

Execution

ey.com/es_pe/revista-execution

Vol. 26 | Setiembre 2026 | PERÚ

Actualidad

Servicios por Impuestos:
el nuevo capítulo de Oxi

Disrupción

Cuando la transformación
digital falla antes de empezar

Tendencias

Más allá de la reducción
de costos: cómo convertir
la eficiencia en ventaja
sostenible.

Diez años después:

**el verdadero reto
del compliance
en el Perú**



EY

¿Está tu organización preparada para capturar el valor de la IA en los próximos años?

Explora los cuatro posibles escenarios para la evolución de la inteligencia artificial al 2030 y conoce las capacidades que serán clave para capturar valor en los próximos años.

ey.com/es_pe/insights/consulting/four-futures-of-ai

Conoce más **aquí** ▼



Francisco Escudero
Socio de *Technology Consulting*



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

Execution

Dirección General

Paulo Pantigoso
Country Managing Partner

Brand, Marketing & Communications

Miya Mishima

Luciana Alva

Shirley Huertas

Darlen Leonardo

Diseño y Diagramación:
Karla Ramírez

Sedes EY

EY Lima

Av. Víctor Andrés Belaunde 171,
San Isidro, Lima 15073

Av. Jorge Basadre 330,
San Isidro, Lima 15073

Av. Jorge Basadre 350,
San Isidro, Lima 15073

EY Arequipa

Edificio City Center, piso 13, Torre Sur,
Cerro Colorado
Arequipa 04014

EY Chiclayo

Av. Federico Villarreal 115,
Chiclayo 14009, Lambayeque

EY Cusco

Jr. Ricardo Palma N-18,
Urb. Santa Mónica
Wanchaq, Cusco 08002

EY Trujillo

Sede Miguel Ángel Quijano Doig
Av. El Golf 591, Urb. Las Flores del Golf III,
Víctor Larco Herrera
Trujillo 13009, La Libertad

El valor de anticiparse



Paulo Pantigoso

Country Managing Partner
EY Perú

Las organizaciones enfrentan hoy un entorno caracterizado por una creciente complejidad. La aceleración tecnológica, las nuevas exigencias regulatorias, la presión por mejorar la productividad y las expectativas por una mayor transparencia están redefiniendo las prioridades de los líderes empresariales y elevando el estándar sobre lo que significa construir una empresa preparada para el presente y el futuro.

En este contexto, las ventajas competitivas ya no dependen únicamente de una estrategia sólida o de la capacidad de reaccionar ante los cambios del mercado, sino que es fundamental desarrollar capacidades que permitan anticipar riesgos y oportunidades, contar con mejor información para la toma de decisiones y ejecutar la estrategia con consistencia, asignando recursos de manera eficiente y respondiendo con agilidad a un entorno en constante evolución.

Los temas abordados en esta edición de Execution reflejan precisamente esa realidad. Exploramos cómo evoluciona el rol del CIO y su creciente influencia en la agenda estratégica del negocio; analizamos nuevos enfoques de gestión que buscan transformar la manera en que las organizaciones administran sus recursos y crean valor, y abordamos los factores que determinan el éxito o fracaso de los procesos de transformación antes incluso de que estos comiencen.

Asimismo, revisamos los avances y desafíos del cumplimiento corporativo en el Perú a una década de la promulgación de la Ley N.º 30424, una normativa que ha contribuido a fortalecer la gestión de riesgos y la cultura de integridad en las organizaciones. Finalmente analizamos la evolución de mecanismos como Obras por Impuestos, que continúan demostrando el potencial de la colaboración entre el sector público y privado para impulsar el desarrollo y cerrar brechas en beneficio del país.

Aunque los temas son diversos, todos apuntan en una misma convergencia: el éxito empresarial dependerá cada vez más de la capacidad de las organizaciones para fortalecer sus fundamentos, anticipar oportunidades y responder a los desafíos con visión de largo plazo. Construir estas capacidades no es una tarea puntual, sino un proceso continuo que requiere liderazgo, disciplina y una permanente disposición a evolucionar.

Esperamos que las perspectivas compartidas en esta edición contribuyan a enriquecer la conversación sobre los desafíos que marcarán la agenda empresarial en los próximos años y ayuden a identificar nuevas oportunidades para generar valor sostenible. En un contexto de cambio permanente, anticiparse sigue siendo una condición esencial para transformar la incertidumbre en oportunidad y generar valor de largo plazo.

Contenido



12

ACTUALIDAD

**SERVICIOS POR
IMPUESTOS:** el
nuevo capítulo de Oxi

18

DISRUPCIÓN

**ORDENAR Y EDUCAR
ANTES DE ESCALAR:**
el verdadero reto
del CIO

6

**CENTRAL
DIEZ AÑOS DESPUÉS:
EL VERDADERO RETO
DEL COMPLIANCE EN
EL PERÚ**

22

**CASO DE ESTUDIO
DE FINANCIERA
A BANCO:** la
madurez detrás de la
transformación

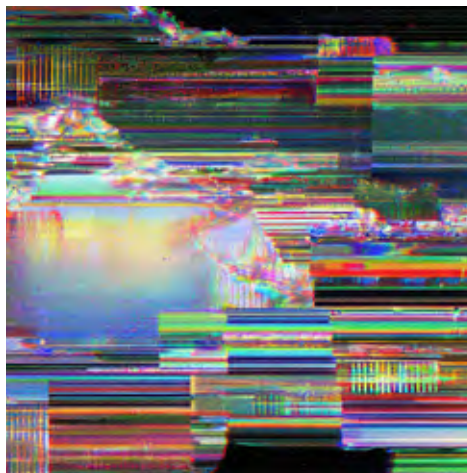
28

DISRUPCIÓN CUANDO LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL FALLA ANTES DE EMPEZAR



32

TENDENCIAS MÁS ALLÁ DE LA REDUCCIÓN DE COSTOS: cómo convertir la eficiencia en una ventaja sostenible



HISTORIA DE ÉXITO

36

EL EMPRESARIO QUE APOSTÓ POR EL CACAO PERUANO: Amazonas Trading Perú



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 profesionales 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 solo 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.

PROHIBIDA SU VENTA

Edición de distribución gratuita. Venta, reproducción o distribución no autorizadas conforme al D. Leg. N.º 822.

DIEZ AÑOS DESPUÉS: **EL VERDADERO RETO DEL COMPLIANCE** EN EL PERÚ



Ley 30424

Una década de transformación regulatoria



Dany Baca

Associate Partner de Servicios Forenses
y Riesgos de Integridad de EY Perú
Dany.Baca@pe.ey.com

Una empresa puede capacitar a sus colaboradores, contar con políticas actualizadas e implementar un modelo de prevención alineado con las mejores prácticas de referencia internacionales. Aun así, nada de ello garantiza que las personas actuarán correctamente cuando enfrenten una decisión difícil.

Este es, precisamente, el gran desafío que enfrenta hoy el *compliance*. A diez años de la promulgación de la Ley N.º 30424 - Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas en el proceso penal, el debate ya no se centra únicamente en la implementación de programas de cumplimiento, sino en su capacidad para influir en los comportamientos y fortalecer una cultura de integridad dentro de las organizaciones.

El principal desafío seguirá siendo humano, la tecnología no puede sustituir el criterio ético.

Una década de transformación regulatoria

La promulgación de la Ley N.º 30424 marcó un punto de inflexión en el tratamiento de la responsabilidad de las personas jurídicas en el Perú, alineando gradualmente al país con tendencias internacionales impulsadas por instrumentos como la Convención Antisoborno de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y los modelos de responsabilidad corporativa desarrollados en los Estados Unidos, Reino Unido y Chile.

La Ley N.º 30424 nació en 2016 con un alcance acotado, centrado en la

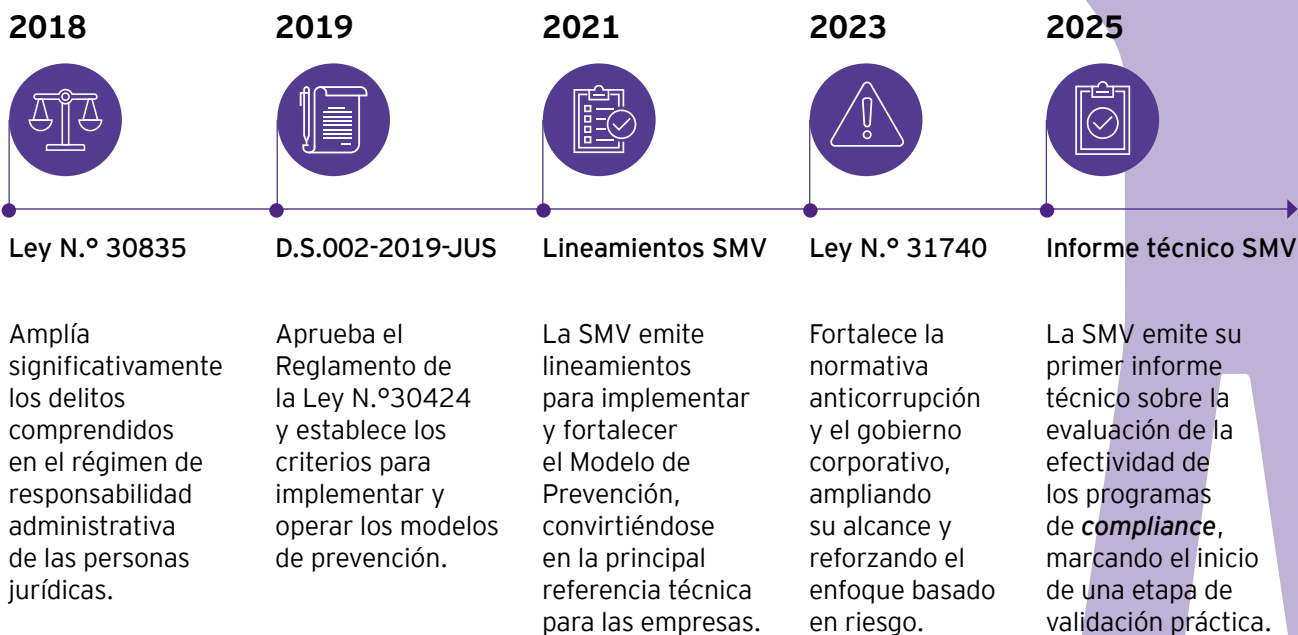
responsabilidad de las personas jurídicas por cohecho activo transnacional. Desde entonces, el marco normativo se ha fortalecido progresivamente mediante la ampliación del catálogo de delitos, la aprobación de su reglamento, la emisión de los lineamientos de la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV) y, más recientemente, la promulgación de la Ley N.º 31740, que reforzó el enfoque basado en riesgos y consolidó el rol técnico de la SMV.

