

Execution

ey.com/es_pe/revista-execution

Vol. 22 | Marzo 2025 | **PERÚ**

Historias de éxito

Innovación educativa:
Universidad Norbert Wiener

Tendencias

Compliance laboral:
¿Por qué es importante
para las empresas?

Disrupción

Tecnología en minería:
Capital projects e
inteligencia artificial

EE.UU.

ARANCELES Y REPERCUSIONES



EY

El viaje del cambio: cómo potenciar a las personas a través de experiencias transformadoras

Las mejores prácticas y casos de éxito que están transformando el mercado peruano se destacan en la nueva edición de la publicación de EY y la Asociación de Buenos Empleadores (ABE), que reconoce a las empresas más innovadoras y comprometidas.




ESCANEA Y DESCARGA
LA PUBLICACIÓN

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

 **abe**
asociación de
buenos empleadores
de amcham Perú


AMCHAM
CAMARA DE COMERCIO AMERICANA DEL PERU

 **EY** Shape the future
with confidence



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

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

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

© 2025 EY
Todos los derechos reservados.

Récords pasaron y retos quedaron

El 2024 fue, en general, un año positivo. Logramos diversos récords, como superar el histórico de exportaciones -alcanzamos los US\$74,664 millones-, se adjudicaron 16 proyectos de Asociación Público-Privada (APP) y Proyectos en Activos (PA) por US\$8,956 millones -el mayor monto conseguido en la última década-, inauguramos el puerto más grande de Sudamérica -el megapuerto de Chancay-, logramos las mayores exportaciones mineras de la historia y también de algunos productos agrícolas; hasta hemos alcanzado el período más largo de inflación continua de un dígito dentro de los países de la región, 28 años desde febrero de 1997, de acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú.

Y aunque siempre se dice que los récords están para romperse, también toca mirar los retos que tenemos en frente. Las perspectivas para este año han iniciado con buen pie, como lo confirma el BCRP al incrementar la proyección de crecimiento de nuestra economía para este 2025. Ahora bien, estamos viendo factores que pueden dificultar la línea de récords positivos que esperamos tener. La rivalidad comercial que se viene dando entre Estados Unidos y diversas economías mantiene con cierta incertidumbre al mundo, más aún si se da entre nuestros dos principales socios comerciales, China y EE. UU. Así también, nos encontramos en un año preelectoral, y por historia sabemos lo que eso representa, sin contar los retos diarios que nos tocan afrontar dentro de nuestras organizaciones.

Pero ¿qué nos toca hacer? Diferentes estrategias pueden funcionar, como aprovechar la digitalización, la inteligencia artificial y demás tecnologías que se adecúen a nuestro sector para optimizar los recursos y resultados. Una práctica importante es la de auditarnos y no solo a nivel económico, sino que sea una práctica frecuente en diferentes áreas de las empresas para así mitigar riesgos y promover oportunidades de mejora. Crear una cultura de trabajo tan fuerte que nuestros colaboradores hagan suyos los objetivos de la empresa y también sus riesgos, es un trabajo que no es fácil, pero es clave y los resultados que puede generar van más allá de cualquier obstáculo. Finalmente, y aunque sé que podríamos incluir muchos más puntos, tomo una frase que comparto de muchos de los LEC (Líderes Empresariales del Cambio): "nunca dejar de creer en el Perú"



Paulo Pantigoso
Country Managing Partner
EY Perú

Contenido



6

CENTRAL

EE.UU.: alza de aranceles y sus posibles repercusiones

Los aranceles han adquirido un inusitado protagonismo en las perspectivas del comercio global, a partir de los anuncios del Gobierno de Donald Trump. En un ambiente de incertidumbre podrían haber riesgos y oportunidades para el país.

12

TENDENCIAS

Principales riesgos laborales 2025

La gestión de riesgos laborales se ha convertido en una prioridad esencial para las empresas que buscan proteger a sus empleados, mantener un adecuado ambiente laboral y cumplir con las normativas vigentes. En un año preelectoral, aparecen algunos riesgos a tener en cuenta.

16

HISTORIA DE ÉXITO

Innovación educativa: Universidad Norbert Wiener

En 1996 nació la Universidad Norbert Wiener. Comenzó con 150 estudiantes y hoy cuenta con cerca de 24,000. Olga Horna quien asumió el liderazgo de la universidad fundada por su padre, nos cuenta los logros y desafíos en el camino de promover la educación en el Perú.

20

TENDENCIAS

Mercado digital en casa

Los servicios y productos de tecnología y *streaming* han experimentado una transformación radical, impulsada por la evolución de las expectativas y comportamientos de los consumidores.



24

TENDENCIAS

Compliance laboral: ¿Por qué es importante para las empresas?

El camino hacia un *compliance* laboral efectivo puede ser desafiante, pero los beneficios superan los costos y mitigan riesgos.



22

DISRUCCIÓN

Tecnología en minería: Capital projects e inteligencia artificial**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.

© 2025 EY

Todos los derechos reservados.

EE.UU.:

ALZA DE ARANCELES Y SUS POSIBLES REPERCUSIONES



+US\$4,000 millones

habrían alcanzado las exportaciones agrícolas de Perú a EE. UU. en el 2024. En tanto las exportaciones de cobre y productos derivados a este destino habrían superado los US\$900 millones.

Fuente: AGAP, Sunat



Giancarlo Riva

Socio de Global Trade
EY Perú

giancarlo.riva@pe.ey.com

Desde inicios de febrero de 2025, los aranceles han adquirido un inusitado protagonismo en las perspectivas del comercio global, a partir de los anuncios del Gobierno de Donald Trump de imponer tarifas arancelarias a la importación de diversos bienes.

Así tenemos los casos de México y Canadá, principales socios comerciales de Estados Unidos, a cuyos productos, el 01 de febrero, se dispuso imponerles una tasa arancelaria de 25%, salvo por los productos energéticos canadienses que tendrán un arancel menor del 10%. China, por su parte, fue impactada con una tasa adicional de 10%, aumentada a 20% a inicios del mes de marzo, con aplicación sobre todas las mercancías originarias de dicho país. A ello, se suman las medidas arancelarias impuestas al acero y al aluminio importado, para los que se ha fijado una tasa arancelaria de 25%.

Pero no es todo. El 25 de febrero, el presidente Trump, vía orden ejecutiva, dispuso el inicio de investigaciones para verificar si las importaciones de cobre y sus derivados representan un riesgo para la seguridad nacional de Estados Unidos; lo que, de confirmarse,

podría conllevar a que el Departamento de Comercio de dicho país recomiende la imposición de aranceles a los principales exportadores de cobre hacia el mercado estadounidense (Chile, Canadá y México). Por otro lado, no olvidemos que, adicionalmente, el presidente Trump no descartaría la posibilidad de imponer aranceles recíprocos del 25% a los automóviles y otros productos de origen europeo.

Además, el pasado 01 de marzo, el presidente Trump firmó una orden ejecutiva con el fin de investigar si las importaciones de madera, tablones y sus derivados amenazan la seguridad nacional de EE. UU., centrándose en las capacidades de producción nacional y la competencia extranjera. Pocos días después, el 03 marzo, anunció que se impondrán aranceles a los productos agrícolas importados a partir del 02 de abril, pretendiendo que ello propicie una mayor producción local de productos agrícolas para su venta dentro de Estados Unidos. Al cierre de este artículo, esta medida, aún no ha sido plasmada en una orden ejecutiva.

Finalmente, el 05 de marzo, el presidente Trump, decidió retrasar los aranceles del 25% sobre las importaciones de automóviles de Canadá y México, y luego, el 06 de marzo, retrasó los aranceles para todos los productos cubiertos por el acuerdo Estados Unidos-México-Canadá (T-MEC); añadiéndose que la pausa duraría hasta el 02 de abril, después de que se complete la revisión de la política comercial y se inicie la revisión de los aranceles recíprocos.





