

Execution

ey.com/es_pe/revista-execution

Vol. 21 | Noviembre 2024 | PERÚ

Historias de éxito

Prime Music

Tendencias

¿Qué significa ser un Director?

Disrupción

Madurez digital:
¿Cuál es el panorama de las empresas en el Perú?

IA Generativa:
Hacia una revolución en el aprendizaje y el potencial humano

Entrevistas

La Ibérica



Las DOS CARAS de la moneda





Shape the future
with confidence

**¿Qué información
te ayudará
a sobresalir**

**en un entorno
de constantes
decisiones?**



Sabemos del valor de la
buena información. Conoce
nuestras siete Guías de
Negocios e Inversión.



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



Execution, revista enfocada en tendencias de negocios e historias de éxito empresariales.



Execution

Director
Paulo Pantigoso
Country Managing Partner
paulo.pantigoso@pe.ey.com
Editor General
Ramiro Gálvez
Senior Associate
ramiro.galvez@pe.ey.com

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

EY Lima
Av. Víctor Andrés Belaunde 171,
San Isidro (Principal)

Av. Jorge Basadre 330,
San Isidro (Secundaria)

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

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

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

EY Chiclayo (Satélite)
Av. Federico Villarreal 115,
Chiclayo

© 2024 EY
Todos los derechos reservados.

Vamos por más, Perú

Einstein dijo: "La vida es como montar en bicicleta. Para mantener el equilibrio, tienes que avanzar", una analogía con la que podríamos comparar a nuestro país. Con claroscuros y baches, venimos subidos en una bicicleta avanzando casi sin parar desde hace más de 30 años, aunque resulta claro que en el camino nos hemos encontrado con temas políticos, económicos, sociales, pandemia y hasta climatológicos.

En los últimos 20 años (2004-2023), nuestro PBI ha crecido en 118.7%, la inflación se ha mantenido en un promedio anual de 3.28%, nuestras exportaciones han crecido un 315% y las reservas internacionales netas un 462%. Tenemos una fortaleza macroeconómica envidiable para la gran mayoría de países del mundo. Tenemos el potencial para convertirnos en parte de la "despensa del mundo" si logramos concretar los megaproyectos agrícolas que resultarían en una inversión de US\$4,300 millones y que sumarían más de 250 mil hectáreas de cultivos, de acuerdo con cifras de Proinversión. Contamos con una cartera de más de 50 proyectos mineros, que representan una inversión de US\$54,556 millones, y el potencial de producir un millón de toneladas finas de cobre por año para cada clúster minero en el norte y sur del país. Además, se viene promoviendo, a través de Proinversión, una cartera de inversión de 63 proyectos para el periodo 2025-2026, por US\$15,600 millones. Mucho trabajo por hacer, pero, por eso mismo, mucho por crecer.

Es en esa línea que desde EY Perú siempre hemos apostado por promover la inversión y el entorno de negocios en el país. Por ello, en la búsqueda por contribuir con el desarrollo del país, hemos fortalecido nuestra presencia en la región sur sumando, a nuestra oficina de Arequipa, una nueva oficina satélite en Cusco. Así también hemos desarrollado siete guías de negocios e inversión: (1) Peru's Business and Investment Guide 2024, (2) Peru's Mining & Metals Investment Guide 2024/2025, (3) Peru's Energy Investment Guide 2024/2025, (4) FinTech Business Guide 2024/2025, (5) Peru's Business and Investment Guide in Agriculture and Agribusiness 2024/2025, (6) Guide to Investing in Infrastructure Projects in Peru 2024/2025, (7) Latam Lithium Guide 2024/2025. Dado que sabemos del valor de la buena información para la toma de decisiones, es que hemos puesto a disposición y de manera gratuita estas guías. Acceda a ellas a través de ey.com/es_pe/guia-negocios-inversion-peru

Paulo Pantigoso
Country Managing Partner
EY Perú

Contenido



6

CENTRAL

Las dos caras de la moneda: objetivos y riesgos

Los riesgos son tan inevitables como los objetivos, así que más nos vale que aquellos que enfrentemos valgan la pena.

10

TENDENCIAS

¿Qué significa ser un Director?

Una enorme responsabilidad que va mucho más allá de simplemente asistir a reuniones con el Directorio, y de no llevarlo bien puede tener repercusiones no solo para la empresa.

14

ENTREVISTAS

La Ibérica

Bernardo Suárez, Gerente General de La Ibérica, nos cuenta el trabajo, desafíos y proyectos de una de las más emblemáticas marcas peruanas, que se han abierto camino desde Arequipa para el mundo.

8 11

DISRUPCIÓN

Madurez Digital: ¿Cuál es el panorama de las empresas en el Perú?

22

HISTORIA DE ÉXITO PRIME MUSIC

El camino de la empresa familiar de distribución y venta de marcas del rubro musical, que apunta a seguir creciendo y abriendo nuevos frentes de negocio.



28

TENDENCIAS

IA Generativa: Hacia una revolución en el aprendizaje y el potencial humano

La IA Generativa surge como una oportunidad para reimaginar el aprendizaje y liberar el potencial humano.

32

TENDENCIAS ¿Cómo le va al agro en el Perú?

Uno de los sectores que viene trayendo cada vez mayores logros y que tiene grandes proyectos en el *pipeline*.

36

TENDENCIAS

ESG: del acceso al financiamiento a la competitividad empresarial

Los factores ESG ya no se perciben como una adición optativa, sino como un *must* para acceder a financiamiento, atraer inversionistas y proteger su reputación.

Acerca de EY

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

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

Acerca de Execution

Execution es una revista de negocios que reúne insights, tendencias e historias de éxito que informan e inspiran a los líderes de negocios y futuros empresarios. Su desarrollo parte del afán por compartir información de valor para el empresariado, bajo el análisis de nuestros expertos y ejecutivos invitados. Esta revista de EY está disponible de manera gratuita en

ey.com/es_pe/revista-execution

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.

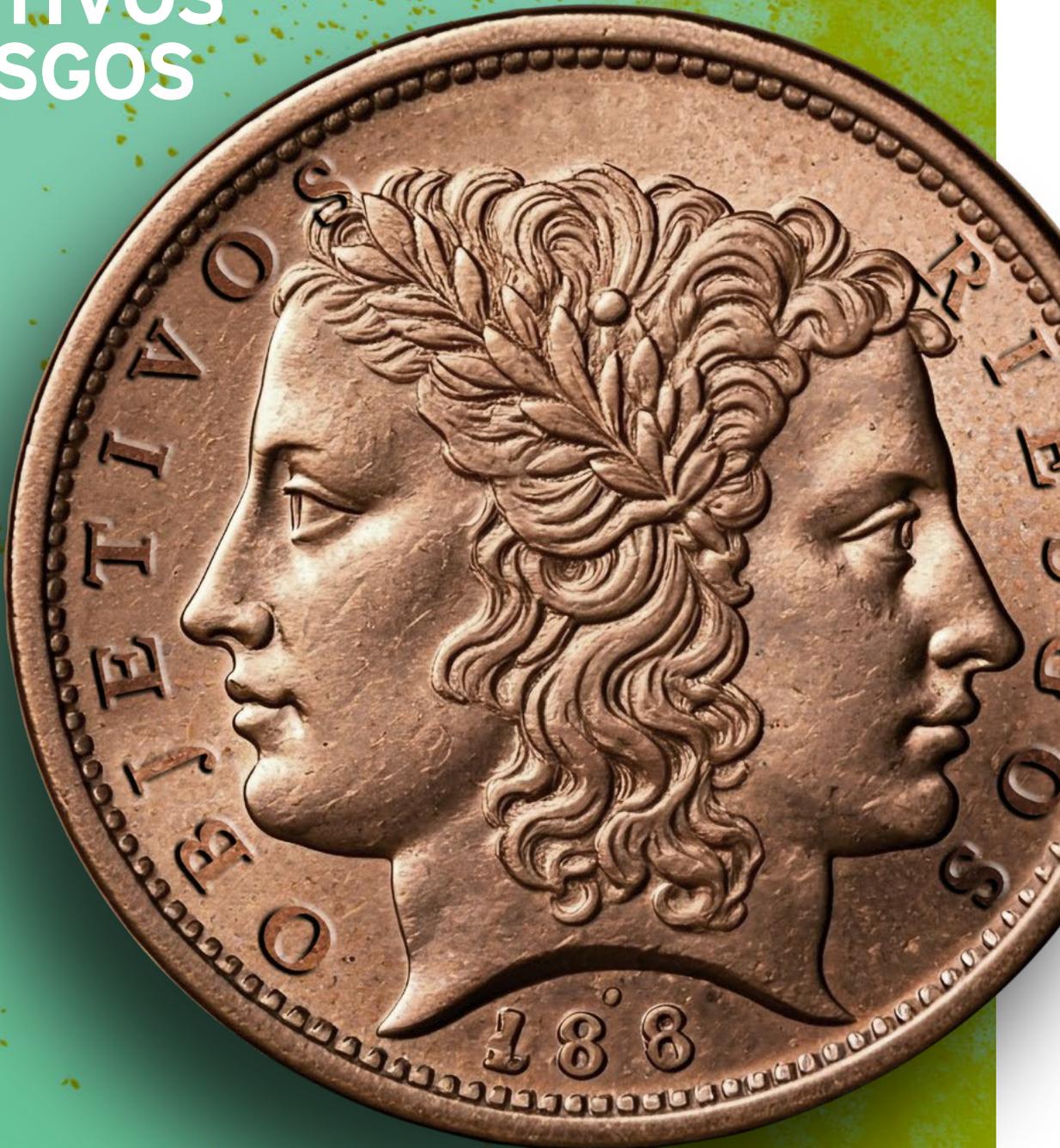
No está permitida la reproducción total o parcial de este material, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia o grabación, sin la autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, excepto por el uso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

© 2024 EY

Todos los derechos reservados.

LAS DOS CARAS DE LA MONEDA:

OBJETIVOS Y RIESGOS



SOLO

10%

de los ejecutivos considera que su empresa está realmente preparada para hacer frente a un riesgo de continuidad.



Óscar Meléndez
Socio de Consultoría
EY Perú
oscar.melendez@pe.ey.com

Los riesgos son tan inevitables como los objetivos, así que más nos vale que aquellos que enfrentemos valgan la pena. Lo fácil e intuitivo que puede parecer gestionar un riesgo, nos puede llevar a subestimar el esfuerzo necesario para gestionar adecuadamente los riesgos de nuestras empresas, y esto podría ser nefasto. No perdamos de vista que la complejidad de la gestión de riesgos empresariales concentra tanto las dificultades propias del negocio, como aquellas vinculadas con la naturaleza humana de nuestras organizaciones. Sin duda, la gestión de riesgos empresariales es compleja. Tanto compleja como necesaria.