Un desarrollo relevante en la aplicación de la norma ocurrió el 2025 con la emisión del primer informe técnico de la SMV sobre un modelo de prevención evaluado en

una investigación penal. Este caso permitió identificar algunos de los criterios que comienzan a cobrar relevancia al evaluar la efectividad de un programa de cumplimiento. Entre ellos, la SMV destacó aspectos como el compromiso y liderazgo del órgano de gobierno, así como la participación activa del Directorio y la alta dirección en la supervisión del modelo de prevención. Este enfoque refleja una tendencia cada vez más clara: la discusión ya no se centra únicamente en la existencia de políticas y controles, sino en su capacidad para gestionar riesgos y demostrar resultados en la práctica.

Evolución de la Ley 30424

Hitos clave que han fortalecido el régimen de responsabilidad administrativa de las personas jurídicas en el Perú.



Elaborado por EY Perú

Del cumplimiento defensivo al *compliance* que genera valor

Según la experiencia de EY, la adopción de modelos de prevención ha avanzado de manera significativa en los últimos años, aunque con distintos niveles de madurez. Los sectores con mayor exposición regulatoria o interacción con el Estado, como minería, energía, infraestructura y servicios financieros, suelen presentar programas más desarrollados. En tanto, las medianas empresas continúan enfrentando desafíos relacionados con recursos y conocimiento especializado, aunque las exigencias de clientes, inversionistas y socios comerciales están acelerando su adopción.

Esta evolución también ha transformado las motivaciones empresariales. Si en los primeros años el objetivo principal era acceder a los beneficios legales previstos por la Ley N.º 30424, hoy las organizaciones más avanzadas entienden que la integridad contribuye a fortalecer la reputación, generar confianza y proteger el valor del negocio a largo plazo.

Cada vez es más frecuente que grandes empresas, inversionistas y entidades financieras exijan a sus proveedores y socios de negocio evidencias de cumplimiento e integridad antes de establecer o mantener relaciones comerciales. Como consecuencia, la adopción de buenas prácticas ya no responde únicamente a la necesidad de evitar sanciones, sino también a la de preservar oportunidades de crecimiento, acceso a financiamiento y competitividad en el mercado.

Sin embargo, el desafío pendiente sigue siendo convertir el cumplimiento formal en una

Cada vez es más frecuente que grandes empresas, inversionistas y entidades financieras exijan a sus proveedores y socios de negocio evidencias de cumplimiento e integridad antes de establecer o mantener relaciones comerciales.

cultura organizacional auténtica. La diferencia entre una empresa que cumple y una que realmente gestiona la integridad radica en que esta última incorpora principios éticos en la toma de decisiones diarias, más allá de contar con políticas o procedimientos documentados.

Las organizaciones con culturas de integridad más sólidas suelen compartir elementos comunes: liderazgo coherente, confianza en los canales de denuncia, gestión transparente de conflictos de interés y aplicación consistente de las reglas, independientemente del nivel jerárquico de las personas involucradas.

Asimismo, entienden que la integridad no es responsabilidad exclusiva del área de *compliance*, sino una tarea que involucra al Directorio, la alta dirección y a los líderes de negocio y a todo colaborador de la organización.

La experiencia de Chile, un país precursor en la materia evidencia una tendencia cada vez más clara:

el foco ya no está en acreditar que existe un modelo de prevención, sino en demostrar que este es efectivo. La participación activa del Directorio, la evaluación periódica de los controles y la capacidad de influir en la conducta de las personas son elementos que cobran creciente relevancia al momento de evaluar la madurez de un programa de *compliance*.

Sin embargo, incluso en aquellas organizaciones donde estos elementos están presentes, surge una pregunta importante: ¿cómo saber si la cultura de integridad realmente está funcionando?

Medir comportamientos, no solo actividades

Uno de los mayores desafíos del *compliance* moderno es medir si un programa realmente influye en la conducta de las personas. Durante años, las organizaciones se han enfocado en indicadores de actividad, como el número de capacitaciones realizadas, el porcentaje de asistencia o la cantidad de políticas emitidas. Sin embargo, estas métricas no necesariamente reflejan si los colaboradores actuarán de forma íntegra frente a situaciones reales de riesgo.

En línea con lo planteado por Hui Chen, ex asesora de cumplimiento del Departamento de Justicia de Estados Unidos, una cultura de cumplimiento efectiva debe evaluarse combinando indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan responder una pregunta fundamental: ¿las personas toman decisiones diferentes gracias al programa de cumplimiento? Bajo esta mirada, cobran relevancia factores como la confianza en los canales de denuncia, la disposición a reportar irregularidades, la calidad de las investigaciones internas o la consistencia en la aplicación de sanciones.

Errores comunes en el camino hacia una cultura ética más sólida:

1. **Confundir la implementación** de un programa de cumplimiento con la **construcción de una verdadera cultura de integridad**.
2. **Medir únicamente actividades**, como capacitaciones o políticas emitidas, **en lugar de evaluar resultados y cambios** de comportamiento.
3. **Confiar excesivamente** en encuestas de percepción **sin contrastarlas** con **comportamientos observables**.
4. **Subestimar el impacto que pueden tener los incentivos**, las metas agresivas o la presión comercial en la conducta de las personas.
5. **Delegar la integridad exclusivamente al área de compliance**, sin involucrar activamente al Directorio y a la alta dirección.
6. **Aplicar sanciones de manera inconsistente** según el nivel jerárquico o la relevancia del colaborador para el negocio.
7. **Tratar el cumplimiento como una exigencia aislada**, en lugar de integrarlo a la estrategia, la gestión de riesgos y la toma de decisiones.

Una cultura ética sólida no se evidencia únicamente por el conocimiento de las políticas corporativas, sino por la capacidad de la organización para influir positivamente en las decisiones de sus colaboradores cuando enfrentan dilemas reales entre resultados de negocio e integridad.

La próxima década: tecnología, datos e inteligencia artificial

La tecnología también está empezando a transformar la forma en que las organizaciones gestionan el *compliance*. Más que reemplazar funciones de cumplimiento, la inteligencia artificial permitirá ampliar la capacidad de supervisión y análisis de las organizaciones. Su valor no radicará únicamente en detectar anomalías, sino en proporcionar señales tempranas que ayuden a priorizar investigaciones, identificar riesgos emergentes y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

A manera de ejemplo: la analítica de datos puede facilitar un monitoreo más continuo de transacciones, relaciones con terceros y patrones de comportamiento, mientras que la inteligencia artificial y el uso de modelos predictivos abren nuevas posibilidades para identificar señales tempranas de fraude, corrupción o incumplimiento que podrían pasar desapercibidas en revisiones manuales.

Integrar la tecnología a estos procesos permitirá que las áreas de *compliance* evolucionen desde esquemas basados en revisiones periódicas hacia mecanismos de supervisión más dinámicos y preventivos.

Bajo este enfoque, en lugar de identificar riesgos una vez materializados, las organizaciones podrán anticiparlos y actuar oportunamente mediante el monitoreo continuo de

transacciones, terceros y patrones de comportamiento.

Procesos como la debida diligencia, la gestión documental o la capacitación también podrán beneficiarse de mayores niveles de automatización y análisis.

Sin embargo, incluso en este escenario, el principal desafío seguirá siendo humano. La tecnología puede identificar alertas y proporcionar información para una mejor toma de decisiones, pero no puede sustituir el criterio ético ni la responsabilidad de quienes dirigen las organizaciones. En ese sentido, el futuro del *compliance* no dependerá únicamente de adoptar nuevas herramientas, sino de utilizarlas para fortalecer culturas capaces de promover conductas íntegras y prevenir riesgos de forma sostenible.

Diez años después de la Ley N.º 30424, el debate sobre el *compliance* en el Perú ha evolucionado. Pero la pregunta ya no es cuántas políticas tiene una organización ni cuántas capacitaciones realiza cada año. La verdadera pregunta es si esas acciones logran influir en las decisiones de las personas cuando enfrentan presiones, incentivos o dilemas éticos reales. En la próxima década, las organizaciones que logren responder esa pregunta —con evidencia— serán las que estén mejor preparadas para gestionar riesgos, proteger su reputación y generar confianza sostenible.

Lo que la experiencia chilena puede enseñar



Jorge Vio

Socio de Servicios Forenses y
Riesgos de Integridad de EY Chile

La experiencia chilena resulta útil como punto de referencia en la región, debido a que su régimen de responsabilidad penal de las personas jurídicas fue incorporado en 2009 y actualizado en 2023 con la Ley 21.595 de Delitos Económicos, que sanciona a quienes cometen ilícitos económicos con o sin representación de la empresa o entidad, siempre que actúen en el marco de la actividad de la persona jurídica o gestionando sus asuntos ante terceros.

