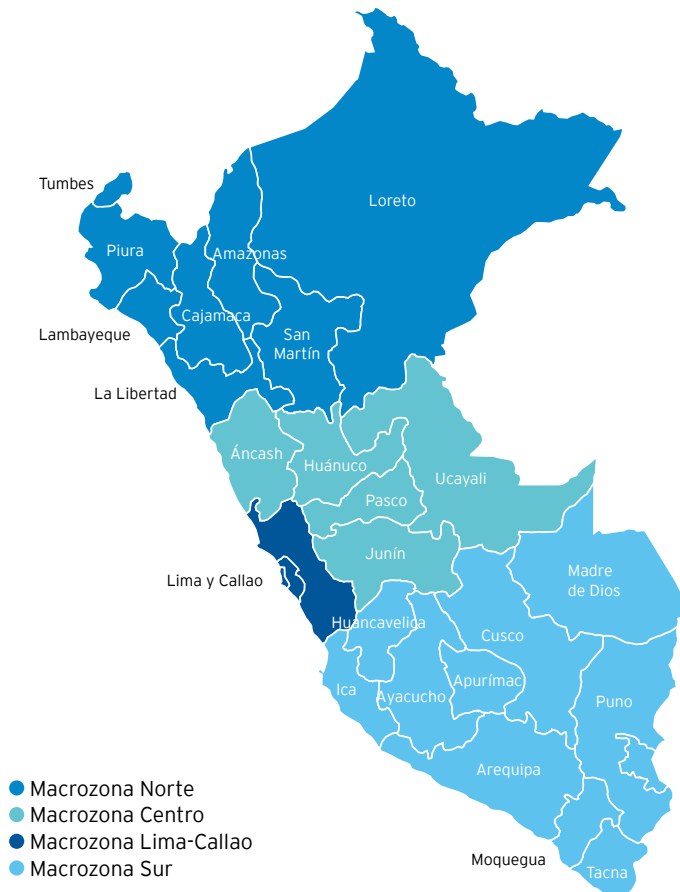
Además, persisten desafíos importantes en materia de conectividad vial y logística. Un ejemplo claro es la carretera Panamericana, donde aún no se completa un esquema integral de concesiones (falta Talara-frontera e Ica-Camaná) que permita reducir cuellos de botella y asegurar condiciones eficientes para el transporte de carga. Y aunque el puerto de Chancay representa una oportunidad logística histórica, su impacto dependerá de la capacidad de articular accesos viales y, eventualmente, ferroviarios entre Chancay, el Callao y la sierra central, zonas donde la infraestructura todavía muestra importantes oportunidades de mejora.

Existe también un amplio espacio para fortalecer el sistema ferroviario, lo que permitiría descongestionar la red vial y elevar significativamente la competitividad logística del país. Mejorar las vías y los sistemas de transporte elevaría la competitividad del norte y del sur, donde muchas carreteras ya se encuentran saturadas.

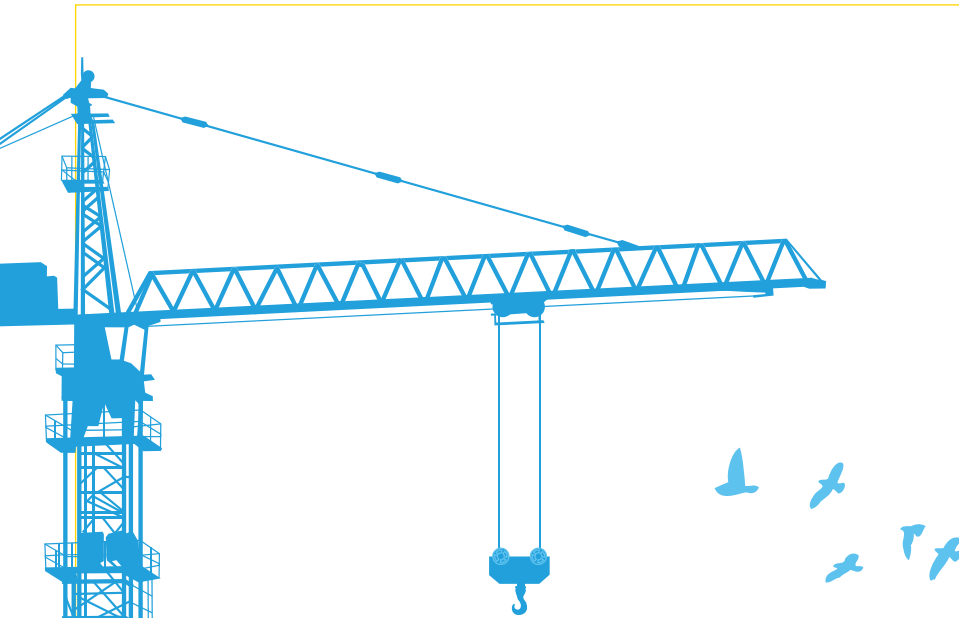
La mirada de los inversionistas

El Barómetro de la Infraestructura del Perú, elaborado por el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP) y EY-Parthenon, equipo especializado en estrategia y transacciones de EY, muestra con claridad que el mercado mantiene un interés sólido por invertir en infraestructura, siempre que exista priorización clara, continuidad institucional y proyectos bien estructurados. La percepción del sector es optimista: el 83% de los inversionistas identifica espacio para desarrollar

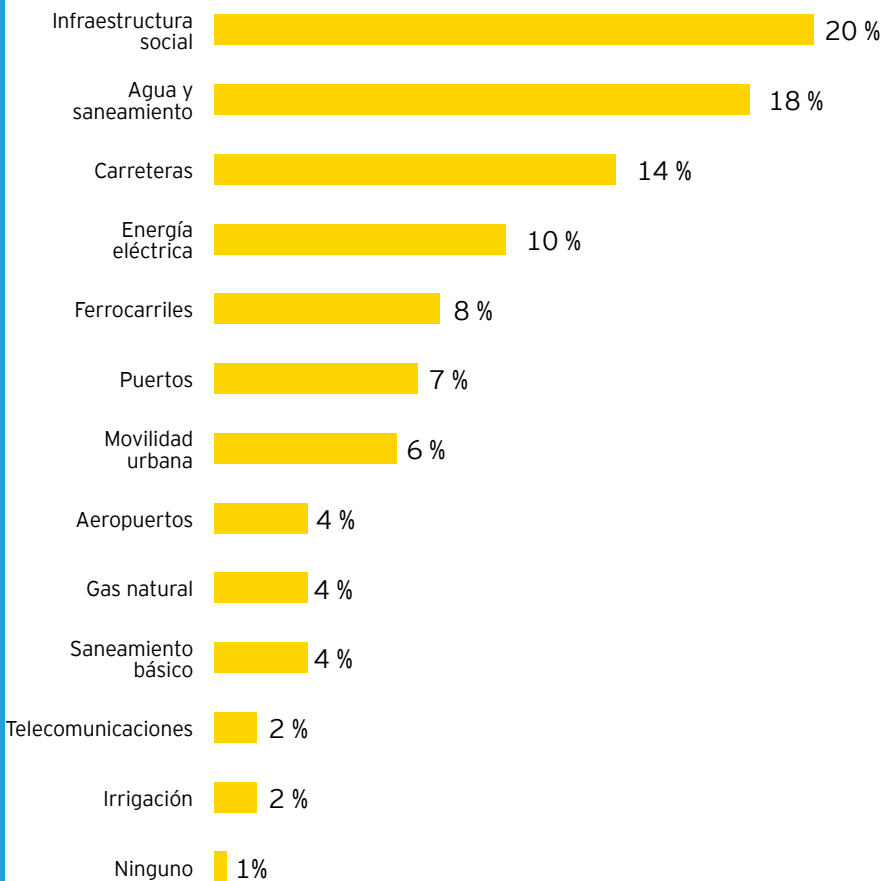
Macrozonas para el PNI 2026-2031



Fuente: Plan Nacional de Infraestructura 2026-2031



¿Cuáles cree que serán los tres sectores que experimentarán un aumento en las intenciones de inversión en los próximos tres años?



Fuente: Barómetro de la Infraestructura del Perú de EY-Parthenon.

nuevos proyectos bajo APP y G2G, confirmando que el apetito de inversión sigue presente y que el país cuenta con condiciones para atraer capital si consolida una hoja de ruta estable.

83%

de los inversionistas identifica espacio para desarrollar nuevos proyectos bajo APP y G2G.

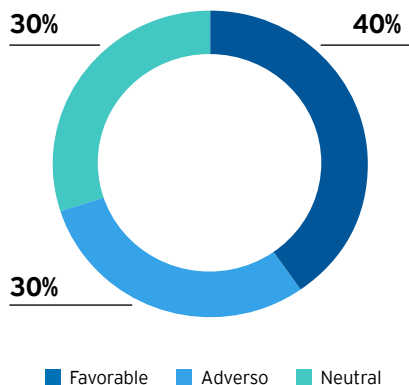
En este escenario, es importante entender que no existe un único mecanismo capaz de sostener por sí solo la escala de inversión que el país necesita. El Perú requiere de una arquitectura de inversión que utilice de manera complementaria las APP, los G2G, las Obras por Impuestos (OxI) y los Proyectos en Activos (PA), cada uno con ventajas específicas según el tipo de obra, el nivel de complejidad técnica y la madurez del proyecto.

Las APP siguen siendo una herramienta altamente valorada: el 81% de los inversionistas encuestados expresa una actitud positiva hacia las APP cofinanciadas, reconociendo su capacidad para movilizar inversión y elevar estándares de calidad. A esto se suma el renovado enfoque hacia proyectos sociales —agua, saneamiento, escuelas y hospitales— que marca un giro relevante frente a etapas anteriores dominadas por grandes obras de transporte.