Por otro lado, los riesgos más peligrosos son aquellos que no vemos, no conocemos, o -peor aún- creemos equivocadamente conocer. Siempre escuchamos que el año en curso es especialmente cambiante y riesgoso. Más que el anterior. Y, si bien esto es cierto, pues el tiempo presente es el único que recorre la senda de la incertidumbre, quizá escuchar esta frase una y otra vez, año tras año, nos puede inducir a subestimar la premisa. Sin embargo, aconsejo no dejar de lado el hecho incuestionable de que el ritmo y la escala de los cambios

53%

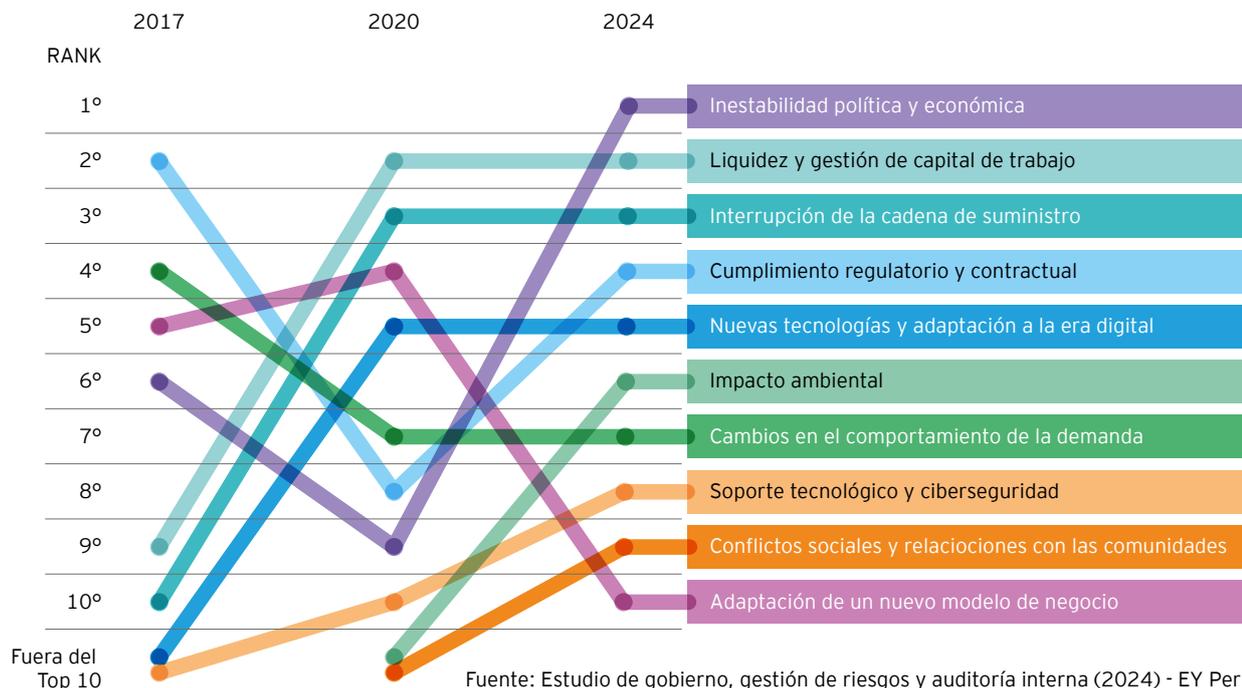
de las empresas asegura contar con un plan de contingencia.

87%

de las empresas realiza esfuerzos para fortalecer su cultura de riesgos.

Fuente: [Estudio de gobierno, gestión de riesgos y auditoría interna 2024](#) - EY Perú

TOP 10 riesgos



que vemos hoy en la tecnología, la globalización, la inteligencia artificial, y nuestras formas de vivir y relacionarnos, hacen que nuestros tiempos sean comparables con las grandes revoluciones de la historia de la humanidad. Eso significa nuevos riesgos, desconocidos y potencialmente nocivos.

Entonces, toca evaluar objetivamente: ¿estamos gestionando bien nuestros riesgos? Tengamos cuidado con esta pregunta, porque la forma más común de responderla nos puede llevar a un error. Tendemos a evaluar nuestra capacidad para gestionar los riesgos empresariales en función de cuán bien le está yendo a nuestra empresa. Y eso no es correcto. Los riesgos se refieren a eventos de naturaleza incierta, con un alto potencial nocivo, que podrían materializarse en el futuro y hacernos mucho daño. El hecho de que nos

Vemos que los riesgos evolucionan a la velocidad de Fórmula 1, y -en esa escala- nuestras formas de gestionarlos avanzan casi con freno de mano.

haya ido bien hasta ahora significa solo eso. No puede ser usado como un *proxy* de cómo nos irá mañana.

Y el futuro se acerca a nosotros sin descanso. Vemos que los riesgos evolucionan a la velocidad de Fórmula 1, y -en esa escala- nuestras formas de gestionarlos avanzan casi con freno de mano. De acuerdo con el [Estudio de gobierno, gestión de riesgos y auditoría interna 2024](#) de EY Perú, solo el 10% de los ejecutivos considera que su empresa está realmente preparada para hacer frente a un riesgo de continuidad. Claramente, aquí tenemos una gran brecha que cerrar.

Cada sector convive con riesgos que son transversales, es decir, les aplican a múltiples sectores del país, y otros particulares. Por ejemplo, si bien una interrupción en la cadena

de suministro puede ser muy nocivo para cualquier tipo de empresa, en una agropecuaria o pesquera esta podría ser fatal. Esto se debe a que tanto la pesca como la agricultura dependen de factores externos, como condiciones climáticas y patrones estacionales. Una disrupción en un momento crítico puede comprometer la continuidad del negocio.

En tanto, la inestabilidad política y las tensiones sociales son de especial preocupación del sector minero, pues estas pueden resultar en la paralización de sus operaciones y, por ende, en grandes pérdidas operativas.

En el *'top of mind'* de los ejecutivos del sector energético está la operación, el cumplimiento regulatorio y los cambios normativos. En empresas altamente reguladas y fácilmente fiscalizables, un pequeño bache en el *compliance* podría significar una limitación en su capacidad para generar ingresos.

En cuanto a los riesgos transversales, pareciera que algunos se mantienen estables, pero hay dos grandes categorías indiscutiblemente críticas: la transformación digital y los riesgos de sostenibilidad.

¿Quién hace frente a los riesgos?

Muchas empresas fracasan en sus esfuerzos de gestionar de manera óptima sus riesgos, al dedicar altas dosis de tiempo y dinero al desarrollo de iniciativas vinculadas con aspectos duros de las metodologías universales (por ejemplo, matrices de riesgos y controles, políticas, procedimientos, capacitaciones, entre otros), y -sin embargo- dejar de lado el componente más importante: el factor humano.

Los riesgos del negocio son gestionados en el día a día, a cada



Una cultura sólida que favorezca una óptima gestión de riesgos solo se podrá lograr a partir de promover en la gente la apropiación de los riesgos; es decir, sentir los riesgos como propios, para lo cual es un requisito necesario de primer orden sentir los objetivos como propios.

instante, por nuestra gente. Por seres humanos.

Y si bien todos venimos a este mundo programados de fábrica para gestionar riesgos, estos se refieren a nuestros riesgos, no los de la empresa. Para que nuestra gente gestione apropiadamente los riesgos de la empresa, se deben cumplir una serie de condiciones que exceden incluso a sus condiciones intelectuales, académicas y profesionales. Entran a tallar aquí otro tipo de componentes que, curiosamente, son poco explorados en nuestras organizaciones. Estos incluyen, por ejemplo y sin ningún orden en particular: la gestión de los estímulos y el desempeño, la calidad del liderazgo, la consistencia de las comunicaciones, la clausura o congruencia en la

definición del apetito, lo apropiado del modelo organizacional y el efecto que este tiene en el *accountability*, y la gestión del talento. Todos ellos tienen la capacidad de influir de manera significativa en las conductas de nuestros equipos, para hacer de la cultura organizacional terreno fértil para la gestión de riesgos.

De acuerdo con el estudio de EY Perú, el 87% de empresas declara haber realizado esfuerzos por fortalecer lo que comúnmente se entiende por "cultura de riesgos". Sin embargo, estos esfuerzos se limitan apenas a capacitaciones y campañas que poca influencia pueden generar sobre su cultura organizacional. Una cultura sólida que favorezca una óptima gestión de riesgos solo se podrá lograr a partir de promover en la gente la apropiación de los riesgos; es decir, sentir los riesgos como propios, para lo cual es un requisito necesario de primer orden sentir los objetivos como propios. Si bien esto no es fácil, sí es posible. Hace falta enfocarse de forma acertada en los aspectos correctos, algunos de los cuales mencioné líneas arriba. La gestión de la cultura es el componente más importante de la gestión de riesgos, pues una cultura robusta puede suplir cualquier carencia y lograr los grandes objetivos empresariales.

Las empresas más exitosas son aquellas que han comprendido que la gestión de riesgos es mucho más que la armonización de esfuerzos de control. Al ser dos caras de una misma moneda, bien aplicada, la gestión de riesgos implica la correcta gestión de los grandes objetivos. Por lo tanto, es consustancial e inseparable de la gestión del negocio. Aún estamos a tiempo de hacer un cambio en la orientación de nuestros esfuerzos para abordar nuestros riesgos, y ponerlos realmente al servicio de nuestras grandes aspiraciones empresariales.

¿QUÉ SIGNIFICA SER UN DIRECTOR?



Director



Mercedes Fernández
Associate Partner
EY Law
mercedes.fernandez@pe.ey.com

Ser director de una empresa va mucho más allá de asistir a reuniones mensuales o trimestrales con el Directorio.

Este rol conlleva una enorme responsabilidad hacia la empresa, los accionistas, los colegas, los empleados, los stakeholders y la sociedad en general. Es una posición que exige liderazgo, compromiso y una visión estratégica constante. Y la singularidad de cada director debe ser reconocida como valiosa entre sus pares.

De acuerdo con la Ley General de Sociedades (LGS), el Directorio tiene las facultades de gestión y de representación legal para la administración de la empresa dentro de su objeto social, excepto por aquellos asuntos que son atribuidos

a la Junta General de Accionistas (JGA), por la ley y el estatuto. Sin embargo, hay que tener en cuenta -como se indica en la Exposición de Motivos del Anteproyecto de la LGS- que este texto es similar al que tenía la Ley de Sociedades Mercantiles de 1966. Estamos hablando de parámetros que se crearon hace casi 60 años y se siguen empleando, pese a la gran evolución del mercado, las empresas, su visión y misión, y las diferentes capacidades que se requieren de su fuerza laboral, así como de sus directores.

Hoy, en la práctica, el directorio no se ocupa de lo cotidiano, tiene más bien un rol esencial en definir la estrategia a futuro de la sociedad y a ello debe sumarse el deber de supervisar a la gerencia, la cual sí tiene el rol cotidiano.

Por ello, los documentos societarios, tales como el estatuto, el reglamento de directorio, los reglamentos de los comités del directorio y las políticas internas de la sociedad deben establecer con claridad que el directorio es quien desempeña ese rol en la estrategia y en la sostenibilidad de la sociedad. Cabe señalar que es el propio Directorio quien determina el contenido de varios de dichos documentos, quien supervisa el



cumplimiento de lo acordado por la Junta y de lo establecido en los documentos societarios.

Ahora bien, en cuanto a sus deberes, los directores deben desempeñar el cargo con la diligencia de un ordenado comerciante (gestor del negocio) y de un representante leal. Por ende:

- Los directores deben actuar conforme a lo previsto en el estatuto y la ley.
- Los directores deben proporcionar a los accionistas y al público información suficiente, fidedigna y oportuna respecto de la situación legal, económica y financiera de la sociedad.
- Deben de formular los estados financieros.
- Deben de convocar a junta general de accionistas cuando corresponda.
- Deben guardar confidencialidad sobre los asuntos que conozcan en el desempeño del cargo.
- Deben evitar los casos de conflicto de interés y revelar aquellos casos en los que tengan un conflicto.

¿Cambios a la vista?

Existe el anteproyecto de ley que propone modificar la ley N°26887, el mismo que se sigue refiriendo a los deberes de lealtad y de diligencia del director, pero también hace referencia ahora a la “dedicación adecuada” y a “obrar de buena fe y en el mejor interés de la sociedad”. Estas categorías implican dar contenido, de alguna manera, al deber de diligencia y al deber de lealtad, pues no puede ser un ordenado comerciante –en este caso el director- quien no dedica tiempo a la labor que está cumpliendo. Por ejemplo, no informándose antes, durante y después de cada sesión de directorio, quien no participa en las sesiones, quien no es parte de los comités del directorio y quien no



Se debe entender la magnitud de responsabilidades que significa ser director y estar a la altura de integrar al grupo (Directorio) que marca el norte de las empresas, pues de ello depende el éxito y continuidad del negocio.

conoce o hace seguimiento al negocio y los riesgos a los que está expuesta la empresa de la que es director.