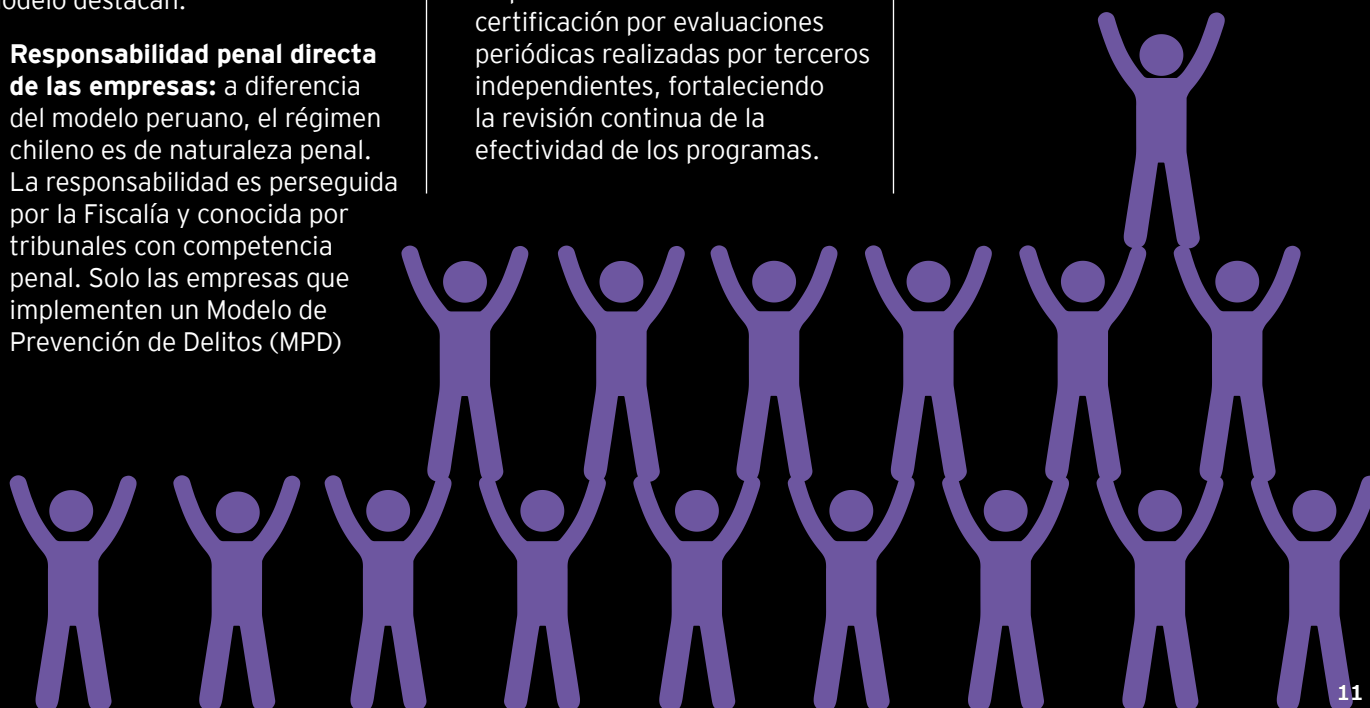
Respecto a esta materia, Chile acumula más de 15 años de desarrollo práctico. Entre los elementos que distinguen a este modelo destacan:

- **Responsabilidad penal directa de las empresas:** a diferencia del modelo peruano, el régimen chileno es de naturaleza penal. La responsabilidad es perseguida por la Fiscalía y conocida por tribunales con competencia penal. Solo las empresas que implementen un Modelo de Prevención de Delitos (MPD)

adecuado, implementado y efectivo antes del delito, podrán eximirse de responsabilidad penal.

- **El foco está en la efectividad de los controles:** cuando ocurre un delito, no solo se analiza la conducta de las personas involucradas, sino también si la empresa contaba con mecanismos de prevención, supervisión y gestión de riesgos capaces de evitarlo.
- **Modelos de prevención sometidos a evaluación independiente:** las recientes reformas sustituyeron el esquema tradicional de certificación por evaluaciones periódicas realizadas por terceros independientes, fortaleciendo la revisión continua de la efectividad de los programas.

- **Mayor alcance y severidad:** la Ley 21.595 amplió el catálogo a más de 200 delitos, incluyendo ilícitos económicos, ambientales e informáticos, e incorporó sanciones que pueden llegar desde multas de hasta US\$ 160 millones hasta la prohibición de contratar con el Estado o la disolución de la persona jurídica.
- **Debida diligencia sobre terceros:** el cumplimiento no se limita a colaboradores y directivos. También se extiende a proveedores, contratistas y terceros que actúan en representación de la organización.



SERVICIOS POR IMPUESTOS: EL NUEVO CAPÍTULO DE OXI



Por primera vez, las empresas podrán contribuir no solo a la construcción de infraestructura física, sino también a la implementación de servicios vinculados directamente a objetivos de desarrollo.



Rosa Díaz

Gerente de Obras por Impuestos
de EY Perú
Rosa.Y.Diaz@pe.ey.com

Durante años, la discusión sobre desarrollo en el Perú estuvo centrada en la premisa de construir más infraestructura. Carreteras, hospitales, colegios, sistemas de agua potable y redes de conectividad eran —y continúan siendo— condiciones indispensables para reducir brechas y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Sin embargo, a medida que el país avanzó en ello, surgió una realidad cada vez más evidente: la infraestructura, por sí sola, no garantiza desarrollo.

Un establecimiento de salud no asegura atención oportuna. Una institución educativa no necesariamente mejora los aprendizajes. Una red de agua potable no siempre se traduce en un servicio continuo y de calidad. La construcción de activos constituye apenas el primer paso; el verdadero desafío consiste en lograr que estos generen resultados sostenibles para las personas.

En ese contexto, la reciente evolución del mecanismo de Obras por Impuestos (OxI) marca un punto de inflexión en la política de inversión pública peruana. Más que ampliar una herramienta de financiamiento, introduce un cambio de enfoque: pasar de una lógica centrada en la ejecución de obras a otra orientada a la generación de impacto.

Es precisamente en ese punto donde se concentra la principal innovación del nuevo Reglamento de la Ley N.º 29230: la incorporación de Servicios por Impuestos (SxI), uno de los cambios más significativos en la evolución del mecanismo desde su creación.

Por primera vez, las empresas podrán contribuir no solo a la construcción de infraestructura física, sino también a la implementación de servicios vinculados directamente a objetivos de desarrollo. El nuevo alcance incorpora intervenciones relacionadas con salud, educación, saneamiento, vivienda rural, actividades de operación y mantenimiento, así como instrumentos de planificación territorial.

Durante más de una década, el éxito de una intervención se midió principalmente en kilómetros construidos, aulas implementadas o montos invertidos. Con la incorporación de Servicios por Impuestos, la atención comienza a desplazarse hacia el impacto social.

Esta nueva lógica busca intervenir directamente sobre desafíos estructurales que limitan el desarrollo del país. En salud, se ha incorporado intervenciones orientadas a enfrentar problemáticas como la anemia infantil, la malnutrición, la mortalidad materna, la vigilancia epidemiológica y la atención de poblaciones vulnerables en zonas rurales y de frontera. Bajo este nuevo esquema, las empresas podrán contribuir de forma directa a mejorar indicadores sanitarios prioritarios mediante intervenciones con resultados medibles.

En educación, se priorizan servicios destinados a garantizar la continuidad del aprendizaje, incluyendo infraestructura temporal para instituciones educativas en riesgo, mejoras en instalaciones eléctricas y acondicionamiento térmico para zonas afectadas por heladas y friajes. Estas intervenciones permitirán responder con mayor rapidez y flexibilidad a necesidades específicas que suelen enfrentar mayores dificultades bajo los mecanismos tradicionales de inversión.

Y por el lado de saneamiento, se ha establecido un primer listado de servicios elegibles para las empresas, los cuales combinan diagnóstico especializado y abastecimiento temporal de agua potable. Este enfoque permitirá reducir riesgos de inversión, acelerar el cierre de brechas y generar resultados inmediatos para la población.

De la ejecución a la transformación

Sin embargo, esta transformación no ha surgido de manera aislada. Es el resultado de más de quince años de aprendizaje institucional desde la creación de la Ley N.º 29230.

Lo que inicialmente fue concebido como un mecanismo para acelerar la inversión pública con participación privada se ha convertido en una de las herramientas más exitosas para movilizar recursos hacia territorios con importantes brechas de infraestructura. Desde su implementación en 2009 hasta junio 2026, ha permitido adjudicar más de 1,400 intervenciones en todo el país, por un monto

DATOS

Ley 29230 vigente
2009-2026

Adjudicaron más de
1,400
intervenciones
con un monto
aproximado de
S/22,384
millones

29 millones
de peruanos
beneficiados

Participación de
273 empresas
privadas y
204 entidades
públicas

En la actualidad,
155 nuevas
empresas
se incorporaron, con
una inversión de
S/1,695 millones

aproximado de S/22,384 millones, en beneficio de más de 29 millones de peruanos, de acuerdo con datos de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión).

Asimismo, el mecanismo ha convocado una participación creciente del sector privado: a mayo de 2026, ProInversión reportó 466 empresas participantes desde su creación, mientras que solo entre enero y junio de 2026 participaron 273 empresas privadas y 204 entidades públicas.