Aranceles: son impuestos aplicados a la importación de mercancías y son fijados por los Estados de acuerdo a su política comercial, constituyéndose en fuente de ingresos para los gobiernos. Además, los aranceles pueden ser concebidos como medidas de protección, en el sentido que, según su envergadura, podrían proporcionar a las mercancías producidas en un país una ventaja en materia de precios respecto de mercancías similares importadas.

Esta apretada síntesis de las medidas adoptadas nos revela la aplicación de una política comercial que, ciertamente, estaría orientada a reducir la dependencia de bienes extranjeros en diversas industrias (en especial de aquellas consideradas estratégicas para la economía estadounidense), robustecer la producción local y contrarrestar el desbalance comercial que existiría con ciertos países. A lo que se suma el poder lograr objetivos que irían más allá de lo estrictamente comercial (como sería el detener la inmigración ilegal y frenar el tráfico de fentanilo hacia los Estados Unidos, en el caso de México, Canadá y China). Todo ello, a costa de las medidas de retaliación que las economías directamente afectadas vienen adoptando en respuesta a la imposición de los nuevos aranceles. Lo cierto es que esta nueva política comercial, reconfiguraría el comercio global con impacto en la economía estadounidense, en los mercados internacionales y en las economías emergentes.

US\$80,000 millones recaudó Estados Unidos en el 2023, por concepto de aranceles y tasas aproximadamente.

Fuente: U.S. Department of Treasury

US\$2.9 billones fue el valor de los bienes importados por EE.UU. en el 2024, el 42% de este volumen provino de México, China y Canadá.

Fuente: U.S. Census Bureau

Impacto del alza de aranceles

Desde un punto de vista de eficiencia económica, como menciona el Ministerio de Economía y Finanzas, en sus Lineamientos de Política Arancelaria, la reducción de aranceles promueve mejoras en la competencia internacional de los productos producidos en el país y en la productividad de las empresas, así también permite una mayor satisfacción del consumidor. Por lo contrario, elevar aranceles, separaría a las economías de la competencia internacional, beneficiando solo a algunos sectores y grupos en términos de ingresos y empleo, a costa de la eficiencia en la asignación de recursos productivos. Sumado a que dicho incremento puede detonar medidas de retaliación significativas por parte de las economías impactadas como las que han venido considerando implementar Canadá y China, entre otros.

Ahora bien, en torno a las medidas arancelarias anunciadas, se genera expectativa e incertidumbre. Como hemos anticipado, la imposición de nuevos aranceles puede afectar en distintos grados y alcances a los países que dependen del comercio con los Estados Unidos. Esto, ciertamente, podría conllevar, a un eventual impacto en el nivel de las exportaciones hacia dicho destino, a la eventual reorientación de las exportaciones hacia nuevos mercados y, por ende, en una afectación del rendimiento económico.

En tanto, existe cierto consenso entre los analistas en cuanto a que las medidas proteccionistas provocarían un encarecimiento de la cadena de suministros, una alteración de las expectativas y hábitos de consumo, dado los mayores costos de adquisición para los consumidores y empresas estadounidenses; además de provocar un posible efecto inflacionario en la economía de los Estados Unidos.

US\$1,200

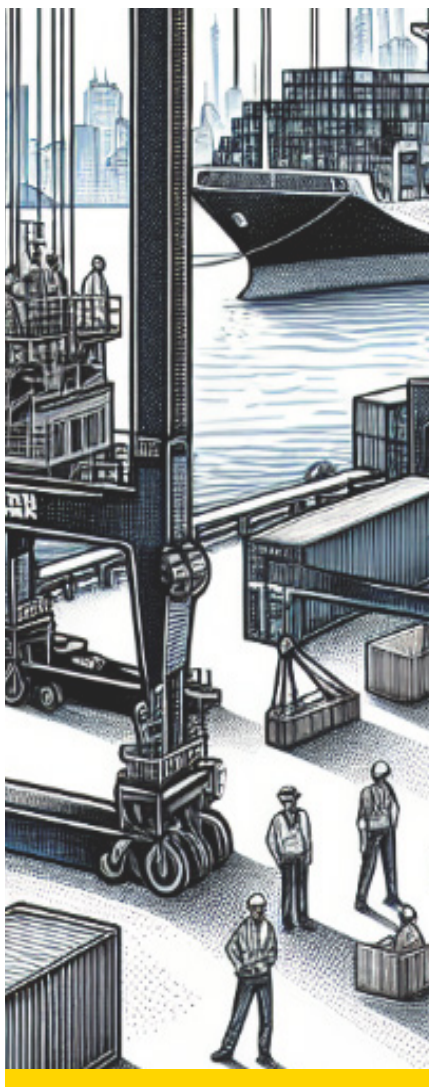
le costaría a cada hogar estadounidense este 2025 el alza de aranceles que se conocen hasta el momento.

Fuente: Peterson Institute for International Economics

A esto también debemos sumar que si bien en escenarios de cambios siempre pueden visualizarse oportunidades, lo cierto es que, normalmente, los escenarios de incertidumbre suelen paralizar o ralentizar las decisiones de inversión. Además, la combinación de anuncios de investigaciones que podrían conllevar a potenciales modificaciones de aranceles vigentes, las amenazas de aplicación de tarifas adicionales sin mediar órdenes ejecutivas, la reversión de aranceles previamente impuestos y el inicio de medidas de retaliación por los países afectados, como reacción a estas acciones, generan confusión, expectativa y podrían impactar de alguna manera tanto en la velocidad como en la dimensión de las inversiones en y hacia los Estados Unidos.

¿Cómo impacta al Perú?

El posible impacto en las agroexportaciones peruanas es lo que más expectativa ha concitado. Lo cierto es que aún no es posible ser precisos sobre el impacto, pues a la fecha no se han formalizado los parámetros de la medida anunciada (lista de productos o posibles excepciones). En todo caso, de concretarse la imposición de aranceles a los productos agrícolas importados (a partir del mes de abril), y en tanto no existan exclusiones expresas, las exportaciones peruanas podrían verse impactadas, en especial, aquellos productos que lideran la canasta exportadora al mercado estadounidense entre los que destacan las uvas, los arándanos, las paltas, además de los espárragos. No olvidemos que el año pasado, Estados



Nearshoring: es la relocalización de operaciones a un país cercano, con una zona horaria similar, aprovechando el *know-how* de la mano de obra de las economías limítrofes, el conocimiento de la cultura productiva y los años de experiencia.

Fuente: WEF

Unidos fue el principal destino de las agroexportaciones nacionales y éstas serían, a nuestro modo de ver, las de mayor exposición.

Sin embargo, se destacan ciertas variables que harían pensar que los riesgos pudiesen disiparse, como son la posición superavitaria de la balanza comercial de Estados Unidos respecto de lo exportado por Perú, el hecho que la atención del Gobierno de Trump estaría puesta en proteger a ciertas industrias locales, como sería el caso del trigo, maíz y soya (en las que lo exportado por Perú no representaría un real riesgo); y algo que destacan los agroexportadores es que la producción peruana, por factores de estacionalidad, complementa y no se opone a la de Estados Unidos.

Para el cobre, y en caso de que la investigación en curso recomiende la imposición de aranceles, el consenso es que el impacto directo no sería tan significativo, dado los niveles exportados de dicho material al mercado estadounidense (entre enero y noviembre de 2024, China recibió el 72.5% de las exportaciones de cobre peruano mientras que Estados Unidos el 2.4%).