En lo que se refiere al deber de lealtad se establecen algunos supuestos: que no pueden ejercer sus facultades con fines distintos de aquellos para los que le han sido conferidas; que deben guardar reserva sobre los negocios de la sociedad; que deben abstenerse de participar en la deliberación y votación de acuerdos o decisiones en las que él o una persona vinculada a él tenga un conflicto de intereses; que debe adoptar las medidas necesarias para evitar incurrir en situaciones en las que sus intereses o los de terceros vinculados puedan entrar en conflicto con el interés social; y, que debe desempeñar sus funciones bajo el principio de responsabilidad personal, con libertad de criterio o juicio e independencia respecto de instrucciones de terceros y vinculaciones personales o empresariales.

¿El desconocimiento te exime de responsabilidad?

De acuerdo con la doctrina, “ordenado comerciante” debe tener las cualidades que debe tener el buen hombre/ mujer de negocios y esta categoría tiene relación con, entre otros (i) el conocimiento del negocio, (ii) el mantenerse informado, pues el comerciante conoce de lo que puede impactar su negocio; y, (iii) hacer seguimiento o supervisar lo que tanto el directorio como la junta han determinado debe hacerse. Hablamos de directores con experiencia profesional y sobre ello, cada sociedad va a determinar los requisitos y el área de especialidad de sus directores; la solvencia moral y la solvencia económica también son criterios importantes. De igual manera, hablamos de la necesidad de tener un directorio diverso que nos brinde diversas opiniones, con miembros independientes para tener opiniones objetivas, reputados, que tengan experiencia en gestión de riesgos, en sostenibilidad y en cumplimiento. Un director no puede alegar que no conoce un negocio o los riesgos a los que está expuesto, tampoco puede alegar que no conoce de lo que ocurre en el sector, el mercado, el país o incluso el mundo cuando toma una decisión.

Pero cuando hablamos de responsabilidad nos referimos a que deben responder por los daños y perjuicios que causen por los acuerdos o actos contrarios a la ley, al estatuto o por los realizados con dolo, abuso de facultades o negligencia grave.

- Los actos son realizados con dolo cuando se realice con malicia para causar un daño previsto y querido por el autor.
- El abuso de facultades comprende tanto el “exceso” como la “violación” de las atribuciones conferidas.

- La negligencia grave implica una falta de diligencia que llegue a los extremos del descuido grave.

No nos referimos a adoptar una decisión que puede tener un mal resultado. Toda decisión se encuentra sujeta a riesgos. Lo que no es admisible es que la decisión se adopte sin haber tenido información suficiente o por desconocimiento. La negligencia no queda configurada por el resultado de la gestión de los directores, sino por la conducta razonable del director al momento de tomar una decisión. De igual manera, hay que resaltar que los directores se exponen a la responsabilidad penal ante diversas situaciones (ver Artículo 198 del Código Penal).

En tanto, la diferencia entre la responsabilidad de un director y un gerente radica en que, de acuerdo con el artículo 177 de la Ley General de Sociedades, los directores responden ilimitada y solidariamente. Es decir, se hace responsables a los directores como integrantes del órgano colegiado de administración y no a éste, en la medida que el directorio en su condición de órgano colegiado que participaron en la adopción del acuerdo causante del daño o sin haber manifestado expresamente su disconformidad o que incurrir en alguna de las conductas generadoras de responsabilidad.

Por otro lado, el artículo 189 de la LGS dispone que son aplicables a los gerentes en cuanto hubiere lugar a

las disposiciones sobre acciones de responsabilidad de los directores. Sin embargo, a diferencia del directorio que actúa colegiadamente, la gestión de los gerentes es autónoma, por lo que no están llamados a responder solidariamente por los daños y perjuicios que algunos de ellos hubieran podido causar en el desempeño del cargo.

Se debe entender la magnitud de responsabilidades que significa ser director y estar a la altura de integrar al grupo (Directorio) que marca el norte de las empresas, pues de ello depende el éxito y continuidad del negocio.

BEST PRACTICE

PARA EL CORRECTO CUMPLIMIENTO DE LA FUNCIÓN DE UN DIRECTOR



TENER UN DIRECTORIO CON MIEMBROS DIVERSOS (EN CUANTO ESPECIALIZACIÓN, EXPERIENCIA, EDAD, GÉNERO, ETC.) ES IMPORTANTE. ELLO PERMITE CONTAR CON PUNTOS DE VISTA DISTINTOS ACERCA DE LOS TEMAS QUE DEBE TRATAR EL DIRECTORIO, ADEMÁS DE GENERAR UNA ORGANIZACIÓN EQUITATIVA E INCLUSIVA.

DE OTRO LADO, ES MUY IMPORTANTE CONTAR CON DIRECTORES INDEPENDIENTES QUE PUEDAN BRINDAR UN PUNTO DE VISTA OBJETIVO ACERCA DE LAS DECISIONES Y RESULTADOS DE LA SOCIEDAD.

OTRO PUNTO IMPORTANTE SON LAS EVALUACIONES DE LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO. ESTAS EVALUACIONES PUEDEN SER LLEVADAS A CABO POR EL PROPIO DIRECTORIO O SU PRESIDENTE Y SIEMPRE CON LA PARTICIPACIÓN DE LOS DIRECTORES INDEPENDIENTES.

EVALUAR CONSTANTEMENTE LOS RIESGOS Y LAS ESTRATEGIAS DE LA SOCIEDAD TANTO EN EL CORTO COMO EN EL LARGO PLAZO.

ES IMPORTANTE QUE EL DIRECTORIO CUENTE CON UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

OTRO PUNTO MUY RELEVANTE ES INCLUIR EN LA AGENDA DE CADA DIRECTORIO TEMAS DE INTEGRIDAD, CONDUCTA, SOSTENIBILIDAD Y TECNOLOGÍA.

POR ÚLTIMO, ES TAMBIÉN NECESARIO QUE SE ELABORE INFORMACIÓN VERAZ Y PARA ELLO ES IMPORTANTE CONTAR CON LOS MECANISMOS DE CONTROL INTERNO APROPIADOS PARA TAL FIN.

ENTREVISTA

La Ibérica
DESDE 1909

Bernardo Suárez, Gerente General de La Ibérica, nos cuenta el trabajo, desafíos y proyectos de una de las más emblemáticas marcas peruanas, que se han abierto camino desde Arequipa para el mundo.

Por Ramiro Gálvez





MÁS de 100 AÑOS en el mercado.

¿Cuál consideras es la clave para que La Ibérica tenga más de 100 años en el mercado?

La clave creo que está en el legado del fundador, pues cuando fundó La Ibérica, define que la crea para dar trabajo; un objetivo muy claro de cuidar a su gente. Otro punto importante es la pasión de las generaciones de la familia Vidaurrázaga por la calidad de los productos -la primera generación estuvo 40 años en el negocio y la segunda 60 años-, nunca negociaron sobre la calidad. A esto se suma que toda la familia son personas muy solidarias, y esa vena solidaria que tiene La Ibérica también es parte del éxito de la empresa.

¿Cuáles han sido los principales desafíos para La Ibérica en los últimos cinco años?

Lo podemos ver desde una perspectiva externa e interna. Definitivamente la pandemia fue para nosotros algo muy complejo ya que la mayoría de nuestras tiendas están dentro de centros comerciales, los cuales fueron cerrados por este periodo. Por ello gran parte de nuestro negocio estuvo cerrado.

Nuestras ventas se cayeron, nuestra producción lo mismo y teníamos muchísima gente en planilla, pero siempre mantuvimos a nuestros colaboradores, nunca le pasamos la "factura" a nuestro personal.

A esto se sumó un suceso de insurrección a finales del 2022 e inicios del 2023, como consecuencia de la salida del presidente Castillo. En Lima no se sintió mucho este suceso, pero en Arequipa, Cusco y Puno, que son ciudades clave para nosotros, sí. De hecho, tuvimos el aeropuerto paralizado por casi dos semanas, carreteras bloqueadas, no podíamos enviar productos a Lima. Impacto que se extendió de alguna manera hasta el mes de mayo.

El mismo 2023 también el fenómeno El Niño generó una anomalía climática, el invierno fue "caliente" y las ventas de la categoría de chocolates se cayeron a nivel nacional. Y sumado a las acciones del BCR para bajar la inflación, que fue la mayor en los últimos 30 años, que repercutió en el consumo.

En el 2024 dijimos: "se acabaron los problemas", pero no. Hubo una muy mala cosecha de cacao en África. Se cayó el 33% de la cosecha africana, lo que significa el 25% de la cosecha mundial. Así, los precios del cacao se vieron afectados por ser un commodity a nivel mundial y pasaron de US\$2,500 por tonelada a US\$10,000 dólares por tonelada. El precio se multiplicó por cuatro veces y eso nos golpeó en el costo -por ser un commodity el precio sube allá y en todo el mundo-, siendo el cacao el principal ingrediente del chocolate.

DATOS

Fundación
1909

Origen
Arequipa

Colaboradores
Directos
500

Colaboradores
Indirectos
570 familias
(Agricultores la gran mayoría)

Hablamos de cinco años consecutivos muy retadores: 2020, 2021 y 2022 (pandemia), 2023 (político, económico y climatológico) y 2024 (precios del cacao).

¿Y a nivel interno?

En términos internos hemos hecho un proceso de transformación. Empezamos en la cadena de suministro -considerando desde que compras la materia prima hasta la entrega del producto terminado a los clientes- haciendo cambios muy drásticos, pero con excelentes resultados, y creo yo que, si no lo hubiéramos hecho, no hubiéramos podido enfrentar tan bien todos los recientes desafíos externos.

Hemos reducido 10 veces nuestro stock de producto terminado, así también se ha hecho un cambio de layout (disposición física de los diferentes elementos dentro de una planta) completo de toda la planta. Hemos comprado nueva maquinaria para automatizar los procesos industriales. Con todo ello hemos reducido 17% nuestro costo unitario de producción.

Adicionalmente hicimos una reorientación de nuestra estrategia de marketing. Partimos con un estudio de mercado que hicimos con terceros. Con los resultados potenciamos cada una de nuestras marcas (La Ibérica, Milky, Fondy), lanzamos una nueva marca pensada para niños (Fábrica de chocolate) y La Ibérica Chocolatier (la marca premium). Todo esto fue un proceso que inició en enero de 2020 y vamos al 80%, pero es algo que no va a terminar nunca. Por ejemplo, el año pasado (2023) lanzamos 21 productos nuevos y este 2024 debemos cerrar con 12 productos nuevos en el mercado, y con muchos productos más en cartera.

Al hacer todo ello debimos desarrollar también todos los canales de venta y las estrategias de *trade marketing* para cada uno de ellos. Hoy, por ejemplo,



Juan Vidaurrázaga Menchaca (fundador de La Ibérica) y su padre, Vicente Vidaurrázaga.

La clave creo que está en el legado del fundador, pues cuando abre La Ibérica, define que la crea para dar trabajo, donde se va a cuidar a la empresa, pero con la intención de cuidar a su gente.

cada día vendemos más en el canal tradicional.

A todo ello sumamos el back office, implementando un ERP, así como cerrando el año con ISO 9001, y ya hemos certificado con el Estado dos veces nuestro plan HACCP.

¿Ustedes importan cacao o es 100% peruano?

Todo el cacao es peruano; nosotros no importamos nada. Básicamente trabajamos con cacao de Cusco, del valle de La Convención, con la variedad chuncho (un tipo de cacao nativo peruano).

El tema de sostenibilidad, ¿cómo lo están abordando?

Nosotros consideramos que somos sostenibles de verdad, no de papel. A nivel de planta cumplimos con todo lo que la OEFA (Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental) exige; la legislación peruana sobre medio ambiente es bien exigente, pero nosotros estamos alineados con ello.