De este total, 109 entidades públicas utilizaron el mecanismo por primera vez, lo que representa el 52% del total de entidades participantes este año. Asimismo, 155 nuevas empresas se incorporaron al mecanismo, comprometiendo una inversión de S/1,695 millones.

A pesar de estas cifras, el Perú mantiene una brecha de infraestructura de largo plazo estimada en S/363,000 millones, una de las mayores de la región, según el Plan Nacional de Infraestructura Sostenible para la Competitividad (PNISC).

La experiencia internacional demuestra que la calidad de los servicios públicos depende no solo de la disponibilidad de infraestructura, sino también de factores como la operación, el mantenimiento, la gestión, el fortalecimiento institucional y la continuidad de las intervenciones.

Por ello, la discusión sobre inversión pública viene evolucionando desde una pregunta tradicional —cómo construir más infraestructura— hacia una mucho más relevante: cómo generar mejores resultados para los ciudadanos.

Una oportunidad estratégica para las empresas

La evolución de Obras por Impuestos coincide con una transformación más amplia en la forma en que se evalúa el desempeño empresarial. Hoy, mercados y grupos de interés demandan cada vez más evidencia de impacto social, sostenibilidad y creación de valor compartido.

Este cambio también responde a una transformación en las prioridades de los inversionistas. De acuerdo con el *Barómetro de 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, los actores del mercado identifican a la infraestructura social —hospitales, colegios y centros penitenciarios—, así como al agua y saneamiento, entre los sectores con mayor potencial para atraer inversiones en los próximos años. El estudio señala, además, que esta priorización refleja una creciente orientación hacia proyectos vinculados a necesidades básicas y de alto impacto social.

En línea con ello, el Barómetro identifica una cartera de 44 proyectos educativos por aproximadamente US\$615 millones, así como 20 proyectos de saneamiento que representan una inversión estimada de US\$5,465 millones.

millones. Estas cifras evidencian el potencial existente para movilizar inversión hacia sectores donde los Servicios por Impuestos pueden generar resultados concretos para la población.

En ese contexto, la posibilidad de intervenir no solo en infraestructura, sino también en servicios orientados a mejorar resultados sociales, abre una nueva dimensión para las estrategias de sostenibilidad corporativa. Las organizaciones pueden fortalecer sus compromisos ESG, consolidar relaciones de confianza con sus grupos de interés y contribuir de forma más visible y medible al desarrollo de los territorios donde tienen presencia.

Aquellas organizaciones que comprendan tempranamente esta transformación no solo encontrarán una herramienta eficiente para canalizar sus obligaciones tributarias, sino también un mecanismo para convertirse en socios estratégicos del desarrollo nacional.

Si la primera generación de Obras por Impuestos permitió construir infraestructura, la segunda podría generar un resultado más ambicioso: transformar esa inversión en resultados concretos para las personas. Porque el verdadero desarrollo no se mide por el número de obras inauguradas, sino por la capacidad de convertir esas obras en bienestar, oportunidades y progreso sostenible.

El Barómetro identifica una cartera de 44 proyectos educativos por aproximadamente US\$615 millones, así como 20 proyectos de saneamiento que representan una inversión estimada de US\$5,465 millones.

El componente tributario de Obras y Servicios por Impuestos



Manuel Rivera,
Socio de Impuestos de EY Perú.

Las inversiones realizadas a través de Obras por Impuestos (OxI) y los nuevos Servicios por Impuestos (SxI) permiten a las empresas recuperar la inversión mediante Certificados de Inversión Pública Regional y Local (CIPRL) o Certificados de Inversión Pública Gobierno Nacional (CIPGN).

Estos certificados pueden utilizarse para el pago de obligaciones tributarias administradas por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat), constituyéndose en el principal mecanismo de recuperación de la inversión realizada.

Principales características

Recuperación de la inversión mediante CIPRL o CIPGN, emitidos por el Estado una vez cumplidas las condiciones establecidas en el mecanismo.

Pueden aplicarse a los siguientes impuestos:

- Renta de Tercera Categoría.
- Temporal a los Activos Netos.
- Renta del Régimen Especial (RER).
- Renta del Régimen del MYPE Tributario.
- Especial a la Minería.
- General a las Ventas.
- Selectivo al Consumo.

Aplicación tributaria flexible, permitiendo utilizar los certificados para el pago de diversas obligaciones tributarias administradas por Sunat, incluyendo el Impuesto a la Renta empresarial y otros tributos habilitados por la normativa vigente.



Es importante destacar que más allá de la eficiencia fiscal, la principal fortaleza de este mecanismo radica en la capacidad de alinear los intereses de la empresa privada, el Estado y la sociedad alrededor de un mismo objetivo: cerrar brechas y generar resultados concretos para las personas. Cuando una inversión logra crear valor para todos los actores involucrados, su impacto trasciende la obra ejecutada y se convierte en una herramienta de desarrollo sostenible.

Uso de los certificados hasta por el 80% del impuesto determinado en el ejercicio fiscal anterior, optimizando la gestión tributaria de las empresas.

Protección del valor de la inversión, ya que, si los certificados no son utilizados durante el ejercicio correspondiente, la empresa puede solicitar la emisión de nuevos certificados que incorporan la inflación acumulada de los últimos doce meses.

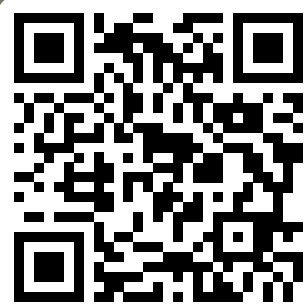
Alternativa de liquidez

Los CIPRL o CIPGN pueden venderse en el mercado secundario cuando la empresa no cuenta con obligaciones tributarias que compensar, permitiendo recuperar la inversión realizada con el descuento aplicable por el mercado.

Guide to Investing in Infrastructure Projects in Peru 2026/2027

Conozca los proyectos y oportunidades
que marcarán el futuro de la
infraestructura en el Perú.

ey.com/PE/infrastructure-guide



Escanea y descarga



Shape the future
with confidence

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

ORDENAR Y EDUCAR ANTES DE ESCALAR: EL VERDADERO RETO DEL CIO





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



Cecilia Ota
Associate Partner de
Consultoría de EY Perú
Cecilia.Ota@pe.ey.com

En muchas organizaciones, la tecnología dejó de ser un soporte silencioso para convertirse en un factor clave en la toma de decisiones, la gestión de riesgos y resultados del negocio. En ese camino, el rol del *Chief Information Officer* (CIO) se ha transformado profundamente: ya no es solo quien garantiza la estabilidad de los sistemas, sino quien ayuda a construir las capacidades que permiten a la organización generar valor a partir de la tecnología.

Hoy, el CIO participa en la definición del rumbo empresarial, instala la ciberseguridad en la agenda estratégica y asume un rol activo en la continuidad, la competitividad y el desempeño del negocio. Esta evolución no ocurre de forma aislada, sino sobre una base cada vez más integrada de personas, procesos y tecnología, que permite sostener la transformación en el tiempo.

Esas fueron algunas de las principales conclusiones de la primera mesa redonda de Execution organizada por EY Perú, donde diversas líderes de tecnología e innovación del país coincidieron en que el CIO se ha consolidado —y continúa evolucionando— como un actor clave en la estrategia empresarial.

De la operación a la corresponsabilidad del negocio

Lo que antes era una función centrada en la continuidad operativa hoy implica una responsabilidad directa sobre la transformación del negocio. Como señala Sylvia Vicente, Directora de TIC con amplia trayectoria en la industria minera, este tránsito supone pasar de un enfoque operativo a uno estratégico: *“antes el área de tecnología era vista como algo completamente técnico. Hoy, nuestro rol es optimizar los procesos organizacionales usando tecnología, pero siempre generando valor. La organización nos ve como un socio estratégico en la toma de decisiones”*, afirmó.

En esa misma línea, Erika Acosta, Gerente Corporativa de Mejora Continua, Tecnología e Innovación del Grupo DC, complementa explicando cómo se ha redefinido la relación entre tecnología y negocio:

“

El rol del CIO y de la función de tecnología ha evolucionado hacia la construcción de capacidades que permitan a toda la organización transformar el negocio. No se trata de centralizar la transformación en tecnología, sino de habilitarla de forma distribuida, con criterio, foco en valor y un marco de gobierno claro.

Para ilustrarlo, cuenta: *“desde tecnología ayudamos a construir la carretera y definimos los estándares para que las áreas de negocio puedan avanzar con autonomía. Nuestro rol es asegurar que esa infraestructura sea segura, integrada y evolucione al ritmo del negocio. De lo contrario, la organización no escala valor: escala desorden”*.

En sectores como energía o minería, donde la continuidad es crítica, esta transformación ha sido progresiva pero decisiva.

“

Antes el rol era asegurar continuidad operativa, con tecnología básica pero segura. Hoy somos corresponsables de los resultados del negocio. Anamaria Chalco, IT Manager de Inkia Energy.

No es un cambio menor. Como refleja el *EY Chief Data Officer Study 2026*, los roles vinculados a tecnología y datos hoy se ubican en el centro de la toma de decisiones estratégicas, impulsados por la adopción de IA y una mayor responsabilidad a nivel organizacional.

IA bajo control: ordenar antes de escalar

La inteligencia artificial aparece como uno de los principales aceleradores de esta transformación, y respecto a ello, las tres ejecutivas coinciden en que su implementación exige ordenar primero lo esencial.

Sylvia Vicente señala que, ante el entusiasmo que despierta la IA en todas las áreas, su rol muchas veces consiste en tomar una pausa y

hacer preguntas básicas como “¿para qué? ¿qué valor genera?”. *“Primero hay que ordenar procesos y datos. Luego evaluaremos dónde realmente aplicar IA”*.