22%

de las exportaciones peruanas al mercado estadounidense se concentraron en arándanos y uvas; si sumamos café, espárragos y paltas el porcentaje llega a 30.

Desde hace

11 años,

China es el principal mercado destino de las exportaciones peruanas, EE. UU. es el segundo durante el mismo periodo (2014-2024).

Fuente: Sunat

No obstante, algunas oportunidades podrían aparecer. Hasta antes del anuncio de la posible imposición de aranceles a todos los productos agrícolas importados a Estados Unidos, se resaltaban las oportunidades de expansión de la oferta agroexportadora peruana en el mercado estadounidense, en contraste con economías cuya oferta se encarecería producto de la nueva carga arancelaria (como el caso de la palta de origen mexicano). Dado el contexto actual, es crítico conocer la nueva conformación arancelaria que se aplicará a los productos agrícolas, con el fin de identificar las reales oportunidades, repensar, de ser necesario, la estrategia comercial y, en todo caso, poder modular una oferta exportadora que sea atractiva y acorde para el mercado estadounidense o, inclusive, evaluar la diversificación hacia otros mercados o destinos si es que fuese necesario luego de conocerse el alcance de las medidas sobre los productos agrícolas.

Acciones para mitigar impactos

Las acciones a considerar dependerán de la situación específica de las empresas importadoras, las operaciones de exportación y, por ende, del análisis de los potenciales impactos en cada negocio. Incrementos de inventarios antes de los cambios arancelarios, reducción de costos operativos (probablemente automatizando algunos procesos), evaluar escenarios de sustitución de proveedores o selección de productos y/o insumos que permitan el acceso a precios más competitivos, así como revisar los contratos con proveedores para renegociar precios o verificar responsabilidades ante los reajustes que de estos podrían darse, podrían ser algunas acciones a evaluarse, según la posición de que se trate. Incluso, la opción de

Comercio exterior

Exportación			Importación		
Ranking de principales países destino			Ranking de países de origen		
	Valor*	%		Valor*	%
China	25.2	34%	China	15.7	29%
Estados Unidos	9.5	13%	Estados Unidos	9.9	18%
Unión Europea	8.2	11%	Brasil	3.5	6%
India	4.5	6%	Argentina	2.9	5%
Canadá	3.7	5%	México	1.7	3%

(*) Miles de millones de dólares

Fuente: Sunat, Mincetur

no trasladar el mayor costo de los aranceles a los consumidores surge como una medida que algunos productores o exportadores estarían evaluando o, en definitiva, ampliar y/o diversificar mercados en el caso de los exportadores sigue siendo una alternativa a revisar.

Finalmente, en contextos como el actual, no pueden descartarse figuras como el *nearshoring*, que puede ser aprovechado por economías emergentes con una red de acuerdos

comerciales que permitan acceder a los Estados Unidos con productos en condiciones más favorables. Un claro ejemplo es el de China, economía que fue durante mucho tiempo el mayor exportador de bienes a Estados Unidos. Tras el primer mandato de Trump, periodo en el que se le impusieron aranceles, las empresas comenzaron a trasladar la fabricación de China a México, razón por la cual México se convirtió, al día de hoy, en el principal exportador al mercado estadounidense.

Q&A

¿QUÉ OTRAS REPERCUSIONES PODRÍAN PREOCUPARNOS?

El nivel de inversiones chinas presentes en el país y en la región, es algo que ha sido muy comentado desde inicios de febrero, cuando se comenzó a especular sobre las potenciales repercusiones, especialmente porque no hay claridad aún sobre la posición que, en definitiva, pudiese adoptar el presidente Trump. Este aspecto, recientemente, ha causado sorpresa, por ejemplo, la posibilidad de que Estados Unidos aplique tarifas a buques chinos que lleven mercancías a puertos estadounidenses, lo que nos muestra los distintos frentes que pueden abrirse. En adición a ello, tenemos que de intensificarse la guerra comercial entre los Estados Unidos y China, no puede descartarse un impacto indirecto en tanto que, siendo China nuestro principal socio comercial, cualquier afectación o ralentización en su economía podría influir en la nuestra.

¿EN QUÉ SITUACIÓN QUEDAN LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO?

El tratado de libre comercio de Estados Unidos con Canadá y México, no impidió el incremento unilateral de los aranceles para los productos provenientes de dichos países (sus principales socios comerciales), amparándose en normas internas de seguridad. Esto, como sostienen algunos analistas, habría afectado la credibilidad de esta clase de acuerdos. Hoy, no se puede descartar que Estados Unidos decida tomar acciones similares con otros socios comerciales firmantes de esta clase de acuerdos o que busque renegociarlos si es que advierte situaciones no beneficiosas a sus intereses. Ciertamente, esto ameritará un análisis más profundo desde el ámbito legal y de las obligaciones asumidas por las partes en el ámbito de los respectivos acuerdos.

Punto de vista: México



Rocío Mejía

Socia de Global Trade
EY México



En caso de implementarse, y en términos generales, las medidas arancelarias que el nuevo gobierno de Estados Unidos está planteando podrían tener varios efectos significativos. Un posible efecto a corto plazo es que aumente el índice de precios al consumidor en EE. UU. y al mismo tiempo se desincentive la exportación desde México de los productos afectados por los aranceles. Hay otras variables, como el tipo de cambio que podría, en su caso, contrarrestar el efecto en la compra de productos mexicanos en EE. UU. A mediano plazo, las medidas de Trump podrían generar incertidumbre sobre la estabilidad del comercio internacional y las cadenas de suministro que dependen de los productos de los países afectados, incluyendo México.

Los gobiernos de México y EE.UU. pactaron el 03 de febrero una pausa de un mes en la aplicación de aranceles a productos mexicanos, lo que ha permitido a las empresas evaluar sus estrategias comerciales en el supuesto de que en efecto entren en vigor. La imposición de aranceles y la pausa pactada no responden a temas técnicos del comercio bilateral; en realidad, es una

herramienta de negociación del actual gobierno en EE. UU. para presionar a México con acciones conjuntas, especialmente en el asunto del tráfico ilegal de drogas.

¿Qué acciones estaría analizando el gobierno de México para mitigar el impacto comercial de estas medidas?

El gobierno de México está considerando varias acciones para evitar la imposición de aranceles. En primer lugar, está buscando por la vía diplomática atender las demandas del gobierno de EE. UU. Si ello no funcionara, podría implementarse el "Plan B" de la presidenta Claudia Sheinbaum, que contempla represalias de acuerdo con lo establecido en el T-MEC cuando una de las partes viola el acuerdo. Las represalias o medidas de retaliación comercial pueden incluir la suspensión de preferencias arancelarias y el incremento de aranceles a la importación en México de diversos productos originarios de Estados Unidos, además de restricciones no arancelarias a esos u otros productos del mismo origen. El objetivo de las represalias también sería, al final, una negociación para eliminar de ambas partes los aranceles y volver al libre comercio del tratado ya firmado.

A principios de enero y antes de la entrada de Trump a la presidencia de EE. UU., el gobierno de México anunció el Plan México, el cual ayudaría a contrarrestar las medidas de Trump y seguir fortaleciendo la inversión nacional y extranjera, así como el comercio con el exterior.

En esta coyuntura: ¿Qué estrategias estarían considerando las empresas mexicanas para diversificar sus mercados y/o reducir la dependencia con Estados Unidos?

Aunque México tiene acuerdos comerciales con decenas de países, el mercado de EE. UU. seguirá siendo el más conveniente no solo para México, sino para el mismo EE. UU. Las cadenas de suministro en varios sectores están muy integradas entre ambos países y modificarlas no es una tarea de algunos meses ni tampoco obvia desde el punto de vista de negocios.