Ahora bien, parte de nuestro compromiso sostenible está en el trabajo que hacemos en el Santuario Nacional Megantoni (Cusco) con algunas instituciones como Rainforest Alliance y Sernanp (Servio Nacional de Áreas Protegidas). Lo que se ha hecho, desde hace ya casi cinco años, es entregar a la comunidad plantones de cacao, brindarles asistencia técnica, tratarlos de una manera ecológica, para finalmente comprarles el cacao producido por la propia comunidad a un precio mayor al mercado. Sumado a ello, brindamos asistencia de salud y educación, y la comunidad, como prestación, se convierte en guardaparques del santuario. Un proyecto que ha funcionado muy bien, y seguiremos en ello.

¿Cómo es que se da la expansión de tiendas de La Ibérica?

Antes uno viajaba a Arequipa y le encargaban chocolates La Ibérica, ahora los vemos en todos lados.

Hasta finales de los 90, La Ibérica era una empresa arequipeña que básicamente desarrollaba su mercado solo en Arequipa vendiendo en tres

sitios: en el Centro, Cayma y en el Aeropuerto.

Pero hace casi unos 30 años entra a la gestión Claudia Vidaurrázaga (tercera generación de la familia Vidaurrázaga, fundadores de La Ibérica). Ella venía de trabajar en Coca-Cola y le impregnó una dinámica diferente a la empresa.

Es así como la empresa comienza a tener un desarrollo fuera de Arequipa, y a abrir tiendas en los centros comerciales. Coincidentemente los centros comerciales empiezan a desarrollarse, pues antes solo existían dos grandes centros comerciales en el Perú: Jockey Plaza y Plaza San Miguel. Para fines del 2002 abrió MegaPlaza y desde ahí empezó un fuerte desarrollo. A esto se sumó, casi en paralelo, el desarrollo del canal moderno (ejemplo: supermercados).

Entonces La Ibérica viene teniendo una mayor apertura de puntos de ventas y desarrollo del canal moderno, que conforme se fueron expandiendo, nos subimos a esa ola. Lo que hemos empezado hace cinco años es abrir nuestras tiendas “puerta a calle”, antes no teníamos ni una en Lima. Hoy tenemos siete.

Cómo es la vida, una semana antes de la pandemia abrimos nuestra primera tienda en Lima, y gracias a esa tienda pudimos implementar nuestro servicio *delivery* en pandemia. Así también tuvimos que meterle énfasis al trade marketing en el canal moderno, porque en ese tiempo no había otro canal (tradicional y moderno) en donde vender. Hoy podemos decir que somos, en la categoría, la marca líder en el canal moderno.

¿Tienen operaciones fuera del país?

Tenemos ocho tiendas propias en Santiago de Chile. En Bolivia hemos estado muy bien hasta el problema de su economía y los dólares, que

esperamos se solucione pronto. En Miami (EE. UU.) primero ingresamos a los minimarkets de productos peruanos, luego alcanzamos las cadenas de productos latinos y ahora ya estamos en Sedano's, que es la cadena de supermercados de productos latinos más grande en Florida.

¿Cómo manejan la cadena productiva?

Nosotros trabajamos bajo el concepto de “*from bean to bar*” (del grano de cacao hasta la elaboración de la barra de chocolate). Hoy nosotros estamos desde el campo hasta la venta al consumidor final en una de nuestras tiendas, hacemos todo al 100%.

El gestionar toda la cadena de abastecimiento nos garantiza una buena calidad, nosotros gestionamos toda la cadena de valor, y es por ello



La Ibérica
Conoce más de la historia de la familia Vidaurrázaga aquí.



que podemos pagarle más al agricultor, por eso tenemos estándares de nivel mundial en nuestra planta, con nuestra gente, y eso nos permite seguir el legado del fundador.

¿Cómo ves al Perú desde tu perspectiva? ¿Qué nos falta?

Me considero una persona optimista, creo que el Perú es un país extraordinario, fantástico, con muchísimo potencial, gente extraordinaria, un país bendecido con los recursos naturales, una estabilidad económica fantástica que muchos países quisieran tener. Creo que tenemos todo para ser un país rico realmente, lamentablemente tenemos hoy un país pobre.

Nos falta liderazgo, tanto en los líderes políticos como en los empresariales. Les falta un poco de amor por nuestro país, por nuestra gente. Se necesitan líderes más cultos en diversos temas como gestión, temas administrativos, hasta de historia. Y creo también que tenemos una crisis de valores muy grande, cuesta encontrar líderes políticos honestos.

Justamente sobre ello nosotros apoyamos la iniciativa de la Marina de Guerra del Perú y la Fundación Miguel Grau, que se llama “Somos Grau, seámoslo siempre” que es una cruzada nacional de valores, y nosotros buscamos fomentar los valores.

Hablando del amor al país, los arequipeños siempre se han caracterizado por un ferviente orgullo por su región, ¿a qué consideras que se deba?

Es cierto, tenemos orgullo porque tenemos una ciudad hermosa, tenemos tres volcanes que te brindan un paisaje increíble, tenemos una campiña que no le envidia nada a la campiña Toscana (Italia), nuestro centro histórico es hermoso, entonces cómo no estar orgullosos de nuestra ciudad.

MADUREZ DIGITAL:

¿CUÁL ES EL PANORAMA DE LAS EMPRESAS EN EL PERÚ?

Las organizaciones en el Perú, al igual que en el resto del mundo, se encuentran en medio de un entorno empresarial con desafíos más complejos e interconectados que nunca.



Francisco Escudero

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

Las organizaciones en el Perú, al igual que en el resto del mundo, se encuentran en medio de un entorno empresarial con desafíos más complejos e interconectados que nunca.

La transformación digital y el uso de la inteligencia artificial (IA) se han convertido en prioridades estratégicas para sobrevivir y prosperar en este contexto; y en Perú, las empresas ya están avanzando en su proceso de transformación digital, manteniendo una tendencia creciente desde el 2020, de acuerdo con el último estudio [Panorama de Madurez digital de las organizaciones en Perú 2024](#) de EY Perú.

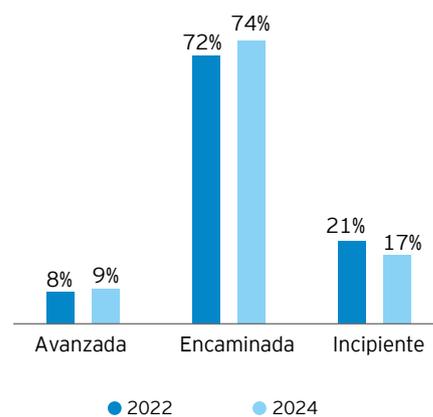
Así, el 73% de las organizaciones se mantiene encaminada en su proceso de transformación digital (frente a un 71% en 2022); mientras que el 17% de compañías se encuentra aún en un estado incipiente. Por otro lado, el 9% ya se encuentra en un estado avanzado, lo cual implica que ya está obteniendo beneficios tangibles de su proceso transformacional.

73%
de las organizaciones se mantiene encaminada en su proceso de transformación digital

A modo de definición, la madurez digital constituye el grado de transformación que han alcanzado las empresas en términos digitales, pero con énfasis en mantener un adecuado balance a lo largo de todos los ámbitos del negocio. Por ejemplo, una empresa

con gran avance en su transformación digital en el área de Experiencia de Cliente, pero con retraso en Operaciones y Cadena de Suministro, se encuentra en una situación donde el proceso de transformación digital no se está aplicando de forma consistente.

Evolución del estado de madurez digital en el Perú



Análisis por sector

El índice de madurez digital en nuestro país es de 61.46, frente a los 60.32 puntos alcanzados en 2022, lo destacable es el ritmo constante de crecimiento, que aun a pesar de ser relativamente poco, constituye una tendencia positiva. Esta cifra constituye un promedio a nivel país, pero que hemos podido analizar según sectores donde operan las organizaciones participantes del estudio.

El rubro de Servicios Profesionales se destaca como aquel que ha venido creciendo consistentemente en materia de transformación digital en el Perú (68.69 puntos). Ello puede atribuirse a que el sector está integrando herramientas digitales avanzadas para su gestión, asimismo ha priorizado la comunicación con clientes y la automatización de procesos administrativos, lo que ha mejorado la entrega de servicios y la toma de decisiones basada en datos.

Sin embargo, sectores tradicionalmente más maduros como Consumo Masivo y Retail (63.36), Telecomunicaciones (66) y Banca y Seguros (65.18), continúan entre los más avanzados en esta materia.

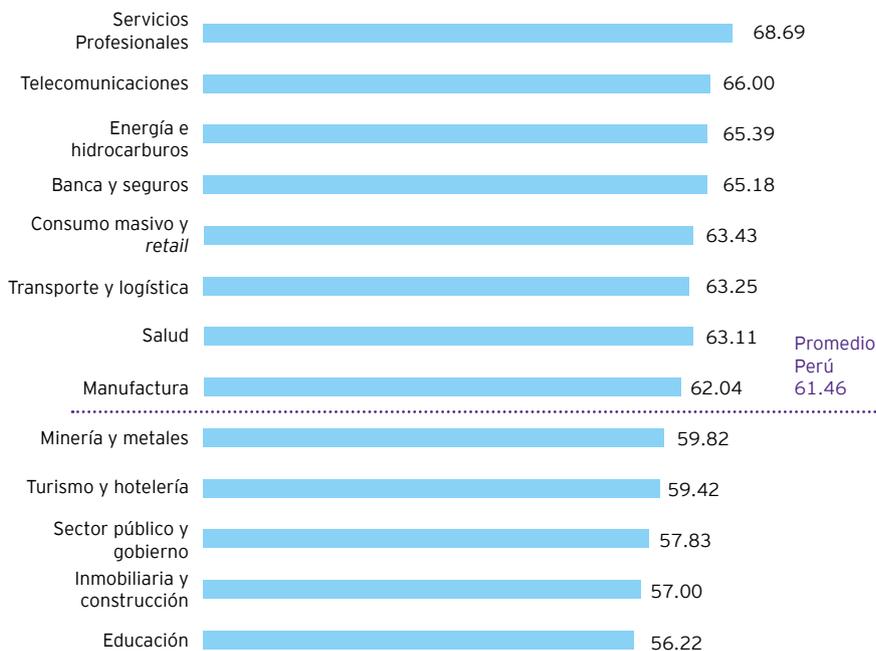
Asimismo, otro sector que se ha recuperado en términos de madurez digital es Energía e Hidrocarburos (65.39). La transición hacia energías más limpias y la búsqueda de una mayor eficiencia operativa, así como la presión de nuevas regulaciones, han permitido impulsar la adopción de soluciones digitales en este rubro, tales como la automatización y la analítica de datos.

Los resultados del estudio muestran que los sectores líderes en madurez digital en 2024 comparten un fuerte enfoque en la integración de tecnología y la gestión de riesgos. Son rubros que priorizan la innovación y la seguridad, utilizando tecnologías avanzadas para mejorar sus operaciones y ofrecer mejores servicios a sus clientes.

Desafíos y prioridades para la implementación de la transformación digital

Respecto a los principales desafíos que enfrentan las empresas en su proceso de transformación digital, la resistencia al cambio (48%) y la falta de personal

Percepción del nivel de madurez digital por sector



capacitado (45%) se posicionan en el top de la lista.

Es importante resaltar que ambas barreras comparten un elemento en común: el factor humano. La transformación digital implica un cambio cultural que no es posible sin las personas, porque ellas contribuyen a la generación de un clima propicio para la transformación, siempre bajo un liderazgo claro, que brinde una buena comunicación, capacitación y estímulo.

La falta de personas calificadas para liderar y llevar a cabo este proceso dentro de las organizaciones se ha convertido en una constante a lo largo de los últimos años. Para algunas empresas será suficiente que brinden capacitación y mejoren las habilidades del personal existente, mientras que para otras será necesario buscar personas externas con habilidades técnicas que hoy en día son muy escasas.

Este es un aspecto especialmente crítico, ya que afecta significativamente al mercado y representa una amenaza para las empresas que ya han iniciado su transformación digital. Lo que obliga a las organizaciones a valorar más a su personal clave y a crear un entorno laboral atractivo para mitigar los riesgos asociados con la rotación de personal.