Por otro lado, las Obras por Impuestos continúan ganando terreno, alcanzando récords recientes en adjudicaciones, sobre todo en proyectos de impacto local. Por su parte, los G2G han demostrado su eficacia en obras de gran complejidad, como la Carretera Central y el Viaducto Santa Rosa, al atraer a operadores internacionales con amplia experiencia técnica.

Es un mecanismo valorado: el 40% de los inversionistas considera favorable su promoción en el sector infraestructura. No compiten con las APP; funcionan de manera paralela y complementaria.

¿Cómo percibe la promoción de mecanismos Gobierno a Gobierno (G2G) en el sector de infraestructura en Perú?



Fuente: Barómetro de la Infraestructura del Perú de EY-Parthenon.

Finalmente, los Proyectos en Activos (PA) se están consolidando como un espacio de oportunidad: el portafolio público dispone de 124 terrenos estatales, con un potencial de inversión superior a S/4,000 millones para usos logísticos, industriales y de servicios. Esta modalidad amplía el menú de alternativas para canalizar capital privado hacia infraestructura habilitadora.

Tres prioridades para el nuevo ciclo de inversiones

En este nuevo ciclo, la infraestructura en el Perú presenta un gran potencial que puede explotarse si se toman en cuenta ciertos ejes relevantes. Entre ellos, destaca la necesidad de resolver los cuellos de botella en conectividad, especialmente en los accesos al puerto de Chancay y al Callao, así como en los principales corredores logísticos norte-sur, donde la saturación actual limita el potencial exportador y la eficiencia del transporte.

También persisten retos vinculados a agilizar los procesos administrativos, una condición clave para acortar los ciclos de maduración de proyectos.

Finalmente, se consolida una tendencia creciente hacia la infraestructura social como eje permanente de desarrollo: saneamiento, salud y educación muestran alta demanda y una clara alineación con las prioridades del mercado, que busca iniciativas de impacto directo en la población. En este punto, el renovado liderazgo de Proinversión así como la combinación de mecanismos —APP, G2G, PA y OXI— abre un abanico de posibilidades para cerrar brechas que afectan la calidad de vida en territorios con mayores rezagos.

Las expectativas respecto al desarrollo de infraestructura en los próximos años son positivas. Pero para que este nuevo ciclo se consolide, es fundamental no solo recuperar la capacidad de adjudicar proyectos sino también asegurar que las obras se ejecuten bien, con cronogramas realistas, procesos más rápidos y una articulación institucional que permita resolver interferencias sin paralizar proyectos clave.

Cinco insights clave del Barómetro

Alto respaldo a las APP cofinanciadas:

81% de los encuestados

expresa una percepción positiva, reflejando confianza en el modelo.

Interés claro por los G2G:

40%

considera favorable promoverlos, especialmente en proyectos complejos.

Un pipeline listo para crecer:

83%

cree que hay espacio para más proyectos bajo APP y G2G.

Oportunidad inmediata en Proyectos en Activos:

124 terrenos estatales, más de

S/4 MM

en potencial.

Prioridad en infraestructura social:

Agua, saneamiento y carreteras

lideran la preferencia del sector privado, antes que energía, ferrocarriles o puertos.

Barómetro de la Infraestructura del Perú

Estudio que recoge la visión del sector privado en infraestructura sobre los retos y oportunidades que afectan la viabilidad de proyectos en el Perú.



Escanea y descarga



Camilo Carrillo

Associate Partner de
Infraestructura de EY-Parthenon
camilo.carrillo@parthenon.ey.com



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

EY Parthenon
Shape the future with confidence

UN NUEVO ESQUEMA PARA EL DESARROLLO

DE ZONAS ECONÓMICAS
ESPECIALES EN
EL PERÚ (ZEE)





Giancarlo Riva

Socio de Global Trade de EY Perú
giancarlo.riva@pe.ey.com

El entorno global supone que los países que buscan posicionarse en el comercio internacional ofrezcan condiciones e instrumentos capaces de atraer inversión y elevar productividad.

En ese marco, las Zonas Económicas Especiales (ZEE), territorios delimitados con tratamientos aduaneros y tributarios diferenciados del resto del territorio común, se presentan como una opción para atraer inversión y fomentar el intercambio comercial, a partir del desarrollo de actividades con alto valor agregado.

Países como Costa Rica, Colombia, República Dominicana, entre otros, usan este modelo y han consolidado marcos regulatorios y competitivos. En Costa Rica, el régimen — amparado en la Ley 7210 y gestionado por la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)— ofrece un paquete de incentivos, con exoneración del 100% del impuesto a la renta por hasta 10 años, exoneración total de aranceles e IVA, y requisitos claros de inversión mínima y desempeño exportador. Gracias a ello, las zonas francas aportaron USD13,893 millones en 2024 (15% del PIB) y concentraron USD 19,267 millones en exportaciones en 2025.



En República Dominicana, el régimen regulado por la Ley 8-90 y supervisado por el Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (CNZFE) otorga exoneraciones totales de impuestos varios y un tratamiento aduanero especial que facilita la producción para exportación. Durante el 2024, las zonas francas aportaron USD8,425.9 millones (60.7% de las exportaciones totales del país) y concentraron USD5,060.5 millones en exportaciones en la primera mitad del 2025.

En Colombia, la gestión de zonas francas se desarrolla bajo la Ley 1004, que establece un régimen con una tasa del impuesto a la renta del 20%, exoneración total de IVA y aranceles. En 2024, las zonas francas colombianas exportaron USD3,127.8 millones y en los últimos años movilizaron aproximadamente USD13,000 millones en inversión, operando más de 100 zonas francas.

En el caso peruano, sin embargo, la participación empresarial dentro de estas zonas ha sido limitada, lo que ha restringido la capacidad del país para capturar plenamente las oportunidades vinculadas a la producción para exportación. De acuerdo con información del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) y la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex), en 2023 las exportaciones

provenientes de las ZEE sumaron USD74.1 millones, apenas 0.11% del total nacional, y durante enero a setiembre de 2024 sumaron USD66 millones, pero más del 90% de estos ingresos en 2024 provino exclusivamente de la Zona Especial de Desarrollo Paita, a pesar de que el país cuenta con 4 zonas especiales operativas a nivel nacional.

En contraste, países como Costa Rica y República Dominicana exportaron entre 45 y 112 veces más que Perú desde sus zonas francas en 2022, según data de la Asociación de Zonas Francas de las Américas (AZFA). Estos resultados evidencian que pese a tener incentivos tributarios atractivos, el marco ZEE en el país no ha logrado generar suficiente impulso productivo.

USD66 MM

es el total recaudado por exportaciones de Zonas Económicas Especiales durante enero a setiembre de 2024.

Fuente: Mincetur y Comex.

Frente a este contexto, la Ley 32449, publicada en setiembre de 2025, introduce las Zonas Económicas Especiales Privadas (ZEEP), con

un nuevo modelo que reconfigura la forma en que se diseña, gestiona y operan estos espacios estratégicos.

Para los líderes empresariales de sectores industriales, agroindustriales, logísticos, tecnológicos y de servicios especializados, esta nueva ley representa una oportunidad importante: un mecanismo que no solo busca fomentar ventajas competitivas directas para las empresas que se instalen bajo este esquema (sea como operadores o usuarios), sino que también busca contribuir al desarrollo del país a través de mayor inversión, empleo y encadenamientos productivos. Se trata de un espacio que apunta a generar entornos más eficientes y con condiciones orientadas a impulsar la productividad.

El mayor cambio de esta ley radica en la gobernanza: por primera vez, la iniciativa privada asume un rol central en la creación, financiamiento, administración y operación de las zonas. Ello desplaza el foco tradicional —centrado en locaciones preestablecidas y gestión estatal— hacia un enfoque donde la viabilidad económica, lineamientos técnicos, logísticos, sociales, entre otros, precederán a la creación y elección más adecuada de estas zonas, de modo que se facilite y promueva su operación y la capacidad de generar encadenamientos productivos que favorezcan el desarrollo de los proyectos.

La transición hacia este esquema busca evitar la desconexión entre los beneficios otorgados y el impacto real en la economía. El nuevo enfoque apuesta por construir espacios diseñados desde la lógica de la rentabilidad, conectividad logística y de la integración comercial, al que se adicionan ventajas tributarias y aduaneras que suelen otorgarse a estas zonas.



Requisitos e incentivos tributarios de las ZEEP

El nuevo régimen ZEEP incorpora un paquete de incentivos tributarios, entre los que destaca el esquema escalonado de la tasa del Impuesto a la Renta, aplicable durante 25 años continuos, siempre que se cumplan todos los requisitos del régimen.

0%
de Impuesto a la Renta durante los primeros 5 años.

7.5%
entre los años 6 y 10.

10%
entre los años 11 y 15.

12.5%
entre los años 16 y 20.

15%
a partir del año 21.

Incentivos tributarios del régimen ZEEP

Esquema escalonado del Impuesto a la Renta

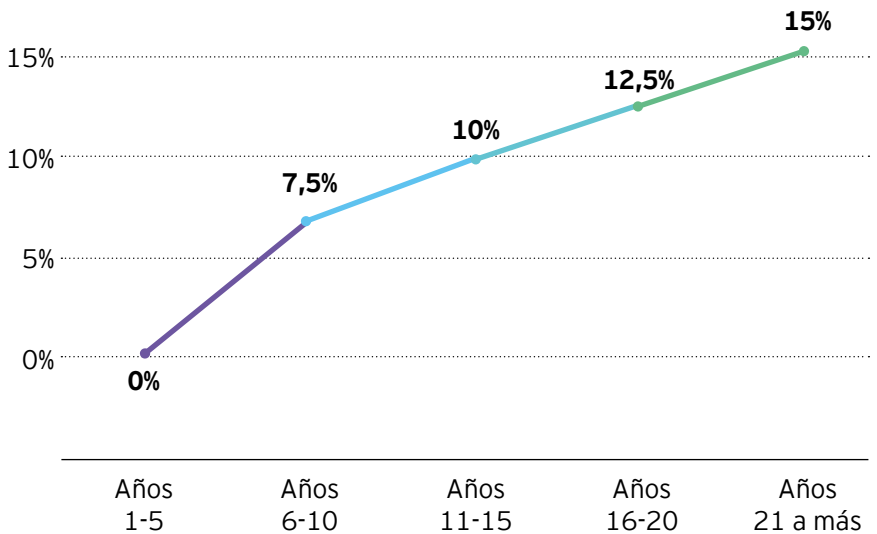


Gráfico elaborado por EY Perú.