Por su parte, el gobierno de México ha puesto en marcha estrategias clave para fortalecer su comercio exterior, centrándose en tres pilares fundamentales: la diplomacia económica, la diversificación de mercados en algunos sectores y la sustitución de ciertas importaciones de Asia. Estas acciones buscan reducir parcialmente la dependencia del mercado estadounidense, aumentar la competitividad y promover un crecimiento económico sostenible. Algunas empresas, por ejemplo, del sector agroalimentario, están explorando mercados alternativos como Asia, Medio Oriente y Europa con una creciente demanda de los productos mexicanos.

De llevarse a cabo, las medidas arancelarias del gobierno de Estados Unidos afectarían especialmente a los sectores con mayor volumen de exportación a dicho país:

1. Automotriz
2. Electrónica
3. Maquinaria y Equipo
4. Agroindustria

PRIN
CIPA
LES

RI
ES
GOS

LABO
RALES
2025

CAUTION

En el entorno laboral moderno, la gestión de riesgos laborales se ha convertido en una prioridad esencial para las empresas que buscan proteger a sus empleados, mantener un adecuado ambiente laboral y cumplir con las normativas vigentes. Por lo mismo compartimos algunas consideraciones sobre los que serían los principales temas laborales para tener en el radar este 2025.



Jaime Cuzquén
Associate Partner
del Área Laboral
EY Perú
jaime.cuzquen@pe.ey.com

Asuntos sindicales: ¿realmente preparados para negociar?

Sin duda los asuntos sindicales son un tema delicado para las empresas, especialmente en años preelectorales y electorales, donde la presión de los sindicatos puede aumentar, tal como hemos visto en nuestra experiencia. Las empresas que tienen sindicatos deben lidiar con un interlocutor desafiante, especialmente durante las etapas de negociación. Así, cercanos a las elecciones presidenciales, las medidas populistas pueden incrementarse, y los sindicatos pueden ejercer mucha presión en el Congreso, lo que puede resultar en cambios legislativos que afecten a las empresas.

En un año preelectoral como este 2025, la actividad sindical suele ser más sensible, por lo que es mejor tener mapeado este contexto y así tener un equipo de negociación con experiencia y con conocimiento ya no solo legal, sino también en temas económicos. Ello porque cada vez los sindicatos se organizan y se capacitan mucho más que antes.



En un año preelectoral como este 2025, la actividad sindical suele ser más sensible, por lo que es mejor tener mapeado este contexto y así tener un equipo de negociación con experiencia y con conocimiento ya no solo legal, sino también en temas económicos.

CAUTION

Los puntos de negociación más comunes incluyen incrementos salariales, condiciones laborales y beneficios adicionales. Las empresas deben comprender el contexto económico y laboral para manejar adecuadamente las negociaciones y evitar conflictos. Esto incluye conocer el mercado salarial, las tendencias en la industria y las expectativas de los trabajadores.

Además, es recomendable que las empresas establezcan canales de comunicación abiertos con los sindicatos y fomenten un ambiente de colaboración. Esto no solo ayuda a prevenir conflictos, sino que también puede resultar en acuerdos más favorables para ambas partes. La gestión proactiva de las relaciones sindicales es esencial para mantener un ambiente laboral armonioso y productivo. Las empresas deben estar atentas a las demandas de los sindicatos y prepararse para responder de manera efectiva, asegurando que se respeten los derechos de los trabajadores mientras se protegen los intereses de la empresa.

Cerca del
90%
de trabajadores sindicalizados del sector privado formal laboró en una empresa de 100 a más trabajadores, durante el periodo 2015-2022.

Fuente: MTPE

Contratación: los riesgos del uso incorrecto

La mayoría de las empresas en el Perú contrata temporalmente. En unos casos bien contratados, pero en la mayoría de los casos no es así. Lo cierto es que el uso masivo de la contratación temporal en el Perú, en realidad, se da por el temor de la empresa a la estabilidad laboral. Con la contratación temporal existe todavía la defensa de que, al término del contrato, se termina el vínculo laboral sin contingencia. Y la realidad no es así, pues si un trabajador, el sindicato o la propia SUNAFIL advierten que hay un uso fraudulento de la contratación temporal, va a concluir que ese trabajador ha sido, en realidad, un trabajador a plazo indefinido y, por tanto, se le va a considerar con estabilidad laboral. Dicha situación suele pasar mucho al momento en que decido no renovar un contrato o decido despedir a un trabajador. Es en ese momento en que suele aparecer la figura del reclamo y, con ella, el riesgo de la reposición como efecto de la estabilidad laboral.

En el 2023, la variación anual del empleo por contrato a plazo fijo (que incluye principalmente la contratación temporal) creció en promedio 5.34%, frente al 2.8% que reportó la contratación indeterminada.

Fuente: MTPE

En el Perú, los contratos temporales más usados son los de incremento de actividades –justamente porque al tener un concepto muy amplio pueden abarcar muchos supuestos–, por servicio específico y por necesidad de mercado. En el caso de sectores como el agrícola y pesca, existe el contrato intermitente.

Ahora bien, en el supuesto que una empresa esté utilizando mal alguno de los tipos de contratación, existirá la multa correspondiente, pero podemos considerar que la consecuencia más importante, además del factor económico, es que SUNAFIL o el Poder Judicial requiera que se reconozca al trabajador en cuestión como indeterminado.

Para el caso de la contratación indirecta a través de la tercerización de servicios, se debe resaltar sobre todo la autonomía del contratista. Es decir que debe tener sus propios trabajadores, sus propios recursos financieros, materiales, entre otros. Y debe asumir su responsabilidad por el servicio que te brinda de manera independiente a ti como empresa. Incluso la empresa

puede ser vinculada económicamente, pero su autonomía debe primar. Si eso no ocurre, es decir, si uno de estos requisitos no se cumple, lo que va a pasar, si es que existe una fiscalización o a nivel judicial, es que se considere desnaturalizada esta relación de tercerización. En este caso, todos los trabajadores de la contratista pasarían a ser reconocidos como trabajadores de la empresa, con el impacto laboral, tributario, entre otros, que conlleva.

Seguridad y salud en el trabajo: ¿estás seguro, que están seguros?

De acuerdo con el MTPE, cada 15 segundos 153 trabajadores sufren un accidente laboral, un dato claro que refleja la gran ocurrencia de estos hechos y, por supuesto, la necesidad de trabajar en mitigar los riesgos laborales o, en todo caso, estar preparados para hacerles frente una vez ocurridos.

Además, es importante tener en cuenta que las infracciones consideradas como muy graves en relación con la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) se pueden penalizar con multas que oscilarían entre los S/ 20,316.75 hasta S/ 405,794.25 dependiendo del caso. Por ejemplo, en caso de un accidente fatal o de incapacidad permanente, el ratio para tomar en cuenta la multa se basa en el total de los trabajadores. Recordemos que en estos casos puede haber temas de responsabilidad civil (el empleador es responsable por daños y perjuicios al trabajador en caso de accidente o enfermedad profesional), administrativa (multas por parte de SUNAFIL por incumplimiento de normativa de

seguridad y salud en el trabajo) y hasta penal (pena privativa de libertad por poner en peligro la vida, salud o integridad física de los trabajadores).

¿Y qué es lo más seguro que una empresa puede hacer? Auditar, en este caso, específicamente en seguridad. En este sentido hablamos de *compliance* laboral (ver artículo “*Compliance laboral: ¿Por qué es importante para las empresas?*”, página 24), mediante el cual se identifica y evalúa los riesgos laborales, se propone soluciones, entre otros.