En línea con ello, al hablar de los temas prioritarios para las organizaciones peruanas para continuar y potenciar su proceso de transformación digital, cerca del 70% considera que generar una cultura de gobierno de datos es el principal tema por abordar para obtener mejores resultados en sus procesos de transformación.

Se trata de una prioridad que se debe abordar a través de un proceso de continua concientización en todos los niveles, lo cual también está muy ligado a la seguridad y el cumplimiento de legislación sobre datos y desarrollo de IA.

Asimismo, las organizaciones también coincidieron en la importancia de contar con procesos de upskilling y reskilling del equipo interno, no solo para iniciar la transformación digital, sino para maximizar los beneficios de ésta en el tiempo, considerando que el 62% de las empresas cree que no cuentan con las competencias digitales necesarias para emprender una transformación digital en su sector.

Nivel de ingresos y presupuesto: ¿Cómo influyen en el nivel de madurez digital de las compañías?

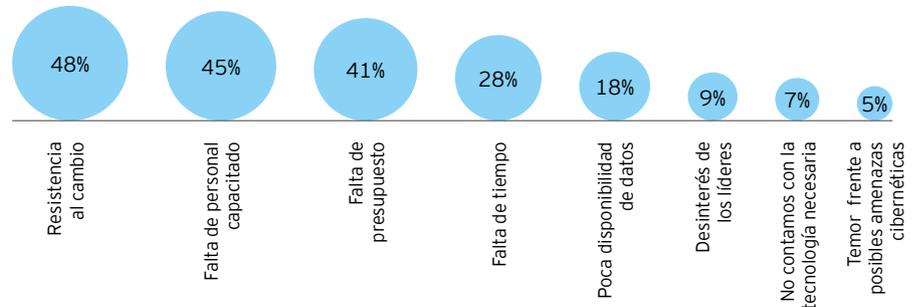
Además de contar con una sólida estrategia, otro de los factores de éxito de una transformación digital es la agilidad en el despliegue de nuevos proyectos y en la aplicación de la tecnología. Si se maneja un presupuesto a “demanda”, sin clara proyección o KPIs establecidos, será más difícil ejecutar un programa de transformación digital.

En situaciones como la anterior, la transformación puede avanzar de manera limitada, y la inversión realizada podría volverse obsoleta en el futuro si no se sigue una estrategia adecuada y alineada con el negocio, lo que podría resultar en un esfuerzo infructuoso.

Lo ideal es que este proceso responda a una hoja de ruta dentro de un periodo de tiempo determinado, y que debe ser revisado con frecuencia para medir resultados y retroalimentar planes.

En línea con ello, contar con un presupuesto definido para la implementación de la transformación digital en la compañía es fundamental. El estudio indica que cerca del 50% de las organizaciones peruanas ha mantenido su presupuesto para la transformación digital en los próximos 18 meses, lo cual representa un

Principales barreras para la transformación digital



El factor humano sigue siendo el eje central de la transformación digital. Aunque la IA puede parecer una solución mágica, su éxito depende de una gestión cuidadosa que incluya comunicación clara, capacitación constante y una buena gestión del talento. La resistencia al cambio, la escasez de talento adecuado y el miedo a lo desconocido pueden convertirse en obstáculos importantes si no se abordan adecuadamente. Los seres humanos no solo identifican las necesidades y forman parte de las soluciones, sino que también juzgan los resultados.

notable incremento respecto al estudio de madurez digital en 2022, en el que solo el 37% de las empresas había mantenido su presupuesto.

Por otro lado, un poco más del 44% de las organizaciones planea incrementar su presupuesto para fines del próximo año, mientras que solo el 6% considera disminuirlo.

Es importante precisar que las empresas que planean aumentar su presupuesto para la transformación digital en los próximos 18 meses son aquellas que tienen índices de madurez digital superiores, ubicándose en los niveles de “Encaminado” o “Avanzado”.

Ello va de la mano con el nivel de ingresos de las compañías. Las empresas con una facturación anual superior a los US\$500 millones, son las que en mayor medida han optado por aumentar o mantener su inversión en sus proyectos de transformación digital.

Sin embargo, aquellas empresas que se encuentran en un estado de madurez incipiente no han relegado la importancia de destinar recursos financieros a sus iniciativas transformacionales. Aunque lo ideal sería incrementar la inversión para propiciar un avance significativo en su madurez, resulta esperanzador que un 63% de las organizaciones en un nivel de madurez inicial haya optado por preservar su presupuesto para la transformación digital en el futuro cercano, en vez de recortarlo.



Por Shirley Huertas
y Ramiro Gálvez

PRIME MUSIC



[Líder Empresarial del
Cambio \(LEC 2024\)](#)

Premio Especial:
Emprendimiento
cultural que aporta al
desarrollo integral

Erika Oda es la **gerente general de Prime Music**, empresa de distribución y venta de marcas del rubro musical que se caracteriza por una gran cercanía y compromiso con clientes y trabajadores, y que busca aportar al desarrollo del país y la comunidad a través de la música.

En el bullicioso barrio de Paruro, Lima, en los años 80, una pequeña, llamada Erika Oda -la segunda de tres hermanos- pasó su infancia jugando entre parlantes, transistores, *tweeters* y cables, ayudando en la empresa familiar que nació con su padre y que años después ella estaría liderando.

ODA Import, fundada por Víctor Oda, padre de Erika, comenzó su travesía importando componentes electrónicos en una época donde la oferta local era inexistente.

El padre de Erika enviudó joven, motivo por el cual llevaba a sus hijos a todos lados con él, lo que hizo que desde chicos estuvieran sumergidos en el negocio.

Con el tiempo, la empresa se especializó en el audio, trayendo parlantes y participando en ferias internacionales, donde a través de los años consiguió representar importantes marcas de la industria.

En el camino la empresa evolucionó, cambiando su nombre a Import Music al asociarse con un socio argentino. En 2013, Erika decidió regresar a la empresa familiar después de una exitosa carrera en el mundo corporativo, donde se desarrolló en el sector bancario en Chile, Colombia y Perú. Con su regreso, la familia compró la parte del socio argentino y renombró la empresa como Prime Music.

Erika trajo consigo una perspectiva distinta, influenciada por su

experiencia en banca. La transición no fue fácil; pasar de un entorno estructurado y burocrático a uno familiar, emocional y flexible. Fue un choque cultural. Sin embargo, Erika aprendió rápidamente a adaptarse, desarrollando habilidades de negociación, empatía y creatividad, esenciales para el éxito en el negocio familiar.

“Para mí ser líder es poder conectar con los trabajadores como una familia y así poder llegar a nuestros clientes y a la sociedad. Conocer sus historias de vida, empatizar con ellos, es parte de mi trabajo y una de las cosas que más aprecio”, destaca Oda.

Uno de los valores fundamentales que Erika aprendió de su padre, hijo de inmigrantes japoneses nacido en el Perú (nisei, término japonés que significa "segunda generación"), fue el valor de la palabra. Cada promesa y compromiso con los clientes debía cumplirse sin excepción, y esto siempre ha sido un pilar de la filosofía de Prime Music. Asimismo, el trato con su equipo de trabajo desde un inicio ha sido cercano y ameno, en donde prima la confianza.

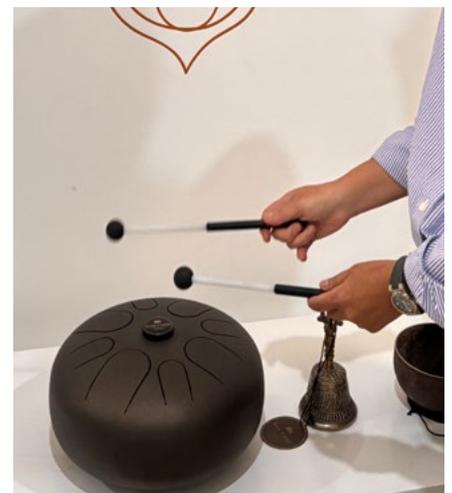
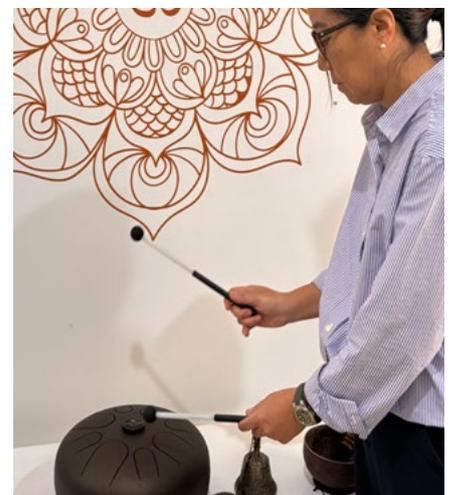
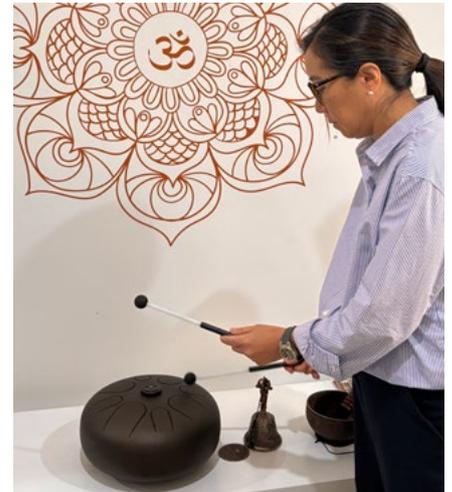
Erika y su equipo se han enfocado en fortalecer las relaciones con sus clientes, muchos de los cuales han estado con ellos durante más de 30 años. Viajar a provincia y conocer a las familias detrás de los negocios ha sido una parte fundamental de su estrategia, creando vínculos poderosos y duraderos.

“Yo convivo con muchas otras empresas familiares y las veo crecer no solo a nivel de negocio sino como familia. Estas familias son



Yo convivo con muchas otras empresas familiares y las veo crecer no solo a nivel de negocio sino como familia. (...) Una negociación que en otros entornos duraría un par de horas, acá puede tomarme todo un día, y es por el vínculo que se desarrolla, conoces más a la familia, y esta cercanía me permite muchas veces lograr una negociación mucho más provechosa para ambos, así se desarrollan vínculos poderosos.

comerciantes y viven en el negocio, los hijos llegan de la escuela y hacen la tarea en la tienda, allí almuerzan y pasan su día a día. Una negociación que en otros entornos duraría un par de horas, acá puede tomarme todo un día, y es por el vínculo que se desarrolla, conoces más a la familia, y esta cercanía me permite muchas veces lograr una negociación mucho más provechosa para ambos, así se desarrollan vínculos poderosos”, explica Erika.



EL PERIODO DE CONFINAMIENTO PROMOVIO LA GRAN DEMANDA DE INSTRUMENTOS DEL MERCADO DOMESTICO.

Nuevos canales y mercados

Erika y su equipo siempre viajan a ferias para observar cómo se mueve la industria, notando, ya hace unos años, una creciente presencia de tiendas virtuales. Tradicionalmente, Prime Music había sido mayorista y distribuidor de varias marcas que comercializa en tiendas en Perú, hasta que Erika vio una oportunidad en el comercio electrónico y abrió la tienda virtual *makemusic.pe*

Este nuevo canal les permitió darse cuenta sobre la importancia de la cercanía con el cliente final. “A menudo, los clientes mayoristas son comerciantes con un conocimiento técnico limitado, mientras que el cliente final puede venir con una decisión ya tomada y un conocimiento más profundo sobre lo que quiere comprar”.

Con la llegada de la pandemia, este nuevo canal despegó. El periodo de confinamiento promovió la gran demanda del mercado doméstico, a lo que Prime Music se adaptó rápidamente ofreciendo mayor diversidad de categorías de productos para tocar en casa, equipos para *home studio* y expandiendo su presencia en línea con Make Music. Esta plataforma permitió a la empresa ofrecer una experiencia de compra más directa y personalizada.

Asimismo, Prime Music se adentró en nuevos mercados y comenzó a desarrollar su propia marca de audio profesional, instrumentos de viento, así como a comercializar nuevas marcas de instrumentos con precios más asequibles.