De hecho, el mismo estudio de EY indica que el 85% de los líderes de datos identifica a la data como el principal desafío para desplegar iniciativas de inteligencia artificial en las empresas. En este contexto, la gestión del cambio deja de ser un componente opcional para convertirse en parte estructural del rol.

“Hoy no solo gestionamos tecnología, sino la capacidad de la organización para adoptarla y generar valor con ella. Eso requiere alinear tecnología, procesos y personas, y gestionar el cambio con método. Por eso incorporamos un rol dedicado a la adopción tecnológica, para lograr que ese cambio sea intencional, medible y sostenible”, destacó Erika Acosta.

Así, el rol del CIO también se vuelve pedagógico: no solo implementa tecnología, sino que acompaña la adopción y desarrolla capacidades dentro de la organización.

Ciberseguridad: un riesgo que ya no es solo operativo

Si hay un ámbito donde este cambio de enfoque es evidente es en la ciberseguridad. Lo que antes se gestionaba como una preocupación del área de sistemas hoy se entiende como un riesgo crítico para el negocio.

“Cuando llevas la ciberseguridad como riesgo, la conversación cambia. Es un riesgo operativo mayor. Y no solo implica dejar de operar —que ya sería grave para la empresa—, sino que puede tener consecuencias mucho más críticas, incluso afectar la seguridad de las personas. Así como nadie cuestiona la importancia de la seguridad

física, lo mismo debería pasar con la ciberseguridad”, explica Anamaria Chalco.

Esta mirada se vuelve aún más relevante en un entorno donde la adopción de IA avanza más rápido que su gobernanza. A ello se suma una brecha en la alta dirección. De acuerdo con el estudio *La IA ya está aquí. ¿Quién la gobierna?* de EY Perú, el 66% de los Directorios en el Perú no cuenta con especialistas en inteligencia artificial, y solo el 10% de las empresas tiene políticas formales para su uso.

Para Erika Acosta, esto obliga a repensar la conversación a nivel directivo. *“Los Directorios toman hoy decisiones críticas sobre tecnología, datos, inteligencia artificial y ciberseguridad, sin contar siempre con las capacidades necesarias para evaluar plenamente sus implicancias. Cerrar esa brecha es un asunto de gobierno corporativo, porque impacta en la calidad de las inversiones, la gestión de riesgos y la sostenibilidad del negocio”*, afirma.

El mensaje para la alta dirección es claro: la organización puede fomentar la innovación, pero su gobernanza no puede quedar rezagada.

En conjunto, el *roundtable* deja una idea clara: el CIO de hoy no solo entiende tecnología. Es un actor que entiende el negocio, gestiona el cambio, ordena la adopción de nuevas capacidades y anticipa riesgos que pueden impactar directamente en la organización.

A medida que la tecnología se vuelve inseparable de la estrategia, su rol deja de ser de soporte para convertirse en una voz ejecutiva que no solo habilita decisiones, sino que ayuda a definirlas.



Mujeres en tecnología: más referentes para impulsar el liderazgo

Al cierre de la conversación, las ejecutivas reflexionaron sobre los desafíos que aún enfrentan las mujeres para desarrollarse en carreras tecnológicas y asumir posiciones de liderazgo. Aunque reconocieron avances importantes, coincidieron en que todavía es necesario derribar estereotipos y generar más espacios de visibilidad para quienes ya recorrieron ese camino.

“

Hay que visibilizar los avances y romper paradigmas. Hoy no se trata de género, sino de conocimiento y experiencia.

Sylvia Vicente, Directora de TIC en la industria minera.

Desde su experiencia, contar con referentes visibles puede ayudar a que más mujeres se animen a ingresar y crecer en un sector que históricamente ha tenido una menor participación femenina. Sin embargo, el acceso es solo una parte del desafío.

También resulta fundamental fortalecer habilidades que permitan asumir roles de liderazgo y enfrentar entornos cada vez más exigentes.

En ese punto, Anamaria Chalco introdujo un factor menos explorado, pero profundamente formativo: la relación entre deporte y liderazgo. *“Hay estudios que muestran correlación entre deporte y liderazgo en mujeres. El deporte te hace competitivo, te enseña a trabajar en equipo y a aceptar el fracaso como parte del éxito”*, explicó.

Para las participantes, construir confianza también es un elemento clave para seguir avanzando. En ese contexto, las redes de apoyo y el intercambio de experiencias cobran especial relevancia.

“Para que más mujeres lleguen y crezcan en tecnología no basta con abrir oportunidades. Necesitamos referentes visibles, redes de apoyo y espacios donde puedan desarrollar confianza, asumir desafíos y acceder a posiciones de liderazgo”, afirmó Erika Acosta.

La conversación dejó una idea común: ampliar la participación de mujeres en tecnología no depende únicamente de abrir más oportunidades, sino también de contar con referentes visibles, desarrollar habilidades de liderazgo y construir entornos donde más profesionales se animen a asumir nuevos desafíos.

DE FINANCIERA A BANCO: LA MADUREZ DETRÁS DE LA TRANSFORMACIÓN



La transformación a Efectibank requería fortalecer capacidades institucionales para responder a un entorno de mayor complejidad regulatoria y operativa.



Numa Arellano

Socio de Consultoría para la
Industria Financiera de EY Perú
Numa.Arellano@pe.ey.com

Convertirse en banco es el resultado de un proceso de madurez institucional que trasciende el cumplimiento regulatorio. La experiencia de Efectibank demuestra que este tipo de transformación exige fortalecer capacidades institucionales, gobierno corporativo y gestión de riesgos para sostener el crecimiento en el largo plazo.

Cartera de créditos superior a
S/1,300 millones



The better the question

¿Cómo prepararse para operar como banco cuando el desafío va más allá de obtener una nueva licencia?

La transformación a Efectibank requería fortalecer capacidades institucionales para responder a un entorno de mayor complejidad regulatoria y operativa.

Con más de 25 años de trayectoria en el sistema financiero peruano como financiera, el hoy banco Efectibank, construyó una posición relevante en el segmento de financiamiento a personas y créditos minoristas. Cuando decidió convertirse en banco, la entidad ya contaba con una cartera de créditos superior a S/1,300 millones y una base de más de 360,000 clientes activos.

Sin embargo, el siguiente paso en su evolución planteaba un desafío distinto. La organización buscaba ampliar su ámbito de operación, fortalecer su posicionamiento competitivo y avanzar hacia una propuesta de banca digital que complementara su experiencia en crédito con una oferta más amplia de productos de ahorro, pagos y servicios financieros.

La pregunta, entonces, era cómo prepararse para operar bajo una nueva escala de exigencia regulatoria, supervisión y responsabilidad.

The better the answer

¿Qué capacidades organizacionales permiten afrontar una transformación de esta magnitud?

EY acompañó a Efectibank en el fortalecimiento de su gobierno corporativo, gestión de riesgos y preparación institucional para operar bajo estándares más exigentes.

De acuerdo con los criterios evaluados por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), aspectos como la viabilidad del modelo de negocio, la idoneidad de accionistas y directivos, la solvencia patrimonial y la gestión integral de riesgos constituyen elementos fundamentales dentro de este tipo de procesos.

Pero más allá de estos requerimientos, el desafío consiste en asegurar que la estrategia, la operación, el gobierno corporativo y la cultura organizacional evolucionen de manera consistente con el crecimiento de la institución.

Para Efectibank, esto significó fortalecer capacidades que le permitieran responder a un entorno de mayor complejidad y supervisión, manteniendo al mismo tiempo una visión de crecimiento sostenible en el largo plazo.

Como parte de este proceso, la organización contó con el acompañamiento de EY en diversos frentes de trabajo vinculados a su transformación institucional. EY realizó una evaluación integral de componentes organizacionales

y regulatorios asociados a la transición, identificando oportunidades de fortalecimiento en materias relacionadas con gobierno corporativo, gestión integral de riesgos, control interno, cumplimiento regulatorio y capacidades de gestión.

A partir de ello, se desarrollaron iniciativas relacionadas con el estudio de factibilidad de la transformación, el fortalecimiento de órganos de dirección y supervisión, la gestión integral de riesgos, la revisión de procesos y estructuras organizacionales y la preparación institucional para afrontar mayores niveles de exigencia regulatoria y operativa.

Uno de los principales desafíos consistió en contribuir a que la transformación trascendiera el cumplimiento de requerimientos específicos y se convirtiera en una oportunidad para fortalecer la organización en su conjunto. Esto implicó trabajar sobre múltiples dimensiones de manera simultánea,

Cómo, qué y por qué



promoviendo consistencia entre estrategia, gobierno corporativo, gestión de riesgos, estructuras, procesos y capacidades organizacionales.

Es precisamente allí donde emerge el concepto de madurez organizacional. Más que una condición puntual, la madurez es el resultado de años de fortalecimiento institucional, alineamiento entre accionistas, directorio y gerencia, e incorporación progresiva de prácticas capaces de sostener mayores niveles de complejidad.

Muchas entidades logran expandir su volumen de negocio, aumentar su base de clientes o ampliar su cobertura. Sin embargo, operar como banco requiere algo más que crecimiento. Requiere que los procesos, los controles, la gestión de riesgos y la cultura organizacional evolucionen al mismo ritmo que el negocio, permitiendo que ese crecimiento pueda sostenerse en el tiempo.



The better the world works

¿Por qué una institución más sólida genera beneficios que trascienden a la propia organización?

La incorporación de Efectibank al sistema bancario contribuye a fortalecer la competencia, ampliar la inclusión financiera y generar mayor confianza en el mercado.