Es de resaltar que, para todas las empresas que cuenten con 20 o más trabajadores, es obligatoria la constitución de un Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo (CSST). El CSST tiene por objetivo promover la seguridad en el trabajo, asesorar y vigilar el cumplimiento de lo dispuesto en el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el trabajo, así como la normativa nacional. En caso la empresa tenga menos de 20 trabajadores deberá elegirse un Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Los riesgos laborales son ineludibles en toda empresa, pero está en manos y responsabilidad de la misma estar preparada para hacer frente a cualquier contingencia. Las empresas que adopten estas consideraciones no solo cumplirán con la normativa vigente, mitigando cualquier tipo de infracción, sino que también crearán un entorno de trabajo más inclusivo, seguro y eficiente.

Riesgos laborales adicionales para tener en cuenta:

- Garantizar la cuota de discapacidad
- Preparación para inspecciones laborales
- Litigios laborales
- Fiscalización tributaria laboral
- Casos de hostigamiento sexual

INNOVACIÓN EDUCATIVA: UNIVERSIDAD NORBERT WIENER

Líder Empresarial del Cambio
(LEC 2023)

Por Shirley Huertas





Con un enfoque en la innovación, la Universidad Norbert Wiener, fundada en 1996, ha logrado destacarse en el ámbito educativo peruano, pasando de 150 estudiantes a cerca de 24,000. Bajo el liderazgo de Olga Horna, continúa expandiendo su oferta académica y su compromiso con la calidad educativa.

DATOS

Fundación
1996

Origen
Lima

Estudiantes
24,000

20 programas
de pregrado,
8 maestrías y
49 segundas
especialidades

Desde niña, Olga Horna estaba inmersa en el mundo de la educación, rodeada de libros y atenta a las conversaciones sobre el futuro de la enseñanza. Su padre, Alcibiades Horna, médico visionario, fundó el Instituto Carrión hace 56 años, en 1968, y desde entonces, la educación fue un tema constante en su hogar. Cuando era una adolescente, y mientras sus amigas disfrutaban de días de vacaciones, Olga pasaba sus veranos en la institución, donde su padre la hacía participar en la administración y la atención al público. Allí aprendió a escuchar a los directivos y también a resolver las inquietudes de los estudiantes, es decir, a entender las dinámicas del mundo educativo.

El Instituto Carrión se convirtió en un referente en la formación técnica, y con el tiempo, los egresados manifestaron sus deseos de continuar sus estudios a nivel universitario. Querían seguir aprendiendo con la misma calidad que habían recibido en el instituto, y gracias a ese estímulo, el 09 de diciembre de 1996 nació la Universidad Norbert Wiener.

La Universidad Norbert Wiener inició con 150 estudiantes y cuatro programas académicos, pero hoy, tras más de dos décadas de crecimiento, cuenta con cerca de 24,000 alumnos y está lanzando sus últimos tres

programas, alcanzando un total de 20 programas de pregrado, 8 maestrías y 49 segundas especialidades. Dieciocho años después de su fundación, Olga asumió el liderazgo de la universidad, guiada por la visión de su padre, enfocada en la calidad y el compromiso con la formación integral.

El nombre de la universidad, Norbert Wiener, no fue elegido al azar. Aunque lo lógico hubiera sido adoptar el nombre de “Universidad Daniel Alcides Carrión”, ya existía una institución con esa denominación. Fue así como, durante un viaje a Estados Unidos, Alcibiades Horna, fundador de la universidad, se encontró con la figura del padre de la cibernética, quien simbolizaba la intersección entre la ingeniería y la medicina, y decidió nombrar a la institución “Universidad Norbert Wiener”.

Empresa familiar

Al asumir la Presidencia Ejecutiva, Olga –quien vivió en Estados Unidos durante más de 20 años– trajo consigo una perspectiva global que ha enriquecido la visión de la institución. Sin embargo, no es la única de su familia que se incorporó a la gestión de la Universidad Norbert Wiener; sus hermanos Enrique y Flor también aportan al desarrollo de la institución,

cada uno a través de su talento y enfoque a diferentes áreas de la universidad.

Enrique Horna es Vicepresidente Ejecutivo de la universidad y está enfocado en todos los temas del área de operaciones y colabora de manera cercana con el equipo de ventas.

Por su parte, Flor Horna es la Gerente de Estándares Institucionales y miembro del directorio, y su propósito es asegurar que el *Look and Feel* de la universidad se mantenga en todos los locales.

Los tres trabajan bajo los valores que su padre les inculcó: resiliencia e integridad. “*Las escaleras no se han hecho para descansar*”, solía decirles, recordándoles que en la vida uno no puede quedarse quieto, que el camino hacia el éxito es un constante avance.

Entre desafíos y crecimiento

Uno de los mayores desafíos que ha enfrentado Olga en su gestión ha sido ofrecer una educación de calidad en un entorno sumamente competitivo. “*Brindar una educación diferenciada y de calidad es un imperativo ético para nosotros*”, asegura.

En un mercado donde grandes instituciones con amplios recursos financieros buscan atraer a los mejores estudiantes, la Universidad Norbert Wiener ha optado por innovar constantemente para mantener su relevancia en el mercado y diferenciarse.

Olga ha liderado la implementación de programas académicos que no solo cumplen con los estándares nacionales, sino que también se alinean con las tendencias globales.



Cuando veo las graduaciones me conmueve la emoción de las familias al ver a sus hijos. Y allí te das cuenta muchas veces que esta educación le ha costado no a uno, sino a toda una familia, conseguir que este joven pueda tener esa oportunidad de formación.

La virtualidad presentó un desafío adicional, que fue superado exitosamente. “*En el área de posgrado ya contábamos con plataformas como Blackboard, que nos permitieron hacer la transición más fluida*”, recuerda Olga. Un viernes, durante una reunión de Consejo, se tomó la decisión de que, a partir del lunes (debido a la pandemia), todas las operaciones se llevarían a cabo de manera virtual. Y con solo un fin de semana para prepararse, el equipo se organizó para garantizar que todos los docentes y estudiantes tuvieran acceso a los recursos necesarios.

La virtualidad no solo implicó el uso de plataformas digitales, sino que requirió una transformación integral en la gestión educativa. “*Tuvimos que capacitar a todos los docentes para que pudieran utilizar las herramientas virtuales, desde subir sus presentaciones hasta tomar asistencia en línea*”, explica. En lugar de paralizarse, la universidad

aprovechó la situación para fortalecer su infraestructura tecnológica y mejorar la experiencia de aprendizaje.

A pesar de los obstáculos, Norbert Wiener no solo logró adaptarse, sino que también creció en número de estudiantes durante este periodo. “*Conscientes de que muchos de nuestros colaboradores eran el único ingreso formal en sus familias, trabajamos arduamente para asegurar la sostenibilidad de la institución*”, dice Olga.

Se implementaron estrategias para mantener la planilla de personal y se ofrecieron capacitaciones para que todos pudieran contribuir en el nuevo entorno virtual. “*La educación es un trampolín para mejorar tanto económica como socialmente, y estábamos decididos a no dejar a nadie atrás*”, indica Olga.

Logros clave

Su experiencia en el extranjero le permitió comprender la importancia de la educación en el desarrollo social y económico. “*La educación es un pilar fundamental para el progreso de la sociedad*”, afirma Olga, quien ha visto cómo muchos de sus estudiantes son la primera generación de su familia que accede a la educación superior.

“Cuando veo las graduaciones me conmueve la emoción de las familias al ver a sus hijos. Y allí te das cuenta muchas veces que esta educación le ha costado no a uno, sino a toda una familia, conseguir que este joven pueda tener esa oportunidad de formación”, recuerda la ejecutiva.

La esencia de la universidad se mantiene fiel a la visión de su fundador: la calidad es un imperativo ético. Olga ha trabajado

incansablemente para mejorar los procesos y sistemas de la institución, incorporando tecnologías como la inteligencia artificial para enriquecer la experiencia del estudiante.