Hoy en día, la empresa está apostando por la sonoterapia, trayendo al mercado instrumentos como cuencos y gongs, que se utilizan para terapias de sanación y reducción del estrés.

“Ya contamos con clientes de este tipo de instrumentos. Por ejemplo, la sonoterapia se brinda a niños o personas con diversos tratamientos, también hay instrumentos que emulan los sonidos del mar o el agua y los usan en los niños prematuros para reducir su estrés, en clases de yoga y más”, comenta Erika.



Para mí ser líder es poder conectar con los trabajadores como una familia y así poder llegar a nuestros clientes y a la sociedad. Conocer sus historias de vida, empatizar con ellos, es parte de mi trabajo y una de las cosas que más aprecio.



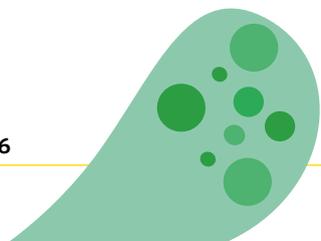
Innovación musical

Algo que siempre se ha mantenido dentro de Prime Music son las ganas de innovar, de ir más allá para brindar experiencias únicas al cliente. Erika recuerda con alegría y orgullo como su papá fue pionero en la inclusión de sonidos locales en instrumentos de marcas internacionales. “El mercado local es muy particular. La música tiene que ver mucho con la cultura del país. Las marcas internacionales, manejan sonidos estándar, universales y no tan personalizados, pero mi padre logró incluir los sonidos de nuestra cultura mediante una conocida marca”.

Cuando el padre de Erika aun lideraba la compañía, solicitó a la marca Korg que le dejen un poco de espacio libre en la memoria de sus

teclados para poder integrar sonidos locales peruanos. El señor Víctor Oda empezó a grabar sonidos de zampoña, quena, charango, guitarra criolla, entre otros, y los agregó a la memoria de estos instrumentos. “Los japoneses (país de origen de Korg) quedaron enamorados con la riqueza de nuevos sonidos de instrumentos peruanos por lo que decidieron replicar la iniciativa con todos los distribuidores a nivel mundial y crear un universo virtual de sonidos único en el mundo”, recuerda Oda.

Por otro lado, Prime Music también está apostando por la creación de espacios de experiencia musical, como la que promueve en su sede de Miraflores. Actualmente, está trabajando con una reconocida marca japonesa para inaugurar una zona de experiencia en Arequipa.





Los japoneses (país de origen de Korg) quedaron enamorados con la riqueza de nuevos sonidos de los instrumentos peruanos por lo que decidieron replicarlos para la producción de todos sus teclados en el mundo.

El futuro de Prime Music

Prime Music tiene planes de expandirse a Bolivia y Ecuador, aunque Erika reconoce que aún hay muchas oportunidades por explorar en el Perú. Si bien su prioridad es consolidar Make Music y el canal virtual directo, ya inició operaciones en Iquique (Chile) para abastecer el mercado de Bolivia y para luego aventurarse a establecer operaciones denle dicho país.

En sus objetivos también está contribuir a la educación musical en el Perú. “La música, al igual que la educación, tiene un camino por desarrollar, y espero que en el futuro se pueda trabajar en políticas educativas que integren la música con más fuerza en los colegios”, comenta Oda.

Con una visión clara y un compromiso inquebrantable, Erika Oda ha llevado a Prime Music a nuevas alturas, manteniendo viva la pasión por la música que su padre inició hace más de cuatro décadas. Pues como diría Nietzsche: "sin música, la vida sería un error".

LEC | LÍDERES EMPRESARIALES DEL CAMBIO 2024

10 AÑOS

LEC 2024

LÍDERES EMPRESARIALES DEL CAMBIO

CONOCE SUS HISTORIAS AQUÍ

IA GENERATIVA:
**HACIA UNA
REVOLUCIÓN
EN EL
APRENDIZAJE Y
EL POTENCIAL
HUMANO**



La IA generativa se percibe hoy como una herramienta poderosa para democratizar la educación y llevar el aprendizaje más allá de los límites tradicionales, hacia un enfoque en la creatividad, el pensamiento crítico y el razonamiento.



Patricio Cofre
AI & Data Consulting Leader
EY Latin America
patricio.cofre@cl.ey.com

La educación enfrenta desafíos que llevan décadas acumulándose: sistemas rígidos, evaluaciones que priorizan la memorización, métodos que no se adaptan a las necesidades individuales y una falta de enfoque en desarrollar habilidades críticas para la vida real.

En este contexto, la inteligencia artificial generativa surge no solo como una herramienta avanzada, sino como una oportunidad para reimaginar el aprendizaje y liberar el potencial humano. Figuras influyentes como Salman Khan, fundador de Khan Academy, han demostrado cómo la IA (Inteligencia Artificial) puede transformar la educación para hacerla más personalizada, accesible y significativa.

Inicialmente, la irrupción de la IA generativa en el ámbito educativo generó inquietud y resistencia. Muchos temían que estas herramientas reemplazaran a los docentes, redujeran el aprendizaje a simples interacciones con máquinas, limitaran nuestro desarrollo, o profundizaran las desigualdades al estar disponibles solo para aquellos con acceso a la tecnología. También, surgieron preocupaciones sobre la privacidad de los estudiantes y el riesgo de una educación dominada por algoritmos en lugar de la empatía humana. Sin embargo, a medida que el uso se masifica, se ha dado un giro hacia el entusiasmo y la aceptación. Los educadores y expertos han comenzado a ver el potencial de la IA no como un reemplazo, sino como un complemento invaluable que amplía el acceso, permite la personalización y libera el tiempo de los docentes para centrarse en el desarrollo integral de sus alumnos. La IA generativa se percibe hoy como una herramienta poderosa para democratizar la educación y llevar el aprendizaje más allá de los límites tradicionales, hacia un enfoque en la creatividad, el pensamiento crítico y el razonamiento.

Desde hace tiempo, estudios como el problema de dos sigmas, propuesto por Benjamin Bloom, han revelado que los estudiantes que recibían tutoría individualizada superaban en rendimiento académico al 98% de aquellos en aulas convencionales, evidenciando una mejora de dos desviaciones estándar en sus resultados. Sin embargo, aplicar este nivel de personalización a gran escala ha sido un desafío económico e institucional.

A través de Khan Academy y Khanmigo, Salman Khan ha puesto al alcance de millones la posibilidad de contar con un "tutor" individualizado que responde de forma adaptada a las necesidades y preguntas de cada estudiante. Khanmigo utiliza IA generativa para dialogar y ayudar a los estudiantes a comprender los temas, estimular su curiosidad y desarrollar habilidades de pensamiento crítico. Esta tecnología permite que cada estudiante reciba una experiencia de aprendizaje única y adaptada a sus estilos y ritmos de aprendizaje, algo que Ken Robinson -reconocido educador y escritor británico-, con su teoría de los estilos de aprendizaje, defendió como fundamental para una educación efectiva.

IA Generativa en el aula

La IA generativa no solo ayuda a responder preguntas de matemáticas o a resolver problemas de ciencias. También puede ser un aliado para fomentar habilidades que, hasta ahora, eran difíciles de medir y evaluar en los sistemas tradicionales. Imaginemos una clase de historia, donde en lugar de evaluar a los

EL USO DE LA IA EN LA EDUCACIÓN PODRÍA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE LA ENSEÑANZA CON HERRAMIENTAS DE IA COMO *BRISK TEACHING*, QUE PUEDEN AHORRARLES A LOS PROFESORES HASTA 20 HORAS DE TRABAJO A LA SEMANA, CON FIN DE REASIGNAR MÁS TIEMPO A ACTIVIDADES QUE FAVOREZCAN EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS.

Fuente: Forbes

estudiantes solo por la capacidad de recordar fechas y eventos, la IA podría ayudarlos a analizar críticamente las causas de una guerra, discutir sus consecuencias, chatear virtualmente con sus personajes, y relacionar los conocimientos adquiridos con temas actuales. Este enfoque permite que

los estudiantes conecten mejor las ideas y desarrollen una comprensión más profunda, alejándose de la memorización.

Además, la IA puede ayudar a los docentes a identificar las áreas de mejora de cada estudiante, permitiéndoles concentrarse en las habilidades críticas que necesitan desarrollar. Esto permite reducir la presión en el aula, ya que los estudiantes pueden aprender a su propio ritmo, sin ser comparados constantemente. De acuerdo con Forbes, el uso de IA en la educación podría mejorar la efectividad de la enseñanza con herramientas de IA como *brisk teaching*, que pueden ahorrarles a los profesores hasta 20 horas de trabajo a la semana, con fin de reasignar más tiempo a actividades que favorezcan el aprendizaje de los alumnos.

La evaluación educativa: Una revisión necesaria

Otro ejemplo claro de la necesidad de cambio son las pruebas estandarizadas de acceso a la educación superior, un sistema que, como muchas evaluaciones, se basa en "máquinas básicas" que solo verifican si se ha elegido una respuesta correcta. ¿Qué sucedería si, en cambio, empleáramos "máquinas inteligentes", IA generativa capaz de analizar ideas, evaluar argumentos y fomentar el razonamiento profundo en lugar de la memorización? Esta tecnología podría replantear por completo cómo entendemos el éxito académico, reduciendo la presión y promoviendo un enfoque en la creatividad y la capacidad de análisis.

Un sistema de evaluación basado en IA podría democratizar la admisión universitaria, reduciendo la necesidad de extensas preparaciones específicas y permitiendo que los estudiantes sean evaluados según sus habilidades naturales para el pensamiento crítico y la resolución de problemas. Al liberarnos de la memorización como principal criterio de éxito, la IA generativa ofrecería un camino hacia una educación más justa y equitativa. Esto no solo beneficiaría a los estudiantes al disminuir la monotonía de la educación, sino que abriría nuevas puertas al talento humano en cada rincón de la sociedad.

“

Esta tecnología podría replantear por completo cómo entendemos el éxito académico, reduciendo la presión y promoviendo un enfoque en la creatividad y la capacidad de análisis.

La gran oportunidad para la educación inclusiva

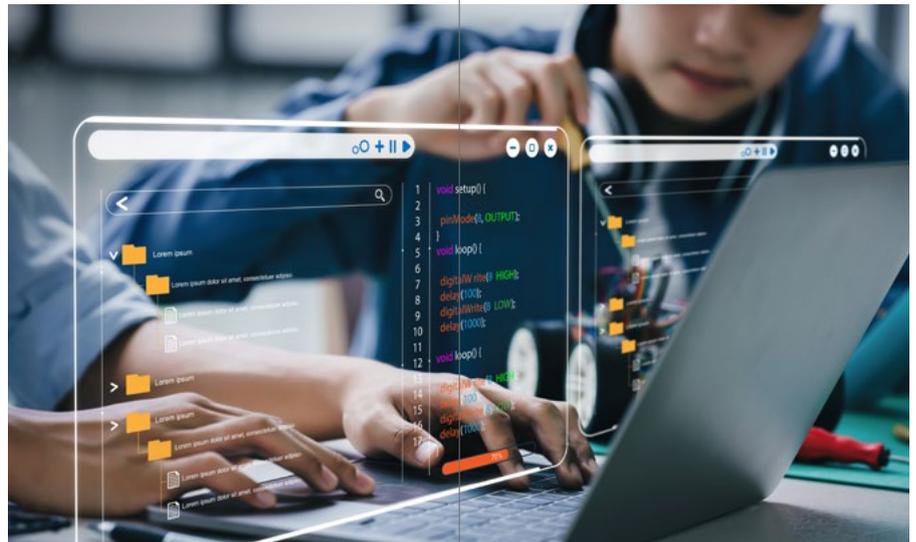
La IA generativa representa una gran oportunidad para democratizar la educación. El acceso a estas herramientas abre posibilidades a estudiantes de contextos económicos y sociales diversos, permitiéndoles acceder a una educación de alta calidad. De esta manera, la IA puede ayudar a reducir la brecha de oportunidades que existe en muchos sistemas educativos.