Cuando estos elementos convergen, el impacto trasciende a la organización. El caso de Efectibank refleja cómo las instituciones pueden evolucionar hacia modelos operativos más robustos cuando el crecimiento viene acompañado de un fortalecimiento progresivo de sus capacidades de gestión.

Las instituciones se vuelven más sólidas, los reguladores pueden actuar con mayor predictibilidad y el mercado fortalece su confianza en el sistema financiero. Se genera así un círculo virtuoso que favorece un crecimiento más ordenado y sostenible.

Desde esta perspectiva, la conversión en banco deja de ser un punto de llegada para convertirse en la consecuencia natural de años de fortalecimiento institucional. Al mismo tiempo, marca el inicio de una etapa caracterizada por mayores exigencias, mayor escrutinio y una responsabilidad ampliada frente a clientes, reguladores y mercado.

Porque, en última instancia, el verdadero valor de estos procesos no reside en el cambio de licencia, sino en la capacidad de la organización para sostenerla de manera consistente, responsable y sostenible.



Las transformaciones más exitosas no son aquellas que únicamente cumplen requisitos regulatorios, sino las que aprovechan ese proceso para fortalecer la organización en su conjunto. En nuestra experiencia, la evolución hacia un modelo bancario exige una combinación de visión estratégica, liderazgo, disciplina en la ejecución y una sólida gestión de riesgos. Haber acompañado a Efectibank en parte de ese recorrido representó una oportunidad valiosa para contribuir con nuestra experiencia en una transformación de gran relevancia para la institución y para el sistema financiero peruano.

Numa Arellano,
Socio de Consultoría para la
Industria Financiera de EY Perú.

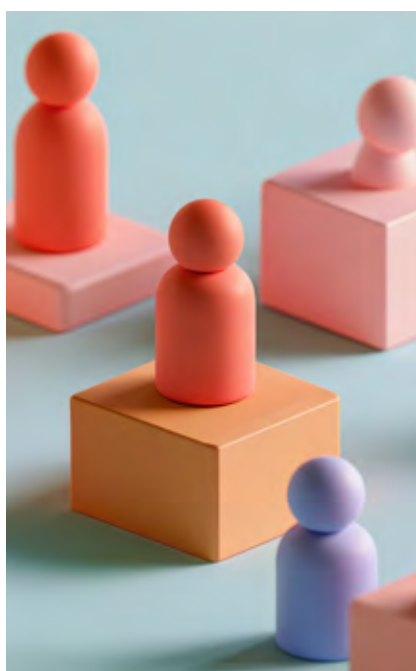
La madurez también se construye desde el liderazgo

La transición de financiera a banco exige que accionistas, Directorio y alta gerencia actúen de manera alineada para sostener una transformación de largo plazo.

Accionistas

Pensar en el largo plazo

Las inversiones, los tiempos de maduración y el fortalecimiento de capacidades institucionales suelen exceder los horizontes de corto plazo, pero son fundamentales para construir valor sostenible.



Directorio

Institucionalizar el crecimiento

El reto no consiste únicamente en aprobar una transformación, sino en asegurar que existan estructuras, mecanismos de supervisión y capacidades necesarias para sostenerla en el tiempo, incluso frente a cambios en el entorno o en los equipos de gestión.

Alta gerencia

Convertir la estrategia en ejecución

La coordinación transversal, el fortalecimiento de capacidades y el alineamiento permanente con estándares regulatorios son factores clave para materializar una transformación de esta magnitud.

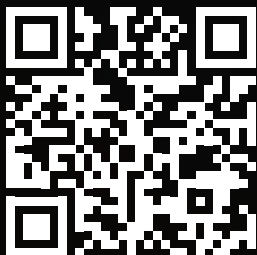


¿Cómo construir mayor confianza en una auditoría impulsada por IA?

La confianza se fortalece cuando la experiencia profesional y la inteligencia artificial trabajan juntas. En EY, utilizamos capacidades avanzadas de IA para ampliar el análisis de datos y enfocar la atención en áreas de mayor riesgo, siempre bajo la dirección y el juicio de nuestros ejecutivos de auditoría.

ey.com/es_pe/services/audit

Conoce más **aquí**:



Víctor Tanaka
Socio Líder de Auditoría
victor.tanaka@pe.ey.com



Carlos Valdivia
Socio de Auditoría y
Líder de Independencia
carlos.valdivia@pe.ey.com



Manuel Arribas
Socio de Auditoría
manuel.arribas@pe.ey.com



Jorge Castellón
Socio de Auditoría y
Líder de Calidad
jorge.castrellon@pe.ey.com



Shape the future
with confidence

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

■ **Execución**

FALLA

TRANSFORMACIÓN

CUANDO LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL FALLA ANTES DE EMPEZAR

DIGITAL

“

Porque, al final, no se trata de implementar más rápido, sino de implementar correctamente.



Katherine Triqueros

Associate Partner de
Technology Risk de EY Perú
Katherine.Triqueros@pe.ey.com



Anny Gaona

Gerente Senior de
Technology Risk de EY Perú
Anny.Gaona@pe.ey.com

Una institución financiera decide migrar su plataforma central para modernizar su operación y ofrecer una mejor experiencia a sus clientes. El proyecto cuenta con el respaldo de la alta dirección, una inversión significativa y un cronograma ambicioso. Todo parece avanzar según lo previsto.

Sin embargo, pocas horas después de la puesta en marcha, comienzan a aparecer los problemas. Miles de clientes no pueden acceder a sus cuentas desde la *app* o web, ni completar operaciones habituales. Los equipos técnicos trabajan contrarreloj para contener las incidencias mientras la organización activa planes de contingencia y responde a la creciente preocupación de usuarios y reguladores.

Lo que debía convertirse en un hito de modernización termina generando costos millonarios asociados a la remediación, compensaciones a clientes, retrasos operativos y pérdida de confianza. Además, la organización queda expuesta a cuestionamientos regulatorios y a un daño reputacional cuyo impacto puede extenderse mucho más allá de la implementación.

Aunque se trata de un escenario hipotético, refleja un riesgo real. En transformaciones de esta magnitud, una falla durante la implementación no solo compromete la operación. Puede traducirse en pérdidas económicas significativas, fuga de clientes y años de trabajo para reconstruir la confianza.

Pero el problema no comenzó el día de la puesta en marcha. Comenzó mucho antes.

En las iniciativas de transformación digital, los errores más costosos no siempre ocurren durante la implementación, sino antes de que esta comience.

En la carrera por modernizarse, muchas organizaciones priorizan la velocidad: nuevos sistemas, nuevas plataformas, nuevos procesos. Sin embargo, en ese impulso, se omite una pregunta fundamental: ¿está la organización realmente lista para cambiar?

Ahí es donde el *Pre-Implementation Assessment* (PIA) cobra sentido. Más que una etapa técnica, el PIA es un ejercicio estratégico que permite anticipar riesgos, alinear expectativas y, sobre todo, evitar que la transformación se convierta en una fuente de fricción en lugar de valor.

Cuando una organización decide renovar su plataforma como un sistema integrado de gestión empresarial (ERP), un *core* bancario (sistema principal que soporta las operaciones financieras del banco) o cualquier sistema crítico, el foco suele centrarse en licencias, cronogramas y configuraciones. Sin embargo, la experiencia demuestra que los proyectos rara vez fallan por falta de funcionalidades, sino por decisiones mal fundamentadas desde las etapas iniciales.

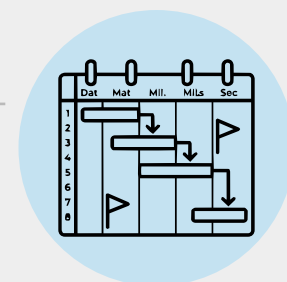
Más que una evaluación: una lectura integral

El valor del PIA no está en revisar componentes de manera aislada, sino en entender la capacidad real de la organización para ejecutar el cambio de forma articulada.

En ese análisis, hay seis dimensiones clave:

Gobierno y gestión del proyecto:

Asegurar que la empresa tenga un rol activo, con criterios claros y métricas de valor definidas desde el inicio. Este frente también abarca la identificación de riesgos programáticos y los requisitos de continuidad operativa.



Modelo de accesos y segregación de funciones:

Integrar la seguridad desde el diseño, evitando ajustes reactivos. Esto incluye procesos de alta, cambio y baja de usuarios, y mecanismos de auditoría y monitoreo continuo, incluyendo cuentas técnicas e interfaces.

Implementar sin una evaluación previa no elimina la incertidumbre: la traslada a fases donde los errores son más costosos y difíciles de corregir.

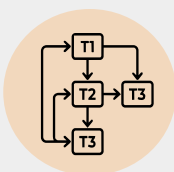
Controles de TI:

Establecer prácticas sólidas de gestión de cambios, accesos y operación desde etapas tempranas para operar con confianza.



Procesos de negocio:

Alinear el diseño tecnológico con la realidad operativa para priorizar decisiones, definir políticas claras, controles operativos y capacidades analíticas que el negocio requiere desde el primer día.



Interfaces:

Anticipar la complejidad de las interfaces es uno de los principales puntos de falla en implementaciones. Es fundamental implementar diseños orientados al manejo de errores, controles de seguridad y ambientes de prueba con datos representativos que permitan desacoplar dependencias críticas.



Conversión y migración de datos:

Un PIA sólido debe asegurar calidad, consistencia y trazabilidad en la migración, principalmente en la calidad y seguridad de los datos y tener un plan de pruebas integral que incluya escenarios de continuidad.

Sin embargo, **el mayor riesgo no reside en cada dimensión por separado, sino en su interdependencia.** Es precisamente en esas conexiones donde suelen emerger las fallas más críticas.

Cuando un **PIA** se ejecuta correctamente, el impacto es inmediato:



► **Menos retrabajo y mayor foco** en funcionalidades que generan valor.