A ello se suman beneficios tributarios adicionales como la depreciación acelerada de activos fijos, además de tratamientos especiales en Impuesto General a las Ventas (IGV) e Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) y un marco aduanero que facilita el ingreso de maquinaria, equipos, insumos y bienes intermedios, fortaleciendo la competitividad.

Asimismo, el nuevo marco regulatorio exige que las empresas que se instalen en las ZEEP generen una contribución productiva real. Para ello, deben cumplir requisitos como desarrollar actividades industriales o tecnológicas que impliquen transformación o mejoras significativas; implementar activos muebles e inmuebles nuevos; contar con personal especializado; y ejecutar una inversión mínima de 2,000 UIT en los primeros dos años. Además, al menos el 98% de los ingresos debe provenir de actividades principales realizadas dentro de la zona.

Empresas con potencial para capitalizar las ZEEP

Según la Política Nacional Multisectorial de Comercio Exterior al 2040, el país requiere diversificar su canasta exportadora, apostando por bienes y servicios de mayor valor agregado, calidad y sostenibilidad.

Hoy, la producción de las ZEE existentes se concentra mayormente en manufactura primaria vinculada a la agroindustria. Esto abre una ventana para que las recientemente creadas ZEEP impulsen la evolución del sector hacia productos más complejos, procesos avanzados, mayor uso de tecnología y acceso a instalaciones modernas con ventajas tributarias y aduaneras.

Además de la agroindustria, las ZEEP habilitan oportunidades claras para sectores como la manufactura avanzada y bienes

intermedios, ensamblaje especializado, servicios basados en tecnología, y reparación, acondicionamiento y servicios industriales.

También es importante mencionar que en este escenario hay dos espacios de oportunidad importantes. El primero es **Chancay**, donde se anuncia el interés por la creación de una ZEEP orientada a productos tecnológicos aprovechando la conectividad del nuevo puerto.

Y la otra es **Ancón**, que podría consolidarse como un nodo industrial estratégico con el desarrollo planificado de un parque industrial moderno.

Ambas localizaciones se convertirían en plataformas para escalar exportaciones, acelerar tiempos logísticos y atraer nuevas líneas de negocio intensivas en tecnología o valor agregado.

Una nueva oportunidad para el comercio exterior

El régimen de ZEEP abre una etapa distinta para el desarrollo productivo y exportador del país. Al combinar incentivos tributarios y aduaneros progresivos con requisitos claros, ofrece un marco enfocado en atraer inversiones.

Pero su efectividad también se verá afectada por la capacidad del país para articular estos beneficios con infraestructura que asegure conectividad y eficiencia como puertos, aeropuertos, corredores logísticos y servicios modernos que permitan que los incentivos fiscales se traduzcan en verdadera competitividad.

En ese escenario, las ZEEP pueden convertirse en espacios que impulsen la diversificación productiva y faciliten la inserción del país en cadenas globales de valor. Lograrlo exigirá proyectos con visión de largo plazo y una alineación consistente entre inversión privada, infraestructura y políticas públicas, de modo que estas zonas se consoliden como plataformas reales de crecimiento económico.

Norma reglamentaria

El 22 de abril de 2026 se publicó el Reglamento de la Ley 32449. Previamente, en diciembre de 2025, se había publicado un proyecto reglamentario con su Exposición de Motivos para recolección de opiniones y comentarios por parte de las entidades públicas y privadas.

La norma reglamentaria desarrolla diversos ámbitos operativos y procedimentales, de requisitos aplicables tanto a los operadores como usuarios de las ZEEP, además de aspectos relacionados con la tipificación de infracciones y del régimen sancionatorio de aplicación a los operadores, entre otros.

No obstante, resulta importante señalar que estas disposiciones no eximirán a los operadores y usuarios de las obligaciones tributarias, aduaneras, sectoriales u otras reguladas por normas especiales, las cuales continúan rigiéndose por sus respectivos marcos normativos.

ZEEP: Una decisión estratégica, no solo regulatoria

Optar por este nuevo mecanismo no significa únicamente cumplir con una lista de requisitos; implica evaluar la oportunidad desde una mirada estratégica.

Entre los factores críticos destacan:

Compatibilidad de la actividad:

Confirmar que la operación está permitida dentro del régimen y que la empresa cuenta con la capacidad técnica y financiera para sostener los estándares exigidos.

Plan de inversión: alcanzar la inversión mínima exigida requiere planificación, especialmente considerando que solo califican los activos nuevos y cuando se trata de nuevas inversiones en líneas de negocio.

Ubicación y conectividad: la competitividad se potencia cuando la zona se integra a ecosistemas industriales, corredores logísticos y redes de transporte eficientes.

Tiempos regulatorios: cada ZEEP debe ser propuesta por un operador privado, evaluada por Mincetur y aprobada por ley. Estos plazos inciden directamente en el cronograma de entrada en operación del usuario.



Conoce más del servicio

¿Sus proveedores cumplen con el nivel de control de ciberseguridad que requiere su empresa?

El servicio de Evaluación de Riesgos de Ciberseguridad en Terceros analiza el nivel de madurez y efectividad de la gestión de riesgos de sus proveedores con acceso a la información, sistemas y procesos críticos.



Ruth Falconí

Associate Partner de Technology Risk
EY Perú
ruth.falconi@pe.ey.com



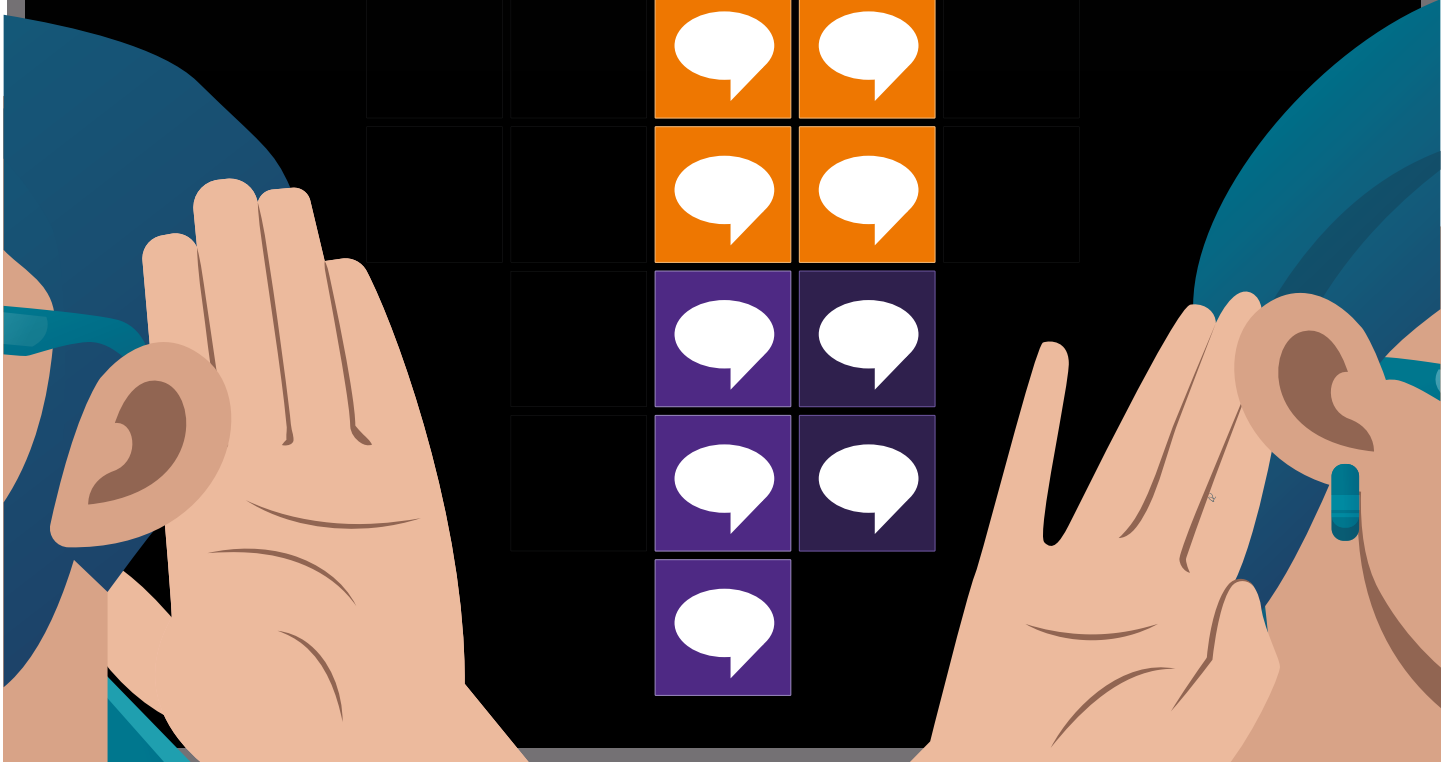
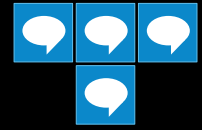
Shape the future
with confidence



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

EL VALOR DE ESCUCHAR A TIEMPO:

líneas éticas efectivas como el pilar de la integridad empresarial



18%

de ejecutivos encuestados en Perú experimentaron un incidente de integridad significativo.