Esta tecnología también es capaz de adaptarse a diferentes lenguas y contextos culturales, permitiendo que los estudiantes de distintas partes del mundo aprendan en sus propios idiomas y según sus propios referentes. En un mundo globalizado, la IA generativa puede ser el puente que conecte a los estudiantes con conocimientos y oportunidades que antes parecían fuera de su alcance.

Un futuro donde florezca el potencial humano

Lejos de ser una amenaza para la educación, la IA generativa puede ser la clave para liberar el potencial humano. Al reducir la dependencia de la memorización, democratizar el acceso al conocimiento y personalizar la educación, la IA puede abrir un nuevo capítulo en el desarrollo de la inteligencia humana.

A medida que avanzamos hacia un futuro en el que el pensamiento crítico, la creatividad y la capacidad de resolución de problemas serán habilidades cada vez más valoradas, la IA generativa representa una oportunidad única para transformar la educación y dar a cada estudiante la posibilidad de alcanzar su máximo potencial. El verdadero propósito de la educación debe ser preparar a los estudiantes no solo para aprobar exámenes, sino para enfrentar los desafíos del mundo y contribuir a la sociedad de manera significativa.



¿CÓMO LE VA AL AGRO EN EL PERÚ?

US\$ 37 MILLONES

es la brecha de
infraestructura
agrícola en el Perú.



Luis Felipe Chancafé

Socio de Auditoría
EY Perú

luis-felipe.chancafe@pe.ey.com

Durante décadas la agricultura ha sido clave para el desarrollo económico del país, la generación de empleo y la conservación de la biodiversidad. El país ha logrado atraer una considerable inversión en el sector agrícola, a la que espera sumar US\$4,300 millones de inversión que podrían desarrollarse mediante Asociación Público-Privada (APP), de acuerdo con Proinversión, lo que resultaría en sumar 252 mil hectáreas de tierras de cultivo. Todo ello gracias a la estabilidad económica y una política de apertura del país, que ha facilitado la entrada de capitales en la mayoría de las actividades económicas ligadas al sector.

Entre enero y julio de 2024, la agricultura representó el 4.6% del PBI, según estadísticas del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Este porcentaje se traduce en un Valor Bruto de Producción (VBP) de S/16,800 millones, centrado principalmente en la producción primaria de productos agrícolas. Sumado a esto, el sector generó, al cierre del 2023, S/935.4 millones al fisco, reflejando un incremento de 51% en su aporte comparado con el 2019. Estas cifras reflejan un entorno económico favorable, que generan expectativas optimistas sobre el futuro del sector, el cual sigue siendo una de las actividades más dinámicas y estratégicas del país.

Además del aporte directo al PBI, el sector agrícola en Perú genera empleo para una parte significativa de la población. De acuerdo con [Peru's Business and Investment Guide in Agriculture and Agribusiness 2024/2025](#), la agricultura emplea al 24% de la Población Económicamente Activa (PEA), lo que equivale aproximadamente a 4.3 millones de empleos, cabe resaltar que solo cerca de 300 mil trabajan en el sector privado formal. Para el 2025, el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) señala que alrededor de 100,000 trabajadores adicionales se integrarían al sector agrícola.

24%

de la PEA es empleada por la agricultura, ello equivale aproximadamente a 4.3 millones de empleos. Cabe resaltar que solo cerca de 300 mil trabajan en el sector privado formal.

Actualmente la fuerza laboral del sector se distribuye principalmente entre dos grandes áreas geográficas: Costa y Sierra. En la Costa se encuentra el 58.2% de la superficie agrícola en producción, área donde se encuentran buena parte de las grandes empresas agroexportadoras. Por su parte, en la Sierra, el 63.6% de los agricultores son pequeños productores que trabajan con tierras de menor extensión. Esta dualidad entre grandes agroexportadores y pequeños agricultores refleja no solo la diversidad del sector, sino también los desafíos estructurales que enfrenta la agricultura peruana, donde coexisten actores con realidades muy distintas. Es de mencionar que la brecha salarial entre los trabajadores formales e informales es de 145%, un desafío más para el sector.

Frente exportador

Uno de los aspectos más destacados del sector agrícola peruano en los últimos años ha sido el crecimiento sostenido de sus exportaciones. En la última década, las exportaciones agrícolas han experimentado un notable aumento, de US\$4,400 millones en 2013 a US\$10,500 millones en 2023. Durante el primer semestre de 2024, el valor de las exportaciones agrícolas alcanzó los US\$4,503 millones, según datos del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (Midagri). Este crecimiento ha sido impulsado principalmente por productos como los arándanos y las uvas, que han experimentado un aumento exponencial en su demanda y han posicionado al Perú como líder mundial en la exportación de estos y otros productos agrícolas, como la quinua, paltas y espárragos.

El éxito de las exportaciones agrícolas peruanas no solo se debe

Principales exportaciones agrícolas en 2023

Descripción	Peso neto (t)	Valor FOB (en US\$ millones)
Uvas frescas	648,621	1,745.5
Arándanos, arándanos y frutos del género vaccinium, frescos	206,610	1,676.0
Paltas, frescos o secos	599,209	963.4
Café, no tostado, no descafeinado, otras	205,023	827.3
Espárragos, frescos o refrigerados	97,907	391.2
Mangos y mangostanes, frescos o secos	197,085	254.7
Preparación utilizada para la alimentación animal.	196,887	227.6
Granos de cacao, enteros o partidos, crudos	70,216	219.5
Otros cítricos	144,012	171.3
Pimentón seco ni triturado ni pulverizado	32,306	136.9

Fuente: Sunat

a la diversidad de su producción, sino también a la ventaja competitiva que ofrece su biodiversidad. Perú cuenta con el 80% de la diversidad biológica global, lo que le permite cultivar una amplia variedad de productos, muchos de ellos nativos del país, que encuentran una alta demanda en los mercados internacionales. Este factor ha sido clave para que el país se consolide como un actor importante en el comercio agrícola global.

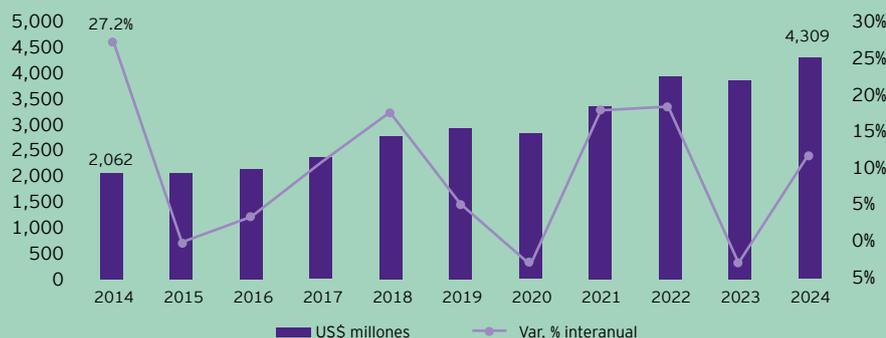
Otro factor relevante que ha contribuido al éxito de las exportaciones peruanas es la política de apertura comercial que ha implementado el país en las últimas décadas. La Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex Perú) señaló que las agroexportaciones representaron el 13% de nuestras ventas al mundo durante los primeros ocho meses de 2024. Estas sumaron US\$4,309 millones, lo que reflejó un incremento del 11.8% con relación al mismo periodo de 2023, según cifras de la Sunat. Un dato significativo es que el 91% de los productos agroexportados durante este período fueron enviados a países con los que Perú tiene acuerdos de libre comercio. Esto resalta la importancia de estos tratados para fortalecer las relaciones comerciales

y abrir nuevas oportunidades para el sector agrícola en mercados internacionales.

El crecimiento de las exportaciones agrícolas también ha sido impulsado por productos como el cacao y el café, que han visto un incremento notable en sus ventas debido al aumento de sus precios internacionales. Además, el sector de frutas, que representa el 50% de las agroexportaciones del país, continúa en expansión, con productos como la palta y las uvas frescas liderando las exportaciones. Actualmente los principales destinos de los productos agrícolas peruanos son Estados Unidos (35%), Holanda (14%) y España (6%), tres mercados estratégicos para las agroexportaciones peruanas.

A pesar del crecimiento y las oportunidades que enfrenta el sector agrícola peruano, también se presentan desafíos considerables. Uno de los más importantes es la necesidad de modernizar la infraestructura agrícola del país. El informe de EY señala que, según el Banco Mundial, la brecha en infraestructura agrícola en el Perú es de US\$37,000 millones. Para cerrar esta brecha y llevar el sector al siguiente nivel, serán necesarias inversiones

Evolución de las agroexportaciones entre enero y junio



Fuente: Sunat | Elaboración: ComexPerú

significativas en áreas como sistemas de riego y la adopción de tecnologías de precisión.

En este contexto, el Gobierno ha promovido proyectos de irrigación de gran impacto para 2024, como Chavimochic III en La Libertad, Majes-Siguas en Arequipa, Chincas en Áncash y Chonta en Cajamarca. Estas iniciativas no solo buscan ampliar la frontera agrícola, sino que también tienen el potencial de generar miles de empleos y fortalecer la economía del país. La implementación de estos proyectos también mejorará la eficiencia en la producción y aumentará los rendimientos, permitiendo que los agricultores enfrenten de manera más efectiva las demandas de un entorno global cada vez más competitivo.

Este año, el sector agrario y de riego cuenta con un presupuesto institucional modificado (PIM) de poco más de S/1,190 millones para proyectos, según datos de Transparencia Económica del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Hasta el 19 de octubre de 2024, se ha ejecutado el 53.5% de este monto. Esto implica que, en poco más de dos meses, el sector deberá ejecutar cerca de la otra mitad de sus recursos para obras, es decir, más de S/553.9

millones. Por ejemplo, en el proyecto Chavimochic III el presupuesto es de S/37,500 millones, pero se ha invertido solo el 18.1% hasta la fecha.

Otro desafío clave para el sector agrícola peruano es la sostenibilidad. El futuro del sector no solo dependerá de su capacidad para crecer y modernizarse, sino también de su habilidad para gestionar de manera sostenible los recursos naturales, como el agua y el suelo. La adopción de prácticas agrícolas más sostenibles será fundamental para mitigar la vulnerabilidad del país frente a eventos climáticos extremos. Esto es especialmente relevante tras los daños significativos que sufrió la agricultura en 2023, debido a fenómenos como el ciclón Yaku y El Niño. De acuerdo con el BCRP, la producción del sector agropecuario cerró ese año con una caída del -2.91%, marcando su peor resultado en 30 años, superado solo por la caída del -7.7% registrada en 1992, también afectada por factores climáticos. Mientras que el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) señaló que el paso del ciclón Yaku provocó pérdidas de S/1,300 millones, lo que equivale al 0.1% del PBI.

Al promover una mejor gestión de los recursos naturales, nuestro país no solo protegerá sus ecosistemas, sino que también fortalecerá la competitividad de su sector agrícola en un contexto global donde la demanda de productos agrícolas sostenibles está en auge.

El sector privado también desempeña un papel fundamental en el proceso de transformación del sector agrícola peruano. Las inversiones en infraestructura agrícola, como los sistemas de riego y la adopción de tecnologías de precisión, ya están mejorando la eficiencia y aumentando los rendimientos. La modernización del sector será clave no solo para optimizar la producción, sino también para enfrentar los desafíos que presenta un entorno global en constante cambio, marcado por la volatilidad de los mercados y la creciente demanda de productos sostenibles.

El sector agrícola peruano enfrenta una combinación de grandes oportunidades y desafíos significativos, más aún con la apertura del megapuerto de Chancay que impulsará mayores ventas y despachos hacia los mercados asiáticos. Con un crecimiento económico proyectado de 4% del PBI agrícola para el periodo 2025-2027, de acuerdo con el Ministerio de Economías y Finanzas (MEF). El país tiene una posición estratégica para aprovechar su biodiversidad y su sistema de inversión abierto para atraer capital extranjero. La diversificación de cultivos, el fortalecimiento de la infraestructura agrícola y el impulso a la innovación tecnológica serán fundamentales para consolidar este crecimiento y garantizar que el sector agrícola peruano continúe siendo un pilar clave de la economía nacional en los siguientes años.