Así, en el año 2000, la Universidad Norbert Wiener se convirtió en la primera en el Perú y Latinoamérica que obtuvo la certificación ISO 9001, un reconocimiento que abarcaba tanto los procesos académicos como administrativos.

A esto se sumó que en 2016 la universidad lanzó su carrera de Medicina Humana, incorporando un moderno centro de simulación clínica. Este enfoque innovador permite a los estudiantes practicar en un entorno seguro, simulando situaciones médicas reales, problemas cardíacos, entre otras enfermedades o situaciones clínicas, con tecnología de última generación que los prepara para enfrentar los desafíos del mundo de la salud.

“

Nosotros identificamos que los programas de ciencias de la salud, en específico el de Medicina, en la fecha en que lo lanzamos se enseñaba exactamente igual que hace 100 años o 200 años, no había evolucionado. Entonces decidimos innovar y nuestro enfoque ha permitido que los estudiantes lleguen mucho más preparados a realizar sus prácticas, a trabajar en el mundo real.



En 2019, Norbert Wiener obtuvo el licenciamiento institucional por parte de Sunedu y ha sido incluida en el top 15 de rankings como el de América Economía y Merco. En 2015, fue elegida para integrarse a la red de universidades que forman parte de la alianza con Arizona State University. Asimismo, en 2022 la universidad recibió el reconocimiento de QS Stars, convirtiéndose en una de las siete instituciones en el país con cuatro estrellas de este prestigioso sistema de calificación internacional.

En 2024, el programa académico de Enfermería de Norbert Wiener fue acreditado por la Asociación Canadiense de Escuelas de Enfermería (CASN) y la institución inició el proceso de acreditación de los programas de Negocios por la certificadora internacional ACBSP.

“La formación académica se puede obtener en cualquier lugar, pero la experiencia, los valores y la humanidad que practicamos en nuestras aulas son lo que nos diferencia”, sostiene Olga.

Visión y expansión

De cara al futuro, la Universidad Norbert Wiener tiene planes ambiciosos para continuar su crecimiento y mejorar la calidad de su oferta académica. *“Estamos enfocados en la expansión geográfica, ya que actualmente contamos con cuatro locales”,* explica Olga.

La universidad planea abrir un quinto local, lo que permitirá aumentar su capacidad y llegar a más estudiantes. Aunque no puede revelar todos los detalles de su estrategia de expansión, Olga asegura que hay planes en marcha que prometen llevar a Norbert Wiener a nuevos horizontes.

En un entorno educativo competitivo, la Universidad Norbert Wiener ha logrado destacarse, ofreciendo una educación de calidad y un valor agregado que prepara a sus egresados para contribuir positivamente a la sociedad. *“La pasión por la educación y el compromiso con nuestros valores son el motor que nos impulsa a seguir adelante”,* concluye Olga Horna.

MERCADO DIGITAL EN CASA



40%

de los consumidores está preocupado por la cantidad de tiempo que los miembros de su hogar pasan en línea.

Fuente: Decoding the digital home 2024 - EY



Marco Orbezo
Socio de EY Parthenon
marco.orbezo@pe.ey.com

En la última década, el panorama de los servicios y productos de tecnología y *streaming* ha experimentado una transformación radical, impulsada por la evolución de las expectativas y comportamientos de los consumidores. Hoy en día, los usuarios no solo buscan productos que satisfagan sus necesidades básicas, sino que también valoran la experiencia integral que ofrecen. La confianza en las marcas se ha convertido en un factor determinante en sus decisiones de compra, ya que los consumidores son

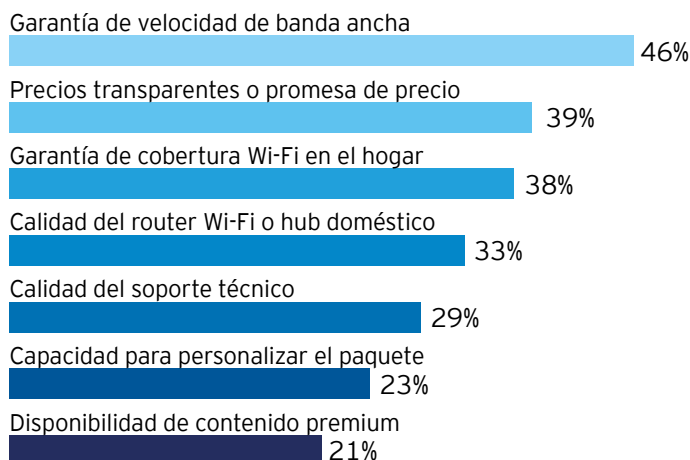
cada vez más conscientes de la calidad, la seguridad de los datos y la transparencia en la oferta.

Además, de acuerdo con el estudio "*Decoding the digital home 2024*" de EY, la saturación del mercado ha llevado a una creciente demanda de soluciones personalizadas y paquetes integrales que simplifiquen su experiencia digital. Esta tendencia refleja un cambio hacia un enfoque más consciente y crítico, donde la lealtad a la marca se construye a través de la satisfacción continua y la adaptación a las necesidades cambiantes de un consumidor cada vez más informado y exigente.

A continuación compartimos los principales resultados del estudio global de EY, *Decoding the digital home 2024*. →

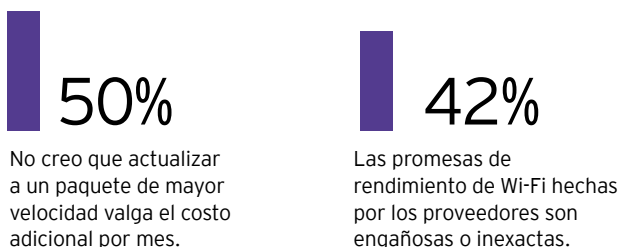
IMPULSORES Y BARRERAS

¿Cuáles de los siguientes elementos del servicio de un paquete de banda ancha serían tus tres principales consideraciones?

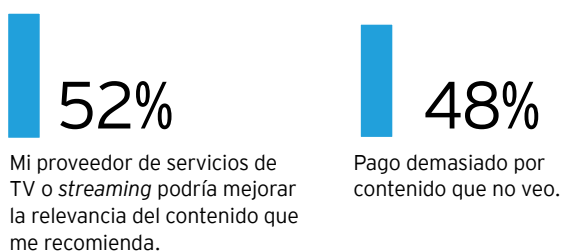


Desafíos para una mayor adopción

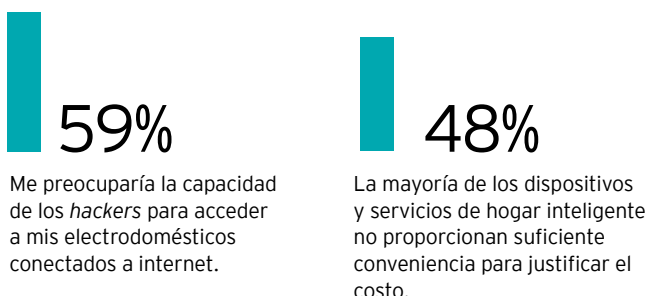
► Conectividad



► Contenido



► Tecnología de smart home

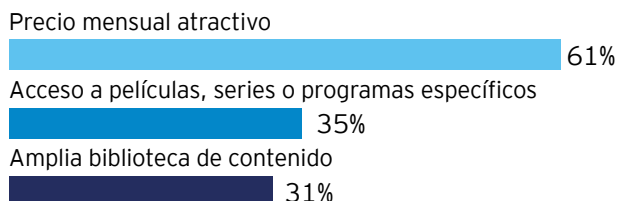


39%

de los consumidores aún visita tiendas físicas para obtener asesoramiento, frente al 35% que lo hace en línea.