Fuente: Reporte Global de Integridad de EY.



Óscar Meléndez

Socio de Servicios Forenses y Riesgos de Integridad de EY Perú
oscar.melendez@pe.ey.com

En toda organización llega un momento decisivo: cuando alguien detecta algo que no está bien. Puede ser una práctica dudosa, una irregularidad o una conducta que cruza una línea ética. En ese momento, la pregunta es simple: **¿la persona sabe dónde reportarlo y confía en que se tomará acción?**

Los sistemas confidenciales de denuncias no son un buzón más. Son una línea de alerta para la alta dirección. De su diseño y funcionamiento depende que los riesgos se identifiquen a tiempo o, caso contrario, que escalen hacia lo que podría convertirse en una crisis con impacto reputacional, operativo o regulatorio.

En el Perú, este tema cobra especial relevancia: el 18% de los ejecutivos en el país indica haber experimentado un importante incidente de integridad en el periodo 2022-2024, como fraudes o infracciones de cumplimiento normativo, de acuerdo con el más reciente **Reporte Global de Integridad de EY**.

Estos eventos rara vez aparecen sin señales previas. Lo habitual es que hayan existido indicios que no fueron escuchados o gestionados oportunamente.

Cuando no se actúa a tiempo, el costo se multiplica

Ignorar o minimizar las alertas tempranas tiene consecuencias significativas. De acuerdo con el reporte de la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (o ACFE por su nombre en inglés), una organización promedio pierde alrededor del 5% de sus ingresos anuales por fraude. A esto se suma que, según el estudio de EY, en el Perú se redujo el porcentaje de personas que reporta situaciones de mala conducta de 64% en el 2022 a 33% en el 2024.

33%

es el porcentaje de personas que reporta situaciones de mala conducta en el Perú en 2024, frente al 64% registrado en 2022.

Fuente: Reporte Global de Integridad de EY.

Para la alta dirección, estos datos envían un mensaje claro: **tener un canal de recepción de denuncias no es suficiente si este no genera confianza.**

Por otro lado, entre quienes sí denuncian, el reporte de ACFE revela que más de la mitad de las denuncias provienen de los propios colaboradores. En la práctica, la información más valiosa sobre riesgos e irregularidades ya está dentro de la organización; el verdadero desafío para la alta dirección es crear las condiciones para que esa información surja a tiempo y permita actuar antes de que el problema escale.

5

principios que fortalecen la confianza en los sistemas confidenciales de denuncias

Una línea ética efectiva no se construye solo desde el cumplimiento, sino desde la cultura. Existen **cinco principios esenciales** que determinan su impacto real.

1 Entender que cada denuncia es una oportunidad única

Denunciar no es sencillo. En muchos casos, es la única vez que una persona decide alertar a la organización. Si la respuesta es lenta, confusa o indiferente, esa información se pierde y el riesgo permanece oculto.

2 Alinear la línea ética con la identidad de la organización

El primer contacto del denunciante –ya sea una llamada o una plataforma digital– transmite un mensaje poderoso. El lenguaje, el tono y la claridad del proceso deben reflejar los valores y el compromiso real con la integridad. Una línea ética desconectada de la cultura corporativa debilita la confianza desde el inicio.

3 Apoyarse en tecnología que genere eficiencia

La herramienta debe adaptarse a la organización y no al revés. Un sistema flexible permite

gestionar denuncias con mayor agilidad, trazabilidad y eficiencia, evitando demoras que erosionan la credibilidad del proceso.

4 Prestar atención a lo que no se denuncia

El mayor riesgo es el que no se ve. El temor a represalias, la presión del entorno o la percepción de que no se tomará acción siguen siendo barreras frecuentes. Al respecto, el 30% de los profesionales peruanos tuvo inquietudes sobre malas conductas que decidió no reportar durante el periodo 2022-2024, además de que el 60% afirmó haber sentido presión para no hacerlo en al menos una ocasión¹. Enfocarse solo en las denuncias recibidas puede dejar fuera situaciones críticas que nunca llegan al sistema.

5 Actuar después de investigar

Recibir e investigar una denuncia es solo el primer paso. La acción posterior –cómo se corrigen las fallas y se refuerzan los controles– es clave para fortalecer la confianza y transformar la línea ética en un mecanismo preventivo y disuasivo.

1. Reporte Global de Integridad de EY

Una herramienta clave para la gestión preventiva de riesgos

Los incidentes de integridad no siempre tienen su origen en conductas individuales. A nivel global, el 27% de los encuestados identifica como causa raíz las fallas en procesos financieros y controles, así como la falta de recursos internos para gestionar las actividades de integridad. Esto refuerza la importancia de integrar un sistema confidencial de denuncias a la gestión de riesgos y al gobierno corporativo.

27%

de los encuestados identifica como causa raíz las fallas en procesos financieros y controles, así como la falta de recursos internos para gestionar las actividades de integridad.

Fuente: Reporte Global de Integridad de EY.

Cuando funciona correctamente, este sistema no solo permite detectar irregularidades. También ayuda a identificar patrones, debilidades estructurales y oportunidades de mejora antes de que se conviertan en crisis.

Para la C-Suite, la conclusión es clara:

Un sistema confidencial de denuncias bien diseñado fortalece la cultura de integridad, protege la reputación y permite tomar decisiones informadas a tiempo. Porque en integridad, el mayor riesgo no es el error que se reporta, sino el que nunca llega a escucharse.

ENTREVISTA



Hik Park

Miembro de Global Guidance Council del Institute of Internal Auditors (IIA)

¿De qué forma un sistema confidencial de denuncias aporta valor a la empresa?

Un sistema de denuncias eficaz no solo detecta irregularidades, actúa como un sensor estratégico que permite anticipar riesgos antes de que escalen, se conviertan en una crisis y erosionen la confianza interna y externa. Cuando el canal es confiable, independiente y accesible, la organización transforma señales tempranas en acciones preventivas, evitando impacto financiero, sanciones regulatorias y daños reputacionales difíciles de revertir.

Una línea ética bien diseñada fortalece la cultura de integridad, empodera a los colaboradores y cualquier *stakeholder* con acceso a los mecanismos de reporte y convierte la transparencia en un activo competitivo. En un entorno donde la velocidad de respuesta define la resiliencia, escuchar a tiempo es una forma concreta de proteger y crear valor.

¿Qué debe preocuparle a un Board sobre su sistema confidencial de denuncias? ¿Sobre qué aspectos debe centrar su supervisión?

El foco del *Board* es determinar si el mecanismo de reporte realmente funciona como se diseñó, si es un instrumento de alerta temprana para identificar patrones, y no como un formulario simbólico (*post-mortem*). Su supervisión debe centrarse en independencia, tiempos de respuesta (importancia de un sólido comité de cumplimiento/ética), calidad de las investigaciones y no tolerancia a represalias, porque la inacción o el mal manejo amplifican riesgos éticos, legales y reputacionales.

También debe entender estratégicamente los casos denunciados: un canal sin denuncias no refleja salud cultural, sino silencio. Un directorio responsable evalúa si el sistema está fortaleciendo la integridad organizacional y la gestión preventiva de riesgos, asegurando que cada señal recibida se traduzca en decisiones oportunas y transparentes.

Organizaciones con
ventaja de talento:

¿CÓMO LOGRAN CONVERTIR LA ADOPCIÓN DE LA IA EN IMPACTO SOSTENIDO?

Solo un
5%

emplea la IA de forma avanzada para transformar su forma de trabajar, mientras que la mayoría la emplea de manera superficial.

Fuente: EY Trabajo Reimaginado.



Carolina González Alcántara
Socia Líder de People Consulting de
EY Latinoamérica
carolina.gonzaleza@mx.ey.com



Gabriela Quiñoa
Socia de People Consulting de
EY Argentina
gabriela.quinoa@ar.ey.com



Pilar Quinteros
Associate Partner de Consultoría
EY Perú
pilar.quinteros@pe.ey.com

El mayor desafío para las organizaciones ya no está en el mercado, sino dentro de casa. Los trabajadores están redefiniendo qué esperan de su trabajo y de quienes los lideran, y las certezas que guiaban la toma de decisiones ejecutivas se están reconfigurando.

El estudio de EY **Trabajo Reimaginado** evidencia este punto de quiebre: las expectativas del talento evolucionan más rápido que las prácticas organizacionales, mientras que la Inteligencia Artificial (IA) acelera los cambios, amplifica tensiones y abre nuevas oportunidades.

Estos hallazgos ofrecen una guía para comprender qué valora hoy el talento en América Latina.

IA: alta adopción, bajo impacto

Aunque la IA ya forma parte del día a día laboral (88% de los empleados utiliza IA en su trabajo), su impacto aún es limitado. Y es que la adopción por sí sola no garantiza resultados. Solo un 5% emplea la IA de forma avanzada para transformar su forma de trabajar, mientras que la mayoría la emplea de manera superficial.

Esta brecha responde tanto a factores tecnológicos como humanos: 64% de los empleados percibe mayor carga laboral y 38% teme que una dependencia excesiva de la IA debilite sus habilidades.

Como resultado, las compañías dejan sin capturar hasta el 40% del potencial de productividad por brechas de talento (cultura, aprendizaje, recompensas), más que por limitaciones tecnológicas – esto sin considerar el impacto y valor generado más allá de la productividad y eficiencia.

40%

del potencial de productividad se queda sobre la mesa debido a brechas de talento –en cultura, aprendizaje y recompensas– más que por limitaciones tecnológicas.