ESG: DEL ACCESO AL FINANCIAMIENTO A LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL





Nadia Malpartida

Gerente Senior de Sostenibilidad y
Cambio Climático de EY Perú
nadia.malpartida@pe.ey.com

Los factores ESG se han consolidado como elementos estratégicos esenciales para las empresas a nivel global. Ya no se perciben como una adición optativa o *nice to have*, sino como un *must* para acceder a financiamiento, atraer inversionistas y proteger su reputación, además de minimizar riesgos e, incluso, asegurar la continuidad en mercados regulados. Este cambio en la percepción no es exagerado, sino una realidad ya palpable en el contexto actual.

La Unión Europea (UE) lidera estas exigencias mediante el Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), que es efectiva tanto para las empresas que operan en su mercado como para sus respectivas filiales en otras partes del mundo. Actualmente, todas las grandes empresas y aquellas cotizadas en mercados regulados de la UE, incluyendo pequeñas y medianas empresas, están obligadas a reportar su desempeño en temas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés). Esta normativa abarca aproximadamente a 50,000 empresas y, de manera indirecta, también impacta a sus proveedores. Por ejemplo, de acuerdo con el European Sustainability Reporting Standard (ESRS) E5 de Economía Circular, las empresas deben proporcionar información detallada sobre la cantidad de residuos generados no solo por sus propias operaciones, sino también a lo largo de su cadena de suministro.

Esta tendencia de integración ESG apunta a convertirse en un requisito universal: las empresas que no se alineen a estos estándares enfrentarán restricciones para operar o ser proveedores en diversos mercados globales. Un ejemplo claro es el impuesto fronterizo al carbono de la UE, que actualmente se aplica a sectores como el hierro, acero, fertilizantes, cemento, aluminio, electricidad e hidrógeno. Este impuesto obliga a las empresas a adquirir certificados para cubrir las emisiones generadas por la producción de bienes importados a la UE.

Además, la Comisión de Bolsa y Valores de Nueva York (SEC, por sus siglas en inglés) está requiriendo que los emisores divulguen información sobre sus emisiones de gases de efecto invernadero en sus reportes. A partir de 2025, y de manera progresiva, los estados financieros deberán incorporar criterios ESG, incluyendo los riesgos asociados al cambio climático, conforme a las [Normas Internacionales de Información Financiera NIIF S1 y NIIF S2](#).

Acceso a capital

Acceder a financiamiento sostenible, ya sea mediante un préstamo, una emisión de deuda o cualquier otra forma de obtención de capital, presenta ciertos beneficios, como una mejor tasa de interés. Sin embargo, es importante tener en cuenta que, en algunos préstamos verdes, el beneficio está condicionado al cumplimiento de ciertas métricas ESG (ambientales, sociales y de gobernanza). En caso de no cumplir con estas métricas, la empresa podría perder los beneficios y estar sujeta a condiciones de financiamiento convencional.

Además, existen iniciativas gubernamentales que fomentan el financiamiento sostenible. Por ejemplo, el Plan de Financiación de Tecnología Verde (GTFS) del Gobierno de Malasia ofrece a los prestatarios un descuento del 2% sobre la tasa de interés convencional, así como una garantía del 60% del préstamo total aprobado.

Actualmente, observamos diversas transacciones en las que los inversionistas, antes de convertirse en accionistas o inyectar capital, solicitan que las empresas cuenten con una estrategia de sostenibilidad. Según el *EY Global Corporate Reporting and Institutional Investor Survey*, el 89% de los inversionistas desearía que la presentación de informes sobre el desempeño ESG, basados en estándares internacionales comparables, se convierta en un requisito obligatorio.

Por ejemplo, las empresas del sector extractivo enfrentan desafíos significativos para recaudar capital en medio de condiciones macroeconómicas y de financiamiento difíciles, mientras los inversores demandan retornos sostenibles. Esto se destaca en el informe [Top 10 business risks and opportunities for mining and metals in 2025](#) de EY.

Muchas empresas, ante estas exigencias, han tenido que desarrollar sus estrategias de sostenibilidad desde cero. Por ello, aquellas que ya han avanzado en este ámbito encuentran más fácil acceder a financiamiento sostenible, atraer nuevos inversionistas e incluso establecer alianzas estratégicas para generar un mayor impacto. Es importante destacar que se ha demostrado que los factores ESG están positivamente correlacionados con la resiliencia financiera y el atractivo para los inversores, según el informe *Sustainable Reality: Analyzing Risk and Returns of Sustainable Funds* (2019) de Morgan Stanley.

¿Qué se necesita para tener acceso o ser elegible para un financiamiento sostenible?

Para que una empresa pueda acceder a financiamiento sostenible, debe

demostrar que cumple con uno o más criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza). Es importante tener en cuenta que no todas las entidades financieras financiarán todos los aspectos ESG. Algunas pueden enfocarse en financiar proyectos de energías renovables, reducción de la generación de residuos y emisiones de gases de efecto invernadero, o financiar empresas alineadas a la contribución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), entre otros.

En el mercado peruano, varios bancos ya cuentan con marcos de financiamiento sostenible que abarcan diversos instrumentos, como financiamiento azul (para proyectos relacionados con la protección y conservación de ecosistemas marinos), verde (medio ambiente), social y/o sostenible. Estos instrumentos incluyen bonos públicos, colocaciones privadas, préstamos, entre otros.

Para asegurar la alineación entre la empresa, el desempeño de factores ESG y la institución financiera, se llevará a cabo una verificación externa que puede incluir certificaciones, normas ISO, auditorías, entre otros. Una vez obtenido el financiamiento, se medirá el desempeño de los proyectos a través de indicadores clave de rendimiento (KPIs) que evalúen la respuesta a los principales impactos generados.

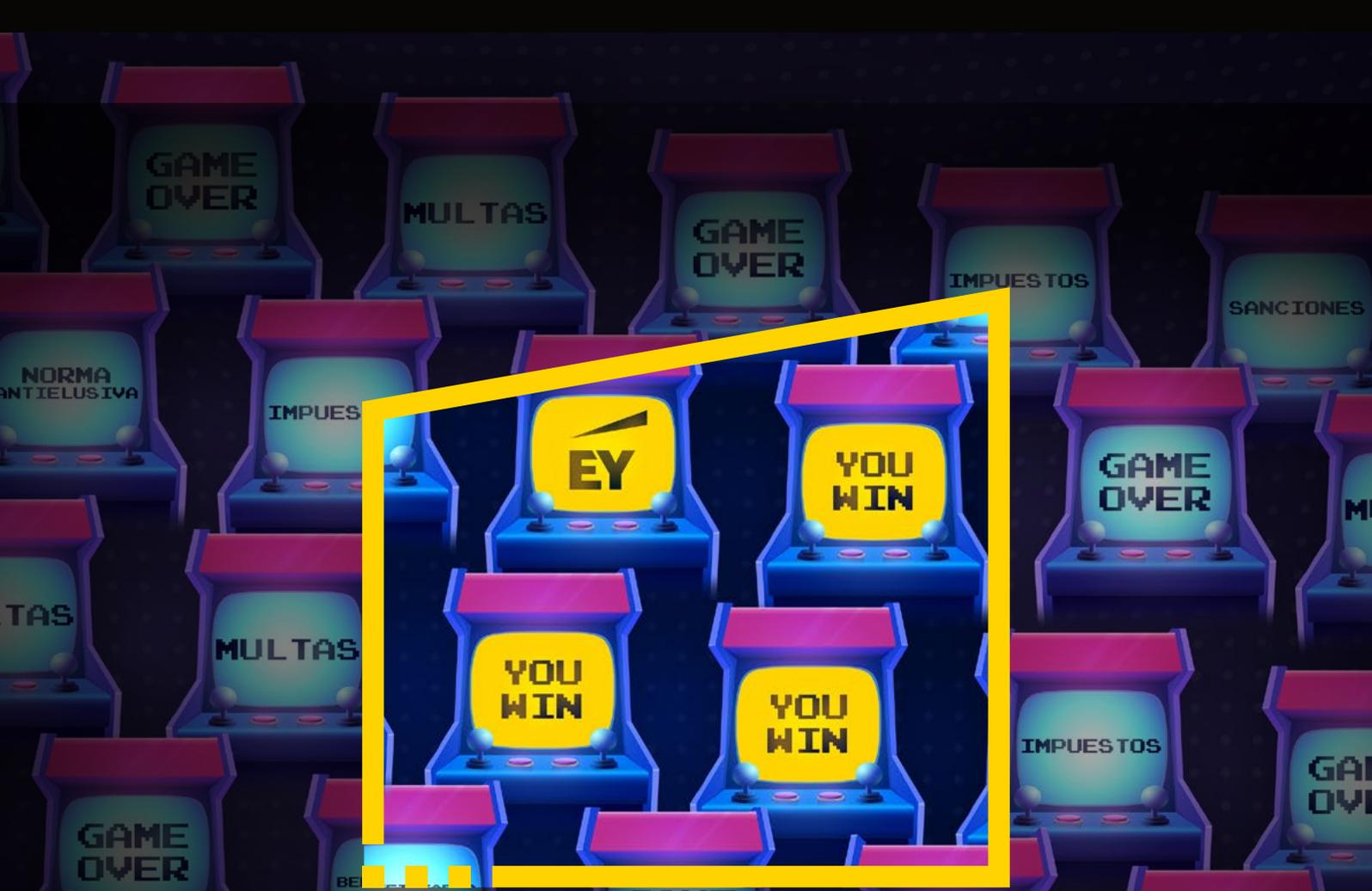
¿Qué debemos considerar para cumplir con un proyecto de financiamiento de ESG?

- Reformular la estrategia: Identifique áreas en las que aumentar la sostenibilidad crea una ventaja competitiva y valor a largo plazo tanto para los grupos de interés como para los accionistas.

- Gobernanza del negocio: Incorpore cambios y nuevas formas de trabajar a largo plazo, incluyendo las métricas ESG en el centro de su organización y operando de manera más eficaz y eficiente.
- Apoyar la transición y generar confianza: Ayude a implementar y ejecutar sus proyectos de transformación, proporcione informes obligatorios y voluntarios de alto impacto y cuente una historia creíble a través de su compromiso con los grupos de interés, los reguladores y los inversionistas.

Hoy en día, las empresas se enfrentan a la decisión de adoptar prácticas sostenibles de manera proactiva o esperar hasta que estas se conviertan en un requisito obligatorio. Adoptar una estrategia ESG no solo es una respuesta a las demandas regulatorias y del mercado, sino que también ofrece múltiples beneficios. Las inversiones ESG pueden facilitar el acceso a financiamiento, abrir oportunidades en nuevos mercados o consolidar la presencia en los existentes, y permitir el crecimiento mediante estrategias alineadas con los objetivos empresariales.

Además, cumplir con las directrices ESG ayuda a minimizar riesgos, proporciona ventajas competitivas frente a empresas que no adoptan estas prácticas, mejora la reputación corporativa, atrae al mejor talento, y genera mayor interés de inversionistas y accionistas. En resumen, capitalizar las inversiones en ESG no solo es una cuestión de cumplimiento, sino una estrategia integral para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la empresa.



¿Tu estrategia tributaria está preparada para enfrentar con éxito las inspecciones fiscales?

Encuentra soluciones tributarias óptimas con orientación legal especializada.



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



Shape the future
with confidence



Shape the future
with confidence

¿Cómo liderar
negocios
sostenibles



en un
entorno
desafiante?

Es momento de
construir juntos el futuro.
Encuétranos en nuestras
oficinas de la región sur.



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



EY Arequipa
Edificio City Center,
Piso 13,
Torre Sur



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