Fuente: Decoding the digital home 2024 - EY

¿Cuáles son los tres principales criterios para elegir un servicio de streaming de video?

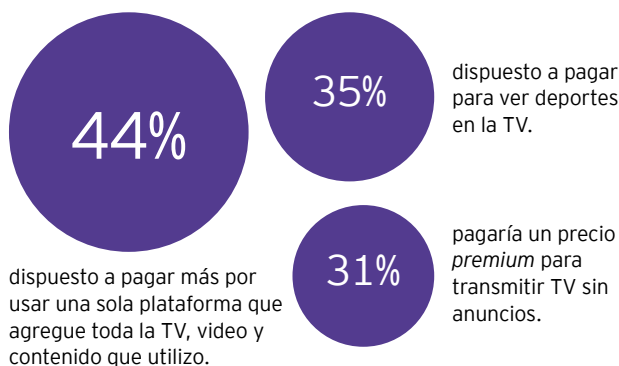


GASTOS, CAMBIOS Y RELACIÓN CALIDAD-PRECIO

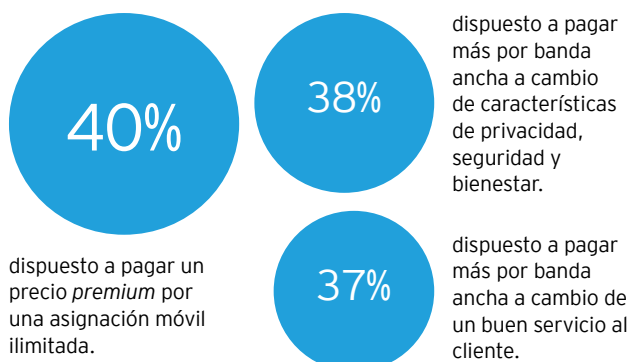
Receptividad de los hogares a pagar un precio mayor por servicios premium

A pesar de la disposición a reducir gastos, existe – e incluso está aumentando en algunos casos – el apetito por contenido y conectividad *premium*.

► Contenido y tecnología



► Conectividad



SERVICIOS DE *STREAMING*: CANCELACIONES Y RESUSCRIPCIONES

El mercado de *streaming* es altamente fluido: los hogares están abandonando plataformas, pero el porcentaje de resuscripción a servicios cancelados anteriormente es mayor.

33%
29%

se ha vuelto a suscribir a un servicio de *streaming*.

ha cancelado suscripciones en los últimos 12 meses o planea cancelar.

17%

Cambió de proveedor de internet en el hogar en los últimos 12 meses.

Hasta uno de cada cinco hogares ha cambiado de proveedor de banda ancha en el último año, pero el cambio se percibe como un proceso difícil, lo que indica inercia.

LOS INCONVENIENTES DE LA DEMANDA DIGITAL

Muchos consumidores equiparan la actividad en línea con una amenaza para el bienestar, y en algunos mercados, la mitad de los hogares busca activamente una desintoxicación digital.

43%

está buscando activamente tiempo lejos de su *smartphone* u otros dispositivos con acceso a internet.

ACTITUDES Y EXPERIENCIAS DE LOS CONSUMIDORES HACIA EL CONTENIDO DAÑINO

47%

está muy preocupado por el contenido dañino que los miembros de su hogar pueden encontrar en línea.

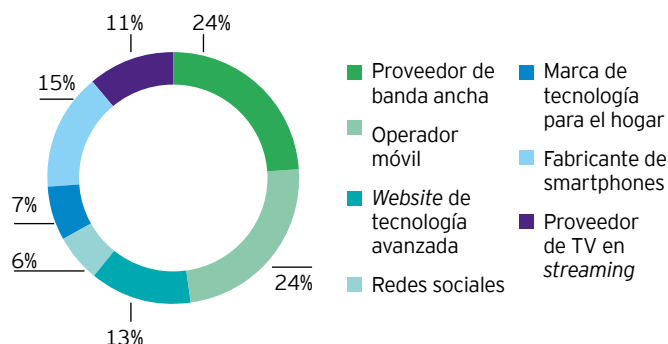
La exposición a contenido dañino en línea, desde información falsa hasta acoso en línea, es ahora un tema importante de noticias a nivel mundial. El 47% de los consumidores está muy preocupado por lo que los miembros de sus hogares pueden encontrar en línea, en comparación con el 38% de hace dos años.

La seguridad de los datos sigue siendo problemática, pero los usuarios más jóvenes son receptivos a compartir sus datos a cambio de servicios personalizados.

29%

dispuesto a intercambiar datos personales a cambio de servicios en línea personalizados.

¿Cuál de los siguientes tipos de empresa crees que mantendría mejor tus datos personales seguros y los usaría de manera adecuada?



Fuente: Decoding the digital home 2024 - EY

¿Cuáles son los próximos pasos para los proveedores de servicios?

A la luz de los resultados de nuestra encuesta, aquí hay cinco pasos que creemos que los proveedores de servicios digitales para el hogar deberían tomar con urgencia para ayudarlos a destacarse en el mercado.

- 1 Enfocarse en su promesa al cliente.
- 2 Aprovechar el potencial de los servicios *premium*.
- 3 Abordar la ansiedad digital de los consumidores.
- 4 Poner la simplicidad en el centro de su portafolio de servicios.
- 5 Ofrecer mayor confianza en el *journey* digital del cliente.

COMPLIANCE LABORAL:

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE PARA LAS EMPRESAS?



El camino hacia un *compliance* laboral efectivo puede ser desafiante, pero los beneficios superan los costos.



Vanessa Barzola

Gerente Senior
del Área Laboral
EY Perú

vanessa.barzola@pe.ey.com

El *compliance*, en los diferentes campos en los que se desarrolla, ha pasado a ser un punto clave en la gestión de las compañías, no solo para mitigar riesgos sino también para generar valor estratégico, siendo el *compliance* laboral uno de ellos.

¿Cómo genera valor el *compliance* laboral?

Para aquellas empresas que buscan no solo cumplir con las normativas, podemos sumar también la optimización de recursos, maximizar su eficiencia operativa, fortalecer su cultura organizacional, incrementar la productividad, disminuir la rotación de personal, por mencionar algunos. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), un programa de *compliance* efectivo debe asegurar de que todas las actividades de la organización cumplan estrictamente con las leyes y regulaciones laborales vigentes del país donde operan. En el caso del Perú, esto incluye reglamentos y estándares sobre derechos de los trabajadores, como la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, la Ley N.º 29783 de Seguridad y Salud en el Trabajo y la Ley de Inspección del Trabajo, entre otras.

Este enfoque permite a las organizaciones identificar y mitigar riesgos antes de que se conviertan en problemas, al mismo tiempo que fomenta un ambiente de trabajo más justo y equitativo. Las empresas que implementan este programa descubren oportunidades para optimizar sus procesos y mejorar la satisfacción de sus empleados, convirtiendo el cumplimiento en una ventaja competitiva.

Ahora bien, imaginemos una empresa que, tras años de operaciones, descubre que sus cálculos de remuneraciones y beneficios son erróneos. Así, enfocar este hallazgo solo desde el punto de vista laboral no sería correcto. Recordemos que las remuneraciones, pagos de beneficios sociales, pagos al cese de los trabajadores, cumplimiento de pagos de bonos, registro en planilla de beneficios de convenios colectivos, entre otros, guardan relación con los tributos de planillas y, en otros casos, con el cumplimiento de criterios de deducibilidad de los gastos de personal en rentas de tercera de las empresas. Por ello, analizar los hallazgos solo desde un punto de vista laboral puede traer como consecuencia dejar de lado posibles incumplimientos en el plano tributario y pérdidas importantes de dinero, que, según el número de trabajadores, podemos llegar a hablar de millones de soles.