“

Si las percepciones son mixtas, no es por la herramienta de la IA en sí, sino por cómo la integramos. La IA exige un cambio cultural, tecnológico y operativo. Habrá dudas y aprendizajes en el camino, pero quedarse en el *statu quo* es lo verdaderamente costoso, porque la tecnología avanza a un ritmo vertiginoso y la brecha de aprendizaje y adopción se agranda minuto a minuto.

Gabriela Quiñoa,
Socia de People Consulting de EY Argentina.

Por ello, es fundamental para las empresas evolucionar la propuesta de valor hacia un modelo que integre mentalidad, habilidades y herramientas, habilitado por cultura, liderazgo y sistemas de recompensas que incentiven la adopción.

¿Qué hacen distinto las organizaciones líderes en IA?

El estudio identifica cinco capacidades estratégicas que, actuando en conjunto, diferencian a las organizaciones con ventaja de talento, es decir, que sí convierten la adopción de la IA en impacto positivo:

5

 dimensiones clave para integrar la ventaja del Talento + IA

Enfoque integrado de la fuerza laboral y la tecnología



Fuente: EY Trabajo Reimaginado.

1

Salud y flujo del talento: reclutar y retener al talento clave

Las organizaciones líderes entienden que la adopción de IA no depende solo de tecnología, sino de contar con el talento adecuado para aprovecharla. Esto implica atraer perfiles con mentalidad digital, asegurar capacidades críticas y reimaginar la propuesta de valor al empleado para retener a las personas que puedan impulsar la transformación.

2

Excelencia en la adopción de IA: escalar el uso de IA de manera transversal

No se trata de acumular herramientas, sino de integrar la IA en procesos completos, para resolver problemas específicos o aprovechar oportunidades e innovar. Según el estudio, solo 28% de las organizaciones ha alcanzado esta madurez en las cinco áreas de forma balanceada, lo que explica por qué gran parte de las organizaciones todavía no logra convertir la adopción de IA en resultados.

3

Desarrollo del aprendizaje y las capacidades: incorporar el aprendizaje continuo en el flujo del trabajo

Para las organizaciones líderes, el aprendizaje deja de ser un evento aislado y se convierte en parte natural de la operación: crean sistemas donde los empleados mejoran sus habilidades mientras trabajan, manteniéndose al ritmo del avance tecnológico y, a su vez, incrementando la productividad y fomentando la adopción para explorar nuevas oportunidades.

4

Cultura, cambio y transformación: remodelar la cultura y las normas organizacionales

La transformación efectiva requiere una cultura que promueva la curiosidad, la experimentación, la autonomía y nuevas formas de trabajar con IA. Esto incluye la revisión de hábitos y modos de colaboración para asegurar que la adopción tecnológica esté acompañada por un cambio cultural, lo que a su vez permite reducir las respuestas de resistencia al cambio.

5

Recompensas totales estratégicas: alinear recompensas con comportamientos y resultados impulsados por IA

Las empresas líderes ajustan incentivos para premiar el uso efectivo de la IA, motivar la experimentación y asegurar que la adopción tecnológica se traduzca en resultados tangibles.

28%

de las organizaciones ha alcanzado esta madurez en las cinco áreas descritas anteriormente de forma balanceada, lo que explica por qué gran parte de las organizaciones todavía no logra convertir la adopción de IA en resultados.

“

La curiosidad humana es un factor fundamental en la gestión de la tensión entre el talento y la tecnología. Fomentar un aprendizaje continuo nos permite cuestionar y experimentar con nuevas herramientas y formas de trabajar, lo que nos ayuda a ser más eficientes, a aportar un mayor valor y tener impacto en nuestras funciones. De igual forma, el discernimiento es clave para interpretar y aplicar los resultados de la IA, alineando las decisiones con los valores y objetivos de las empresas.

Carolina González Alcántara,

Socia Líder de People Consulting de EY Latinoamérica.

En el entorno actual, el reto ya no es probar la IA: es integrarla. El C-Suite que marque la pauta será el que convierta iniciativas dispersas en un sistema operativo del trabajo que integre casos de uso con impacto medible, aprendizaje en el flujo de la operación y recompensas que premian logros impulsados por IA. Cuando talento, cultura y tecnología se orquestan, la adopción deja de ser promesa y se vuelve ejecución sostenida.



La IA no reemplaza el trabajo humano: lo reconfigura. Las organizaciones que integran habilidades, herramientas y mentalidad, activadas por cultura, liderazgo y recompensas, son las que convierten la adopción en productividad, innovación y atracción de talento. Para Perú, esto implica invertir no solo en tecnología, sino en prácticas de liderazgo, cultura y desarrollo que aseguren continuidad y profundidad en la adopción.

Pilar Quinteros,

Associate Partner de Consultoría de EY Perú.

Las dos apuestas clave para que la IA genere impacto en 2026

Pilar Quinteros, Associate Partner de Consultoría de EY Perú

De cara al 2026, existen dos decisiones clave que marcarán la capacidad de las organizaciones para capturar valor real de la IA:

1.

Priorizar el aprendizaje intensivo y el desarrollo de capacidades en IA

No basta con incorporar cursos: es clave que una mayor proporción del talento supere las 40 horas anuales de formación en IA, complementado con una experiencia del colaborador reimaginada, *accountability* y comunidades de colaboración que fortalezcan el capital social.

El estudio global de EY muestra que los colaboradores que reciben al menos 81 horas de entrenamiento en IA logran optimizar 16 horas semanales de trabajo evidenciando el impacto directo del uso enfocado en la competitividad.

2.

Alinear cultura, liderazgo y recompensas a la adopción de IA

El cambio real ocurre cuando los objetivos individuales y de negocio integran explícitamente el soporte analítico e IA en el proceso de toma de decisiones *core*, y cuando las recompensas están alineadas a la cultura.

Los colaboradores más calificados buscan ambientes con tecnología de punta, flexibilidad y crecimiento continuo. Una cultura de colaboración, aceleración del desarrollo y liderazgo conectado son factores de evolución.

Fuente: EY Trabajo Reimaginado.



Descúbrelo aquí

IA que acelera tus decisiones estratégicas

Convertimos la Inteligencia Artificial en valor real, medible y escalable para tu negocio.



Pablo Salvador
Socio Líder de Consultoría
EY Perú
pablo.salvador@pe.ey.com



Francisco Escudero
Socio de Consultoría
EY Perú
francisco.escudero@pe.ey.com



Shape the future
with confidence



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

PROTECCIÓN DE DATOS EN AMÉRICA LATINA

avances y brechas hacia un
ecosistema más seguro

Por Shirley Huertas

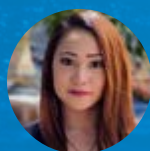




María Camila González
Socia de EY Law Colombia
camila.gonzalez@co.ey.com



Bruno Mejía
Líder de Competencia y
Mercados de EY Law Perú
bruno.mejia@pe.ey.com



Laila Yu
Gerente de EY Law Argentina
laila.yu@ar.ey.com

La filtración de datos se ha convertido en uno de los riesgos más críticos para las empresas de América Latina. El estudio de *Redefining the Human Factor in Cybersecurity* de Kaspersky revela que el 42% de las organizaciones de la región ha sufrido fugas de información confidencial en los últimos dos años, mientras que el informe *Cost of a Data Breach* de IBM estima que una filtración implica en promedio USD 2.51 millones para una empresa latinoamericana.

En este contexto, la protección de datos personales deja de ser un requisito normativo y se convierte en un tema clave en la agenda de los países.

Y aunque el desafío es similar en toda la región, países como Perú, Colombia y Argentina vienen dando pasos concretos para actualizar sus marcos regulatorios y ajustarlos al nuevo entorno digital. Cada uno desde realidades distintas, pero con un objetivo común: modernizar sus regulaciones, fortalecer a sus autoridades y cerrar brechas que aún limitan la consolidación de un ecosistema de privacidad maduro y resiliente.



■ ■
Perú:

Un marco recién modernizado que busca consolidar capacidades y cerrar brechas de implementación

Perú avanza de manera sostenida en la modernización de su sistema de protección de datos personales, sustentado en la Ley 29733 y en su Reglamento actualizado, vigente desde marzo de 2025. El marco renovado se orienta a estándares internacionales y busca responder a los desafíos de un entorno digital más complejo. Sin embargo, la cultura de cumplimiento sigue siendo, en varios sectores, predominantemente documental, lo que abre espacio para evolucionar hacia una gestión del dato basada en riesgos y con una mirada más estratégica.

Por su parte, la Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales (ANPDP) ha fortalecido de manera notable su capacidad de supervisión. En 2024 fiscalizó 454 entidades, principalmente de los sectores financiero y telecomunicaciones, y en 2025 incrementó a 760 entidades. Ese mismo año inició 136 procedimientos sancionadores e impuso multas por S/11.3 millones, reflejando un control

más activo y un entorno regulatorio con mayores exigencias. A pesar de ello, aún existe oportunidad para reforzar su rol orientador.

“

La falta de una guía práctica de evaluaciones de impacto a la privacidad (PIA) es una brecha clave. Es importante que la autoridad no se limite a resolver el caso concreto, sino ofrecer una interpretación que permita entender claramente la aplicación de la norma en situaciones específicas.

Bruno Mejía, Líder de Competencia y Mercados de EY Law en Perú.

De forma complementaria, el país ha dado un paso relevante en la regulación de tecnologías emergentes con el reglamento de la Ley 31814, que promueve un uso ético y seguro de la inteligencia artificial (IA). No obstante, su implementación requiere de guías operativas que permitan avanzar de manera realista.