► **Riesgos identificados** antes de que escalen.



► **Mayor confianza** en las decisiones de implementación.

Pero su impacto más relevante es menos tangible: **transforma la implementación en una decisión de negocio informada**, no en un ejercicio tecnológico.

Transformar con intención

La transformación digital no consiste en implementar sistemas, sino en redefinir cómo opera el negocio a partir de tecnología confiable y alineada a su estrategia.

En este proceso, tomarse una pausa estratégica permite

cuestionar supuestos, identificar dependencias y preparar a la organización antes de ejecutar.

Cuando esa pausa no ocurre, los riesgos de integración, pruebas, accesos o capacidades operativas no desaparecen; se acumulan. Y cuando emergen, lo hacen en forma de disrupciones operativas, impactos reputacionales y exposición regulatoria.

Las implementaciones complejas que subestiman la preparación no solo retrasan proyectos, sino que pueden comprometer la continuidad del negocio.

Porque, al final, **no se trata de implementar más rápido, sino de implementar correctamente.**

MÁS ALLÁ DE LA REDUCCIÓN DE COSTOS: CÓMO CONVERTIR LA EFICIENCIA EN UNA VENTAJA SOSTENIBLE

Por qué las organizaciones están evolucionando del *Zero-Based Budgeting* al *Zero-Based Management* para sostener la eficiencia y crear valor en el largo plazo



Solo 36%

de las empresas en el Perú logra alinear sus objetivos estratégicos con su presupuesto.

Fuente: Estudio EY Budget Check Point 2025



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



Charles Rol
Gerente Senior de Consultoría de EY Perú
Charles.Rol@pe.ey.com

Todos conocemos la historia: una empresa logra reducir significativamente sus gastos hasta que, pocos años después, gran parte de esos ahorros, si no todos, se evaporan.

Este escenario puede ocurrir incluso cuando se aplican metodologías como el *Zero-Based Budgeting* (ZBB), o presupuestación base cero, que exige justificar cada gasto según las necesidades actuales del negocio en lugar de basarse en presupuestos históricos. Los beneficios suelen ser rápidos y tangibles: reducción de costos, eliminación de gastos innecesarios y mayor visibilidad sobre el uso de los recursos.

Sin embargo, si el ZBB genera ahorros relevantes, ¿por qué muchas organizaciones ven reaparecer sus costos pocos años después? La respuesta suele estar en un desafío más profundo: muchas organizaciones transforman la forma en que arman y retan sus presupuestos, pero no las dinámicas operativas que generan los mismos.

Según la más reciente edición del estudio *EY Budget Check Point*, solo el 36% de las empresas en el Perú logra alinear sus objetivos estratégicos con su presupuesto y menos de la mitad cuenta con estructuras sólidas para el monitoreo y control.

No sorprende, entonces, que los principales desafíos identificados por los ejecutivos sean el aumento de costos inesperados (22%), la falta de visibilidad sobre los gastos reales (20%), la mala asignación de recursos (19%), la carencia de herramientas adecuadas (19%) y las brechas de comunicación entre áreas (18%).

En la práctica, estos problemas revelan que reducir gastos puede generar eficiencias importantes en el corto plazo, pero no necesariamente corrige los procesos, estructuras y decisiones que hacen que los costos vuelvan a crecer. Ese riesgo se vuelve aún más evidente cuando las organizaciones crecen y su operación gana complejidad.

En estos casos surgen nuevas capas de gestión, se multiplican las excepciones y los procesos se vuelven más difíciles de controlar. Como resultado, los costos tienden a reaparecer: un fenómeno conocido como *cost creep*. En muchos casos, esto puede ocurrir en horizontes de apenas tres a cinco años.

Precisamente porque el desafío no está solo en el presupuesto, sino en la forma de operar, muchas organizaciones están evolucionando hacia un enfoque más amplio: el *Zero-Based Management* (ZBM) o gestión base cero.

De herramienta financiera a transformación operativa

A diferencia del ZBB, que se concentra principalmente en el presupuesto, el ZBM cuestiona no solo cuánto se gasta, sino también cómo se trabaja, qué actividades generan valor y dónde existen oportunidades para simplificar, automatizar o eliminar complejidades innecesarias.

Mientras el ZBB busca responder la pregunta "considerando nuestra estrategia y coyuntura, ¿cuánto deberíamos gastar?", el ZBM va un paso más allá y plantea una interrogante más profunda: "¿estamos siempre operando de la manera más eficiente posible en toda la organización?".

Se trata de un cambio relevante porque la reaparición de costos y gastos no responde únicamente a decisiones presupuestarias, sino que, con frecuencia, es consecuencia de procesos que se vuelven más complejos, estructuras organizacionales que crecen sin revisión periódica o prácticas que permanecen vigentes simplemente por costumbre.

Llevar este enfoque a la práctica implica incorporar la eficiencia como una disciplina continua de gestión. No se trata únicamente de controlar el gasto, sino de rediseñar las condiciones que lo generan para que las mejoras puedan sostenerse en el tiempo, apoyándose en cuatro pilares fundamentales:

1

Transparencia del gasto

Todo proceso de transformación comienza con una comprensión clara de cómo se utilizan los recursos. Para ello, las organizaciones construyen estructuras de información que permiten analizar el gasto de manera consistente y comparable entre áreas, categorías y unidades de negocio.

Contar con una visión integral facilita identificar patrones, detectar ineficiencias y priorizar oportunidades de mejora sobre la base de datos, y no de percepciones.

2

Challenge base cero

El principio central de la gestión base cero consiste en cuestionar periódicamente si cada gasto sigue siendo necesario, si su nivel es el adecuado y si existen alternativas más eficientes.

Este ejercicio suele traducirse en acciones concretas como la consolidación de proveedores, la simplificación de actividades, la automatización de tareas repetitivas o la migración hacia modelos de autoservicio. Hoy, además, herramientas basadas en inteligencia artificial permiten acelerar significativamente este tipo de análisis y la toma de decisiones asociada.



3

Estandarización

El objetivo no es únicamente reducir costos, sino construir operaciones más simples y escalables.

La estandarización de procesos, políticas y niveles de servicio ayuda a disminuir la variabilidad, reducir excepciones y evitar que las ineficiencias reaparezcan con el tiempo.

4

Gobernanza y accountability

La sostenibilidad de los resultados depende de que exista una estructura clara de seguimiento y responsabilidad.

Esto no es solo responsabilidad de finanzas o de oficinas de transformación o eficiencia. Es un aspecto clave que debe formar parte de la cultura de toda la organización.

Por ello, las organizaciones que implementan esta metodología suelen establecer rutinas periódicas de revisión, mecanismos de priorización de inversiones y responsables definidos para cada categoría de gasto. De esta manera, la disciplina financiera deja de depender de iniciativas aisladas y pasa a formar parte de la gestión diaria.

El verdadero cambio: de recortar a reinvertir

Hoy en día las organizaciones más avanzadas han comenzado a abordar la eficiencia desde una perspectiva diferente: como una herramienta para liberar recursos y acelerar sus prioridades estratégicas.

En este escenario, una parte relevante de los ahorros obtenidos suele reinvertirse en iniciativas capaces de generar valor a largo plazo, como la automatización de procesos, la analítica avanzada, la mejora de la experiencia del cliente, el fortalecimiento de capacidades comerciales o la modernización tecnológica. Un ejemplo de ello, podría ser la eliminación del uso de licencias de temas no críticos para financiar en parte el plan de transformación digital y cultural.

La decisión sobre dónde reinvertir esos recursos no es arbitraria. Las organizaciones más exitosas priorizan aquellas iniciativas con mayor potencial para impulsar el crecimiento, mejorar la productividad o fortalecer capacidades que les permitan diferenciarse y competir de manera más sostenible.

En un contexto donde las organizaciones deben equilibrar disciplina financiera, crecimiento e inversión, la eficiencia ya no puede entenderse como un ejercicio puntual de reducción de costos. El verdadero desafío consiste en construir capacidades que permitan cuestionar continuamente cómo se asignan y utilizan los recursos. Esa es, precisamente, la promesa del ZBM: convertir la eficiencia en una fuente sostenible de creación de valor.

EL EMPRESARIO QUE APOSTÓ POR EL CACAO PERUANO

La historia de José Antonio Mejía, fundador de Amazonas Trading Perú y Gran Ganador del Premio Líderes Empresariales del Cambio - LEC 2026, quien convirtió una empresa nacida con S/20,000 en una oportunidad de desarrollo para miles de productores de la Amazonía peruana.

Por Shirley Huertas y Darlen Leonardo





El futuro sigue teniendo la misma premisa que inspiró el nacimiento de la empresa: crecer de manera sostenible junto con los productores.

José Antonio Mejía.

DATOS

Inicia en 2009
con tan solo
S/20,000

Actualmente
trabaja con
**3,800
productores**

Exporta cacao
peruano
a mercados de
**América,
Asia, Europa
y Oceanía.**

**Gran Ganador
del Premio
Líderes
Empresariales
del Cambio -
LEC 2026.**

Cuando José Antonio Mejía llegó a Tingo María en 2001, aún no imaginaba que el cacao se convertiría en el eje de su trayectoria empresarial. El contacto directo con las realidades agrícolas de la zona le permitió comprender de cerca los desafíos del sector y, al mismo tiempo, identificar una oportunidad de desarrollo que valía la pena impulsar.

Con los años, esa convicción terminaría dando origen a una empresa que hoy conecta a miles de productores peruanos con mercados de todo el mundo.