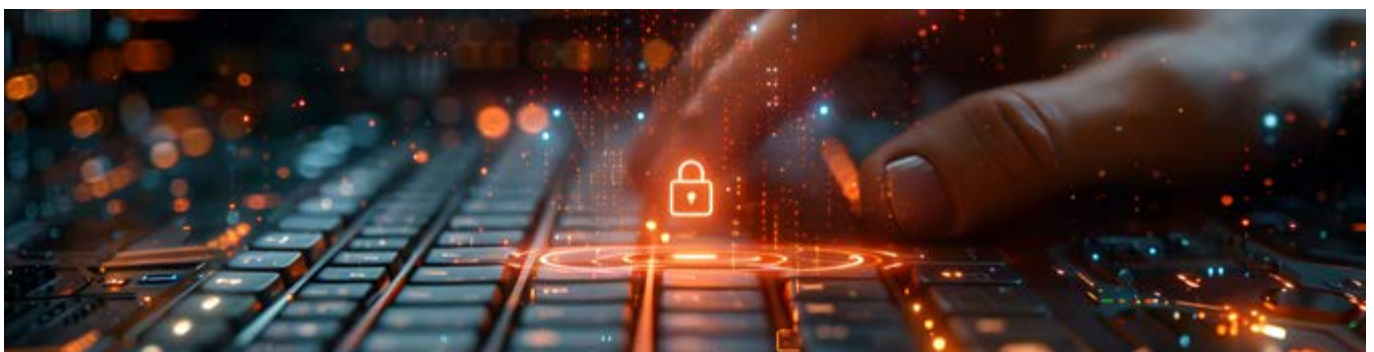
“

Resulta indispensable contar con lineamientos sencillos y aplicables, con plazos coherentes para las empresas y que estas mantengan actualizados sus procesos para evitar ciberataques y fortalecer la confianza de los usuarios.

Bruno Mejía, Líder de Competencia y Mercados de EY Law en Perú.

El sector empresarial muestra un nivel de madurez en ascenso. Las grandes organizaciones — especialmente en los sectores financiero, educativo, salud y telecomunicaciones— han avanzado con mayor rapidez, mientras que las pequeñas y microempresas enfrentan barreras significativas como limitaciones presupuestales, menor acceso a asesoría especializada y baja percepción del riesgo regulatorio.

En conjunto, el Perú atraviesa una etapa de transición: cuenta con un marco actualizado y avances importantes en materia de IA, pero aún debe transformar el cumplimiento formal en una gestión integral del dato que fortalezca la resiliencia, eleve la confianza y consolide la privacidad como factor estratégico de gobierno corporativo.





Colombia:

Una regulación madura con alta fiscalización que exige una actualización alineada a su dinamismo

Colombia ha consolidado uno de los marcos de protección de datos más estructurados de la región desde la entrada en vigor de la Ley 1581 de 2012, respaldado por el rol riguroso y orientador de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). Algo que destaca a Colombia de sus pares de la región es la amplitud de las competencias de la autoridad, que no solo fiscaliza y sanciona, sino que también emite criterios técnicos y lineamientos que han permitido al país alcanzar un nivel de madurez intermedio, con principios alineados al Reglamento General de Protección de Datos (GDPR).

De hecho, en 2024 se registraron más de 35,000 quejas por manejo indebido de información personal y un incremento del 22% en el monto de las sanciones. Entre 2022 y 2024, la SIC impuso multas superiores a 6,000 millones de pesos (S/5.6 millones aprox.) a empresas de telecomunicaciones, salud y comercio electrónico. Esto evidencia una tendencia ascendente: 55 en 2023, 83 en 2024 y 101 en 2025, año en el que las multas alcanzaron 5,157 millones de pesos (S/4.8 millones aprox.).

Este contexto ha llevado a impulsar la actualización normativa. En agosto de 2025 se presentó un proyecto de reforma orientado a cerrar brechas en la regulación de IA, decisiones automatizadas, protección reforzada de niños y adolescentes, y transferencias internacionales, con el fin de alinear el marco colombiano con estándares internacionales más exigentes.

El panorama empresarial presenta contrastes similares a los de Perú y Argentina: sectores como financiero, salud y servicios públicos exhiben prácticas más maduras, mientras que *retail* y pequeñas empresas presentan brechas importantes en recursos, capacitación y actualización de procesos. Más allá de ello, la industria enfrenta un reto transversal: el cumplimiento sigue siendo, en gran medida, formal.



El desafío ya no es únicamente cumplir con la regulación, sino contar con un modelo de gobierno de datos claro, exigible y operativo.

María Camila González, Socia de EY Law en Colombia.

Asimismo, la figura del oficial de protección de datos ha cobrado un rol decisivo. *“El oficial de datos debe ser un actor estratégico que facilite el uso avanzado del dato sin generar riesgos legales, operacionales o reputacionales”*, sostiene Camila, destacando la necesidad de dotarlo de recursos, autonomía y capacidad de articulación dentro de las organizaciones.

Colombia también avanza hacia un marco específico para inteligencia artificial, con iniciativas que buscan establecer principios éticos, clasificar sistemas según riesgo y regular tecnologías sensibles como biometría y reconocimiento facial. La modernización será fundamental para mantener la competitividad y la confianza en un entorno donde la gobernanza del dato es cada vez más relevante.



Argentina:

Un sistema pionero que enfrenta el reto de actualizarse para recuperar liderazgo técnico

Argentina se mantiene como uno de los referentes históricos en protección de datos en la región. Su Ley 25.326, vigente desde el año 2000, sentó los principios clásicos de privacidad: finalidad, consentimiento, proporcionalidad, seguridad y derechos del titular, que aún sostienen el sistema. La Agencia de Acceso a la Información Pública (AAIP) ha contribuido a mantener este marco actualizado mediante guías y criterios interpretativos. En 2024, la Unión Europea renovó la decisión de adecuación, reafirmando que el modelo argentino continúa alineado con estándares internacionales exigentes.

Sin embargo, la evolución tecnológica ha puesto en evidencia la necesidad de modernizar la normativa. La ley vigente no contempla obligaciones clave como la notificación de incidentes, evaluaciones de impacto a la privacidad (PIA), nuevas bases legales o derechos vinculados a tecnologías emergentes. Por ello, Argentina atraviesa un proceso de reforma integral. Los proyectos recientemente presentados en el Congreso incorporan la responsabilidad proactiva, privacidad por diseño y por defecto, derecho a la portabilidad, impugnación de decisiones automatizadas, obligación de reportar incidentes y la creación del delegado de protección de datos. También proponen eliminar el registro de bases y reforzar la independencia del regulador.

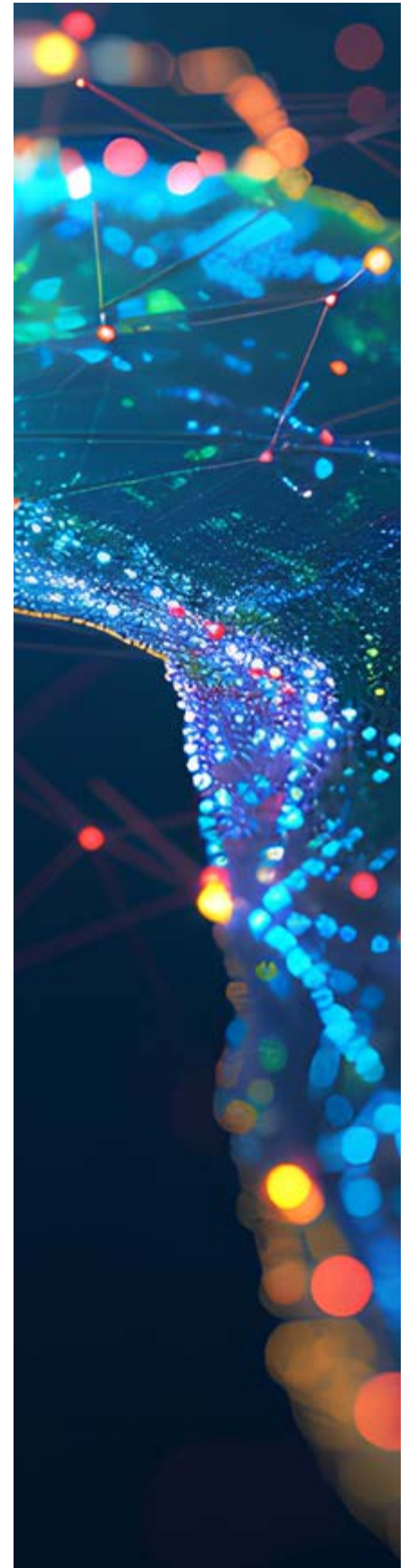


Argentina no cuenta hoy con regulación específica para IA generativa ni para biometría, más allá de criterios orientadores de la AAIP. Por ello, es esencial que la normativa se actualice para incluir disposiciones claras sobre el tratamiento de datos en estos contextos.

Laila Yu, Gerente de EY Law en Argentina.

A nivel empresarial, la madurez es heterogénea. Sectores como finanzas, salud, telecomunicaciones y tecnología han adoptado prácticas más avanzadas, mientras que *retail* y pequeñas empresas muestran rezagos en gobernanza, políticas internas y formalización de procesos.

Argentina combina un marco sólido, una autoridad experimentada y una reforma ambiciosa en marcha. Con la rápida expansión de tecnologías como IA generativa, biometría y decisiones automatizadas, modernizar el marco vigente será clave para mantener competitividad, seguridad jurídica y confianza en el ecosistema digital.



Puntos clave y oportunidades de mejora para la región

Aunque América Latina avanza hacia marcos más modernos de protección de datos, el verdadero salto requiere dejar atrás la lógica documental y adoptar modelos de gestión basados en riesgos. Esto implica fortalecer medidas preventivas, entender con precisión el ciclo de vida del dato y operar con bases legales más claras y consistentes.

La modernización normativa frente a tecnologías emergentes es otra prioridad compartida. La expansión de la IA generativa, la biometría y el reconocimiento facial demanda definiciones actualizadas, salvaguardas específicas y reglas que contemplen escenarios de alto riesgo. Además, es necesario profesionalizar la relación con terceros mediante contratos más sólidos, mecanismos de supervisión continua y una documentación que asegure trazabilidad.

Finalmente, la región necesita consolidar una cultura organizacional que entienda la privacidad como un habilitador estratégico. Ningún marco regulatorio será efectivo sin capacidades internas adecuadas: equipos capacitados, gobernanza transversal y liderazgo comprometido con la gestión responsable del dato.

En conjunto, estas prioridades permitirán que la región supere enfoques reactivos y consolide un modelo de protección de datos capaz de acompañar la evolución tecnológica, fortalecer la confianza y mejorar la competitividad en la economía digital.

Tres prioridades para las empresas en protección de datos en el 2026

Bruno Mejía, Líder de Competencia y Mercados de EY Law en Perú.

1. Transitar del formalismo al enfoque basado en riesgos

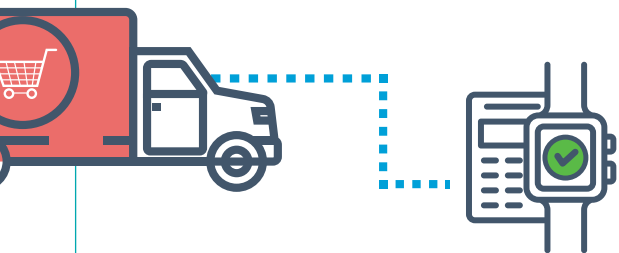
Esto implica mapear flujos de información, definir con precisión las bases legales aplicables y realizar una Evaluación de Impacto a la Privacidad (PIA) en tratamientos de alto riesgo. Este cambio permite alinearse a estándares internacionales y a la evolución interpretativa impulsada por la ANPDP.

2. Fortalecer la gobernanza interna del dato

Ello requiere roles y responsabilidades claras, coordinación entre las áreas legales, de seguridad, recursos humanos y comerciales, así como políticas estandarizadas, gestión de incidentes y controles sobre los encargados. La privacidad debe asumirse como un componente estratégico del gobierno corporativo.

3. Capacitar y concientizar al personal clave

Capacitar a quienes intervienen en el tratamiento de datos permite desarrollar una cultura de respeto y responsabilidad, reduciendo riesgos legales, operativos y reputacionales. La formación continua es esencial para fijar prácticas sólidas en sectores de alta exposición y en empresas en etapas iniciales de madurez.



Numa Arellano

Socio de Consultoría para la Industria
Financiera de EY Perú

numa.arellano@pe.ey.com

Después de más de una década sin cambios estructurales, el Sistema Nacional de Pagos entrará a una fase decisiva: una reforma que no solo actualizará reglas, sino que redefinirá la forma en que pagamos, cobramos y movemos dinero en el Perú. Esta transformación llega en un momento en que la competencia entre bancos, FinTech y nuevos jugadores digitales es más intensa que nunca.

Con la publicación de la Circular 0022-2025-BCRP en diciembre de 2025, el Banco Central de Reserva del Perú aprobó el nuevo Reglamento General del Sistema Nacional de Pagos, que entró en vigor el 1 de abril de 2026 y reemplazará la regulación vigente desde 2010.

Su implementación será gradual: el reglamento establece plazos de adecuación hasta fines de 2026, que varían según el tipo de entidad y su nivel de operación. Esto obliga a bancos, FinTech, adquirentes y proveedores tecnológicos a planificar con anticipación los ajustes que deberán realizar.

Pero la reforma implica mucho más que nuevas fechas. El Banco Central asume un rol más activo y vinculante como regulador y supervisor, con facultades para emitir instrucciones obligatorias, solicitar sustentos tarifarios y sancionar incumplimientos, configurando el rediseño más profundo del sistema en más de una década.



Principales cambios y desafíos

Con estos cambios, entran en juego la interoperabilidad plena, una seguridad reforzada, una transparencia tarifaria basada en costos, y una gobernanza más estricta. Asimismo, hay ciertos desafíos que la industria deberá superar:



1 **Gobernanza y responsabilidades más robustas**

Aún persiste un proceso de adaptación entre los distintos actores del ecosistema de pagos frente a los nuevos roles y obligaciones introducidos por el Reglamento General del Sistema Nacional de Pagos. La definición actualizada de Proveedor de Servicios de Pago (PSP), Entidad de Servicios de Pago (ESP) y participante indirecto —así como los requisitos asociados a su autorización, registro y operación— continúa generando interrogantes, especialmente respecto a los umbrales patrimoniales, las condiciones de acceso, las responsabilidades frente a incidentes operativos y los alcances de las funciones tercerizadas establecidas por el BCRP.

2 **Interoperabilidad obligatoria con madurez tecnológica heterogénea**

Aunque es una de las metas más valoradas, implica homologar APIs (interfaces que permiten que diferentes sistemas y aplicaciones se comuniquen entre sí), mensajería y estándares en plazos ajustados. Para algunos actores, supone inversiones significativas y el rediseño de capacidades internas.

3 **Tarifarios basados en costos reales**

Probablemente el cambio más profundo. Dejar atrás estructuras complejas o históricas y migrar hacia modelos sustentados en costos directos y trazables. Esto obligará a muchas empresas a revisar su modelo de negocio, su estrategia comercial e incluso sus sistemas internos.

4 **Ciberseguridad y continuidad como ejes centrales**

El estándar se eleva notablemente: se exigirán reportes de incidentes en ventanas muy cortas, lineamientos más estrictos y el cumplimiento de requisitos robustos también por parte de los proveedores *cloud* o de autenticación.

5 **Tercerización: el verdadero cuello de botella**

El mercado de pagos en el Perú es altamente tercerizado, lo que vuelve compleja la adecuación de contratos alineados al reglamento. Aspectos como requisitos de acceso del regulador o data residente en el Perú representan negociaciones complejas, especialmente con proveedores globales.

Claves para implementar con éxito la reforma a partir de la experiencia global

Pero la pregunta clave hoy no es solo qué exige la regulación, sino cómo priorizar y ejecutar sin comprometer la operación. La experiencia observada en reformas similares en Brasil, México, Colombia, el Reino Unido y la Unión Europea ofrece una hoja de ruta valiosa para el Perú. De esos procesos se desprenden **seis frentes esenciales** para una implementación exitosa.

El primero es realizar un **diagnóstico integral**, que incluye el mapeo de brechas normativas, tecnológicas, contractuales y operativas, así como revisar modelos de negocio, flujos de datos, proveedores y estructuras de gobernanza.

También es fundamental entender que la interoperabilidad solo se sostiene cuando existe una **gobernanza neutral y clara** desde el primer día, capaz de ordenar intereses diversos y mantener la consistencia técnica del modelo.

La **transparencia tarifaria** es otro componente clave. Exige construir modelos basados en costos directos e indirectos trazables, auditables y que permitan navegar sin fricción los requerimientos de transparencia.

En materia de seguridad los cambios suelen ser más exigentes de lo que parecen en el papel. Los primeros meses son críticos y funcionan mejor bajo **esquemas de acompañamiento práctico**, como *sandbox* regulatorios que permiten ajustar y corregir sin frenar la operación.

A esto se suma la gestión de **proveedores críticos**, desde procesadores hasta servicios *cloud*, porque suelen marcar el ritmo real de la implementación. Renegociar contratos, actualizar arquitecturas y adaptar procesos a los nuevos estándares puede tardar meses incluso para los grandes bancos.

Finalmente, la adopción tecnológica debe ser concebida como un proceso integral: adoptar estándares, fortalecer APIs, diseñar pruebas de carga, trazabilidad y resiliencia es clave para **mejorar escalabilidad y velocidad de transacción** en un ecosistema interoperable.

Los actores avanzan con mayor solidez cuando cuentan con un **roadmap modular y basado en riesgos**, con hitos claros y prioridades bien definidas. Esa estructura es la que permite implementar sin afectar la continuidad operativa y aprovechar la reforma como una oportunidad de transformación.

Estamos ante un punto de inflexión para el Perú

La reforma del Sistema Nacional de Pagos no busca únicamente elevar estándares técnicos o alinearse con modelos internacionales. Tiene el potencial de impulsar un ecosistema más seguro, interoperable y competitivo, promover la inclusión digital, mejorar la experiencia del usuario y fortalecer la resiliencia del sistema financiero.

El Perú tiene la oportunidad de seguir modelos exitosos como PIX, el sistema de pagos instantáneos más popular de Brasil o los pagos instantáneos europeos, pero con un enfoque adaptado a la realidad peruana: pragmático, eficiente y orientado al usuario final.

Es un momento idóneo para una colaboración estrecha entre el sector público y privado. La regulación ofrece el marco; la industria tiene la oportunidad de convertirlo en una ventaja competitiva para el país.

¿Por qué esta reforma impacta más allá del sector financiero?

Aunque el nuevo Reglamento del Sistema Nacional de Pagos impacta principalmente a la industria financiera, sus efectos llegan al día a día de cualquier persona o usuario. Cada vez que hacemos una transferencia, pagamos con QR, compramos en línea, enviamos dinero por una billetera digital o recibimos un depósito, estamos utilizando el Sistema Nacional de Pagos. Por eso, estos cambios no solo impactan a bancos y FinTech: **nos impactan a todos.**

Con esta reforma, las transacciones serán **más rápidas, seguras y transparentes**. La interoperabilidad plena facilitará los pagos entre diferentes bancos y aplicaciones, reduciendo fricciones y simplificando la experiencia del usuario.

Para las empresas, los beneficios incluyen procesos de pago más eficientes, menor riesgo operativo y una mayor claridad en los costos, mejorando la experiencia de cobro y los tiempos de conciliación, especialmente en comercio electrónico.