Como ingeniero agrónomo especializado en economía agrícola, Mejía recorría constantemente comunidades rurales y trabajaba de cerca con productores de cacao y café. Aquellas visitas le permitieron conocer no solo las dificultades que enfrentaban las familias del campo, sino también las oportunidades que podían surgir si lograban mejorar la calidad de sus cultivos y acceder a nuevos mercados.

Con el tiempo, llegó a una conclusión que marcaría el rumbo de su carrera: detrás de cada tonelada exportada había una cadena de personas cuyo desarrollo estaba directamente ligado al éxito del negocio.

“

Aprendí que un buen negocio de exportación solo es posible cuando estás aliado con el productor. Hay que acompañarlo, capacitarlo y ayudarlo a obtener un producto de alta calidad. Si ellos crecen, el negocio también.

En 2009, junto con su esposa, María Benavides, fundó Amazonas Trading Perú, utilizando cerca de S/20,000 provenientes de su Compensación por Tiempo de Servicio (CTS).

Lo que comenzó como una pequeña exportadora terminaría convirtiéndose en una organización que hoy trabaja con 3,800 productores y exporta cacao peruano a mercados de América, Europa, Asia y Oceanía.

Crecer al mismo ritmo que los productores

Desde sus primeros años, Amazonas Trading Perú entendió que el negocio del cacao no se construía únicamente en las oficinas o en los mercados internacionales.

Su verdadero punto de partida estaba en las chacras de miles de pequeños productores que trabajan parcelas reducidas en distintas regiones del país.

Por eso, el crecimiento de la empresa estuvo acompañado por una estrategia de largo plazo basada en asistencia técnica, capacitación y acompañamiento permanente. El objetivo era ayudar a los agricultores a mejorar su productividad y calidad, mientras avanzaban hacia certificaciones cada vez más valoradas por los compradores internacionales.

Más que proveedores, Mejía siempre los vio como socios del negocio.

Bajo esa lógica, la empresa promovió relaciones comerciales sostenibles, impulsó condiciones de compra transparentes y fortaleció vínculos de confianza que se mantuvieron a lo largo de los años. Con el tiempo, esa red se extendió por regiones como San Martín, Amazonas, Huánuco, Ucayali, Pasco, Junín, Cusco y Ayacucho.

El resultado fue la consolidación de una operación especializada en cacao certificado, con estándares como Organic, Rainforest Alliance, UTZ y Fairtrade (Comercio Justo). Actualmente, cerca del 70% del volumen exportado por la compañía corresponde a cacao certificado.

Detrás de ese crecimiento hubo también una apuesta constante por la gestión empresarial. Desde sus primeros años, Amazonas Trading Perú incorporó auditorías externas, balances periódicos y mecanismos de control que le permitieron ordenar una operación cada vez más compleja.

Actualmente, cerca del

70%

del volumen exportado por la compañía corresponde a cacao certificado.

“

La vida nos enseña que para tener éxito en los negocios y en todo lo que uno se proponga hay que perseverar mucho, creer en tus ideales y mantener una visión de largo plazo, incluso cuando el camino presenta dificultades.

Innovar en medio de la selva

A medida que la empresa crecía, también lo hacían los desafíos.

Al contar con centros de acopio en distintas zonas de la selva, comprar cacao implicaba coordinar una operación dispersa geográficamente y tomar decisiones en un mercado donde los precios cambian todos los días según las cotizaciones internacionales.

En ese contexto, la tecnología dejó de ser una herramienta complementaria para convertirse en una necesidad estratégica.

La empresa conectó oficinas, centros de acopio, inventarios y procesos de compra para contar con información en tiempo real. De esa manera pudo monitorear volúmenes, mejorar la planificación logística y reaccionar con mayor rapidez ante la volatilidad del mercado.

“

La tecnología se volvió fundamental para nuestro negocio. Nos permite tener información en tiempo real de toda la operación y gestionar una cadena que se extiende por distintas regiones de la selva peruana.

Otro de los cambios más importantes ocurrió fuera de los sistemas y las plataformas digitales. Durante años, gran parte de las transacciones en muchas zonas rurales se realizaba en efectivo. Amazonas Trading Perú impulsó progresivamente el uso de cuentas bancarias, transferencias y mecanismos formales de pago a o largo de su cadena.

"La bancarización fue uno de los cambios que más nos tomó implementar. Incluso perdimos compras porque algunos productores preferían seguir trabajando en efectivo o fuera de los mecanismos formales. Pero insistimos porque estábamos convencidos de que era el camino correcto y hoy la formalización es una práctica cada vez más extendida".

La decisión permitió reducir riesgos, fortalecer la formalidad y ofrecer una mayor seguridad a todos los participantes de la cadena.

Una nueva etapa de crecimiento

Dieciséis años después de su fundación, Amazonas Trading Perú exporta alrededor de 8,000 toneladas de cacao al año, muy por encima de las 500 toneladas que comercializó en sus inicios.

La empresa abastece a clientes internacionales de la industria chocolatera y continúa ampliando su presencia en nuevos mercados. Pero la siguiente etapa de crecimiento apunta más allá de la exportación del grano.

La compañía ya inició su expansión regional con una subsidiaria en Ecuador y proyecta avanzar hacia la producción de derivados de cacao y

chocolates, con el objetivo de capturar un mayor valor dentro de la cadena.

Para Mejía, sin embargo, el futuro sigue teniendo la misma premisa que inspiró el nacimiento de la empresa: crecer de manera sostenible junto con los productores.

“

La clave ha sido la disciplina, el orden y la perseverancia. Crecimos paso a paso, con una visión de largo plazo y sin perder de vista los fundamentos del negocio. Esto nos permitió pasar de una pequeña empresa a una organización con proyección regional.

¿Tu
visión



Del cacao peruano a Mónaco: la experiencia de representar al Perú en el EY World Entrepreneur Of The Year™



Ganar la edición 2026 de Líderes Empresariales del Cambio (LEC) marcó un nuevo capítulo en la trayectoria de José Antonio Mejía. El reconocimiento, que distingue a los líderes empresariales más destacados del Perú, lo convirtió en el representante peruano en el EY World Entrepreneur Of The Year™, realizado en Mónaco.

Para Mejía, el reconocimiento llegó en una etapa de madurez profesional y empresarial. Más que un premio a un hito específico, lo entendió como un reconocimiento a los años de trabajo, decisiones y aprendizajes que marcaron su trayectoria.

“Para mí ha sido la realización de una vida profesional. Más allá de lo que hemos logrado en la empresa, el reconocimiento a la trayectoria de las personas es lo que realmente perdura”.

El impacto también se sintió dentro de Amazonas Trading Perú. A su regreso de Mónaco, su equipo propuso reservar un espacio en las nuevas oficinas de la compañía para exhibir los premios obtenidos a lo largo de los años, incluido el reconocimiento de LEC.

“Los colaboradores sienten este reconocimiento como propio. Están orgullosos de lo que hemos construido juntos y convencidos de que lo mejor aún está por venir”.

En esa mirada está parte del valor de LEC: reconocer historias empresariales que no solo crecen en resultados, sino también en impacto, propósito y legado. Para José Antonio Mejía, llegar a Mónaco fue una confirmación de que una empresa construida desde el campo, con disciplina y confianza, también puede representar al Perú en el mundo.

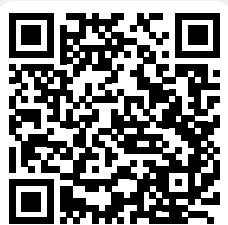


COSMOS ANDINO

Los incas y sus ancestros milenarios

Federico Kauffmann Doig

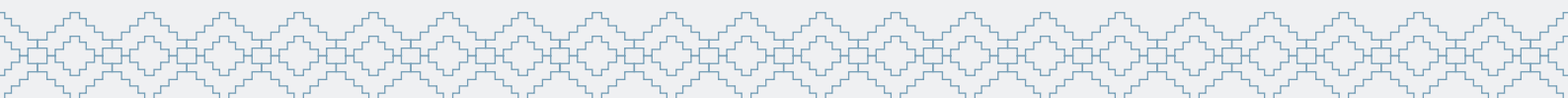
Descubre el legado intelectual del Dr. Federico Kauffmann Doig a través de una trilogía que ofrece una mirada integral sobre la historia, la arqueología y las grandes civilizaciones del mundo andino.



Disponible para descargar en:
www.ey.com/pe/la-historia-en-ey



La Historia en EY, una iniciativa orientada a preservar y compartir la historia, el conocimiento y la identidad que nos forman.





1. Paulo Pantigoso, Country Managing Partner de EY Perú y el Dr. Federico Kauffmann Doig, autor de Cosmos Andino.

COSMOS ANDINO

EY presentó la trilogía *Cosmos andino: los incas y sus ancestros milenarios*, una publicación que forma parte de su iniciativa La Historia en EY, en una velada que reunió a representantes del ámbito académico, cultural y empresarial para rendir homenaje al reconocido arqueólogo, antropólogo e historiador Dr. Federico Kauffmann Doig.



**EVENTO COSMOS
ANDINO: TRILOGÍA
MONUMENTAL
DEL DR. FEDERICO
KAUFFMANN DOIG**



2. Andreas Von Wedemeyer y Federico Kauffmann Doig.
3. Paulo Pantigoso y Sabine Bloch.
4. Yuriy Polyukhovych y Federico Kauffmann Doig.
5. Greta, Federico y Georg Kauffmann.
6. Rafael Doig, Federico Kauffmann Doig y Luisa Vetter.





Shape the future
with confidence

¿Qué
se necesita
para

alcanzar
nuevas
alturas?

En EY combinamos
conocimiento local, experiencia
global y tecnología para ayudar
a las organizaciones a crecer
con confianza.

NUESTRAS 7 SEDES

EY Lima I
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



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