En conjunto, la reforma contribuye a un ecosistema que impulsa la **inclusión financiera**, expande las alternativas de servicios digitales y refuerza la confianza en un sistema que utilizamos todos los días.

CAJA AREQUIPA:

formación, cultura e IA para potenciar
el desarrollo del talento.

Por Shirley Huertas y Darlen Leonardo

Pavel González, Gerente de Personas y
Desarrollo Organizacional de Caja Arequipa.

95%

del talento

se forma internamente en Caja Arequipa, desde analistas hasta líderes.

DATOS

+6,000
colaboradores
a nivel nacional.

125 analistas
promovidos gracias
al "Comité Formativo
Imparable".

10,000
consultas mensuales
a "Mi Bonito",
reflejando uso masivo
y constante.

9 años de
permanencia
promedio de un
colaborador.

Con presencia en casi todo el país y un liderazgo consolidado en el sistema de microfinanzas, Caja Arequipa viene acelerando su transformación cultural a partir del uso de la tecnología para fortalecer la experiencia de sus más de 6,000 colaboradores.

En 2025, recibió el Premio ABE en reconocimiento a dos iniciativas que conectan tecnología y acompañamiento humano: **Comité Formativo Imparable**, un modelo de aprendizaje acelerado que conecta a analistas *senior* y *junior* para impulsar el desarrollo de habilidades y reducir la rotación laboral; y **Mi Bonito**, una herramienta de analítica e IA que simplifica el cálculo del bono y ofrece recomendaciones personalizadas para mejorar el desempeño de sus profesionales.

Pavel González, Gerente de Personas y Desarrollo Organizacional de Caja Arequipa, nos cuenta cómo estas iniciativas han transformado la gestión del talento, acelerado el aprendizaje y potenciado la productividad del equipo en todo el país.

¿Cómo inició Caja Arequipa su proceso de transformación de la gestión del talento?

En Caja Arequipa iniciamos en 2018–2019 un proceso de transformación digital que impulsó una nueva estructura organizacional y un marco cultural sólido, donde destaca el *mindset* digital. Esto nos ha permitido tomar decisiones basadas en *data*, ser más ágiles y reducir la burocracia mientras seguimos creciendo a nivel nacional.

Nuestra prioridad es justamente usar la tecnología para llegar de manera más oportuna a nuestros 6,000 colaboradores y acompañar su desarrollo en un entorno donde el *feedback* constante es clave.

Caja Arequipa cuenta con más de 230 agencias distribuidas en distintas regiones del país, cada una con realidades culturales y operativas muy diferentes. En ese contexto, ¿cómo gestionan el talento en entornos tan diversos y heterogéneos sin perder la coherencia cultural y la experiencia del colaborador?

El Perú es diverso y en Caja Arequipa entendemos esa diversidad como una fortaleza. No buscamos que los colaboradores se adapten a una sola forma de trabajar, sino articular una cultura común

respetando las particularidades de cada región. Para lograrlo, reforzamos prácticas de reconocimiento, espacios de bienestar, cuponerías de tiempo libre e iniciativas que involucran a las familias. Hoy la *data* también cumple un rol clave: nos permite evaluar candidatos no solo por competencias, sino por su adaptación a nuestra cultura y motivaciones, ayudándonos a asegurar su permanencia. Y de cara a 2026, estamos duplicando las horas de acompañamiento y formación de líderes, porque ellos son quienes sostienen la coherencia cultural y la experiencia del colaborador en todo el país.

¿Qué elementos internos han sido determinantes para impulsar el desarrollo de talento y lograr resultados concretos en Caja Arequipa?

Uno de los factores decisivos ha sido la figura del *senior* formador, un rol que prioriza el acompañamiento y se ha vuelto estratégico. A partir de esta experiencia, incluso estamos ajustando la estructura de comisiones para que los líderes tengan un énfasis más claro asociado al desarrollo y supervisión de sus equipos.

También ha sido clave el uso intensivo de *data*, que nos permite evaluar cada comité formativo, identificar qué funciona y qué debe ajustarse según cada región. Esto nos ha ayudado a contextualizar

mejor la formación, desde la configuración de los grupos hasta la resiliencia necesaria para ciertos mercados.

Otro elemento importante es que el *senior* formador tenga un dominio sólido no solo de la operación, sino también de la interpretación de datos, lo que le permite dar retroalimentación más precisa y acelerar el aprendizaje.

Finalmente, las automatizaciones y reportes en tiempo real han sido decisivas. Hoy contamos con información por hora, lo que nos permite intervenir rápidamente y dar soporte oportuno. Sin esta base tecnológica, no habríamos alcanzado resultados como la reducción de rotación temprana y la promoción de más de 125 analistas.

¿Cómo lograron conectar el talento junior con la experiencia de los seniors sin comprometer la operación?

Partimos de un problema claro: seis de cada diez talentos *junior* renunciaban en los primeros meses. A partir de análisis de datos, identificamos los factores que explicaban esa salida temprana: inducciones incompletas, poca claridad en objetivos, falta de herramientas o acompañamiento del líder.

Con esa información fortalecimos los procesos iniciales y creamos los Comités Formativos Imparables, espacios donde un colaborador *senior*



Vista exterior de la sede de **Caja Arequipa** en el centro histórico de Arequipa.

acompaña directamente al nuevo en su curva de aprendizaje. Sumamos además tableros digitales, retroalimentación constante y listas de clientes basadas en data para entrenar al talento joven de manera más eficiente.

El resultado fue contundente: la curva de aprendizaje se redujo de 11 a 6 meses, con productividad asegurada desde el inicio. Y la rotación temprana bajó drásticamente: de seis salidas por cada diez colaboradores sin experiencia, pasamos a dos, y hoy estamos prácticamente en una.

La iniciativa “Mi Bonito” surgió para resolver una brecha entre esfuerzo y resultados, ¿en qué momento identificaron que el problema a resolver no era operativo, sino estratégico?

Todo empezó con un pedido operativo: crear una calculadora de comisiones. Sin embargo, al avanzar en el proyecto descubrimos que, aplicando *machine learning*, podíamos ir mucho más allá: no solo mostrar cuánto iba a ganar un analista, sino indicarle qué acciones debía priorizar para mejorar sus resultados.

Ese fue el punto de quiebre. Notamos que el verdadero desafío no estaba en el cálculo, sino en la brecha entre esfuerzo y productividad. Un analista maneja unos 300 clientes —imposible de revisar manualmente cada día—. Además, las alertas existentes no permitían anticipar riesgos como qué cliente estaba por retrasarse o cancelar un crédito, pese a que la información se encontraba disponible en los sistemas.

Así nació “Mi Bonito”, que evolucionó de una herramienta operativa a un *coach* de productividad para nuestros colaboradores, basado en inteligencia artificial. Hoy genera

alertas personalizadas, te indica qué clientes atender primero para evitar penalizaciones y te guía para maximizar tu comisión. Esto elevó su impacto: ya no es solo un apoyo individual, sino un modelo de gestión con reportes para líderes y jefes de mesa, que pueden identificar rápidamente dónde necesita apoyo cada integrante del equipo.

¿Qué cambios han observado en la experiencia del colaborador desde la implementación de "Mi Bonito"?

El KPI más revelador ha sido el número de consultas al autoservicio de "Mi Bonito". Al inicio, la herramienta registraba entre 20 y 25 consultas diarias; hoy supera las 10,000 consultas al mes, con picos especialmente fuertes entre los días 15 y 27.

Este crecimiento exponencial demuestra que los colaboradores están usando activamente la herramienta para gestionar sus comisiones, priorizar clientes, anticipar riesgos y mejorar su productividad.

Más allá de la cifra, este indicador refleja cómo la tecnología puede transformar comportamientos y acelerar el aprendizaje. También confirma que, en un entorno de *mindset* digital, aprender del error es clave: "Mi Bonito" ha evolucionado durante dos años gracias a experimentación continua, ajustes y descubrimientos que no estaban previstos al inicio.



Equipo de Caja Arequipa recibiendo el Premio ABE 2025. De izquierda a derecha: Greta Amez, Diego Velásquez, Albert Paricahua, Pavel González, Jean Piers Aytite y Valeria Bravo.

¿Cuáles son las grandes apuestas que tiene Caja Arequipa para fortalecer la experiencia del colaborador a futuro?

La primera apuesta es duplicar las horas de aprendizaje hacia 2026, y la segunda es profundizar en la madurez del *mindset* digital. Esto implica que cada colaborador asuma un rol más consultivo, capaz de interpretar data y tomar decisiones ágiles que aporten valor tanto al cliente externo como al interno.

Este enfoque también sostiene nuestras líneas de carrera, donde la mayoría de los colaboradores crece desde roles base hasta posiciones de liderazgo. Hoy permanecen aproximadamente nueve años en la organización, lo que refleja un vínculo sostenido con la cultura y las oportunidades de desarrollo interno.

El reto es preservar ese propósito y esa cultura mientras seguimos creciendo: comunicarlo mejor, gestionarlo de manera consistente y asegurarnos de que cada nueva generación de colaboradores lo entienda y lo viva.



Premios ABE 2025 otorgados a Caja Arequipa en las categorías "Aplicación de Tecnología e IA en Recursos Humanos" y "Aprendizaje y Desarrollo de Personas"



Conoce más del servicio

Tu *outsourcing* conectado a la estrategia del negocio

Con *Finance Managed Services* de EY, integra contabilidad, impuestos y nómina en un modelo eficiente, controlado y orientado a la toma de decisiones.

Modelo financiero *end-to-end* | Información confiable | Soporte especializado continuo



Alicia Hurtado
Socia Líder de Outsourcing
EY Perú
alicia.hurtado@pe.ey.com



Shape the future
with confidence



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

Guía de Inversión en Minería y Metales del Perú 2026/2027



Escanea y descarga



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



Shape the future
with confidence