Ni qué decir de cómo se vería afectada la relación con los trabajadores, y las repercusiones tributarias significativas. Solo en el 2024, la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) reportó un incremento significativo de denuncias laborales, registrando 68,750 hasta agosto. En línea con ello, la implementación de un programa de *compliance* laboral permitiría a las empresas realizar una revisión preventiva de sus obligaciones laborales, identificando riesgos y corrigiendo errores antes de que se conviertan en problemas mayores.

Aunque el *compliance* laboral no es de carácter obligatorio, su adopción marca un valor agregado, especialmente para aquellas



68,750

denuncias laborales se registraron entre enero y agosto de 2024.

Fuente: SUNAFIL

S/270,529.5

asciende el monto tope por infracciones laborales graves.

Fuente: SUNAFIL

empresas con planillas complejas o que manejan beneficios adicionales a los legales. Este programa cuenta con un enfoque proactivo e involucra a diversos actores, desde la propia empresa, la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), la SUNAFIL, hasta los propios trabajadores y sindicatos -de ser el caso.

A nivel de la región, la mayoría de los países no cuentan con la obligación de ejecutar auditorías laborales; por el contrario, esta facultad es ejercida por un sistema de inspección y supervisión para asegurar el cumplimiento de las normas laborales.

Claves para una implementación efectiva

Un programa de *compliance* laboral abarca diversos aspectos más allá de la simple revisión de remuneraciones. Temas como la igualdad salarial, la desconexión digital y la inclusión de personas con discapacidad son igualmente importantes. Cada uno de estos aspectos puede ser objeto de fiscalización por parte de entidades como la Sunafil. Por ejemplo, la igualdad salarial es un tema que ha cobrado gran relevancia en los últimos años, y las empresas deben asegurarse de que no existan disparidades injustificadas en la remuneración de sus empleados.

En 2017, Perú promulgó la Ley 30709 con el objetivo de reducir la brecha salarial de género, y al año siguiente se formalizó su reglamento. Estas normas imponen varias obligaciones a los empleadores para garantizar la igualdad salarial, y las sanciones por no cumplir con estas disposiciones pueden ser severas, llegando hasta S/270,529.50 por infracciones laborales graves. Al establecer un programa que evalúe periódicamente estos temas, las empresas pueden asegurarse de que están cumpliendo con la normativa y de que están preparadas para cualquier eventualidad.

Además, el programa no solo se centra en el cumplimiento de las normas laborales, sino que también tiene implicancias tributarias y financieras. La falta de un programa de *compliance* puede resultar en problemas para deducir gastos de planilla, lo que podría impactar significativamente en la carga tributaria de la empresa. Por lo tanto, es esencial que los líderes comprendan la importancia de un enfoque integral que abarque todos los

aspectos del cumplimiento normativo, lo que les permitirá tomar decisiones informadas.

Es importante considerar que el *compliance* laboral no es un proceso estático, sino uno continuo. Según la publicación "*Confronting HR Compliance Challenges*" de Harvard Business Review, el *compliance* en temas de recursos humanos requiere una documentación exhaustiva y la asignación de recursos para evitar ser sorprendidos por las fiscalizaciones. Las empresas pueden establecer un programa que se revise periódicamente, abordando diferentes aspectos de la normativa laboral a lo largo del año. Esto no solo asegura el cumplimiento, sino que también permite a las empresas adaptarse a cambios en la legislación y en sus propias operaciones.

Los líderes empresariales deben cuestionarse ciertos aspectos clave para decidir implementar un programa de *compliance* laboral. Preguntas como: ¿Estamos revisando correctamente nuestras políticas de contratación? ¿Hemos tenido fiscalizaciones de gastos de personal que han sido observadas? ¿Cuáles son los procesos judiciales más reiterativos que enfrentamos? Estas reflexiones pueden ayudar a identificar áreas de mejora y a justificar la necesidad de un programa de *compliance*.

Al implementarlo, las empresas podrán concentrarse en su *core business*, dejando la complejidad del cumplimiento normativo en manos de expertos. El camino hacia un *compliance* laboral efectivo puede ser desafiante, pero los beneficios superan los costos. Las empresas que eligen este camino no solo se protegen a sí mismas, sino que también contribuyen a la creación de un entorno laboral peruano más justo y equitativo para todos.

Para tener en cuenta



¿Cuáles son los tres hallazgos más comunes en el *compliance* laboral?

Dentro de los hallazgos más comunes que podemos encontrar en un *compliance* laboral tenemos, en primer lugar, **el incorrecto tratamiento tributario laboral** que se otorga a los beneficios otorgados a los trabajadores provenientes de acuerdos individuales, convenios colectivos u otorgados directamente por voluntad unilateral del empleador.

En segundo lugar, **los errores en el cálculo de los beneficios a los trabajadores**, que ocurren por falta de revisión de los procesos de planilla, o por no tener políticas actualizadas, lo que puede llegar a generar pagos en exceso, en defecto o incluso no cumplir con los requisitos necesarios para sustentar la deducibilidad de dichos pagos.

Finalmente, **el incumplimiento de obligaciones formales** que conllevan a tener documentación incompleta o desactualizada,

que no permite hacer frente a las inspecciones laborales o procesos judiciales.

¿Cuánto puedo ganar o dejar de perder con un correcto *compliance* laboral?

En cierto punto va a depender del tamaño de la empresa y de los temas a corregir o mejorar, pero pueden ser millones, ya sea por puntos relacionados a planillas y sumas importantes mal manejadas o que no han podido ser "descontadas" del IR, o posibles sanciones de multas).

El *compliance* laboral resulta de vital importancia para aquellas empresas que tienen una gran cantidad de trabajadores, sea por contratación directa en sus planillas o a través de terceros, que tienen sindicatos y varios convenios colectivos vigentes, incluso para aquellas empresas que cuentan con una estructura remunerativa compleja.

En esos casos, mantener una revisión constante ayuda a este tipo de empresas a adelantarse a cualquier inspección de SUNAFIL o fiscalización de SUNAT y a establecer estrategias claras para solucionar cualquier observación o hallazgo identificado, sin tener que asumir los costos propios del proceso, de una multa y de sus intereses.

TECNOLOGÍA EN MINERÍA:

Capital Projects e
Inteligencia Artificial



CAPITAL PROJECTS



Flavio Dayrell

Socio Líder de Capital Projects
para EY Latin America
flavio.dayrell@br.ey.com

Las brechas en el diseño y la planificación de proyectos de capital (proyectos que implican inversiones significativas en activos físicos o infraestructuras) pueden imponer grandes obstáculos para la entrega efectiva de proyectos. Por ejemplo, en diciembre de 2023, uno de cada cinco megaproyectos mineros (>US\$1,000 millones) enfrentaba sobrecostos o retrasos en el cronograma, según un estudio de EY. Este número podría ser aún mayor para proyectos medianos y pequeños. Ahora más que nunca, las empresas mineras no pueden permitirse retrasos y sobrecostos para mantenerse al ritmo de la creciente demanda impulsada por la transición energética.

Recordemos que para todo proyecto exitoso debe contemplarse principalmente tres variables: costos, tiempos y alcance. Cualquier factor que afecte a alguna de estas variables debe estar contemplado y ver la forma de mitigarlo, controlarlo o compensarlo. En nuestra experiencia, un correcto trabajo de diseño y planificación de proyectos de capital, utilizando las herramientas digitales adecuadas, puede reducir, en promedio, 8% los costos de los proyectos y generar una mejora en la precisión del cronograma de tiempos de trabajo de 15%.

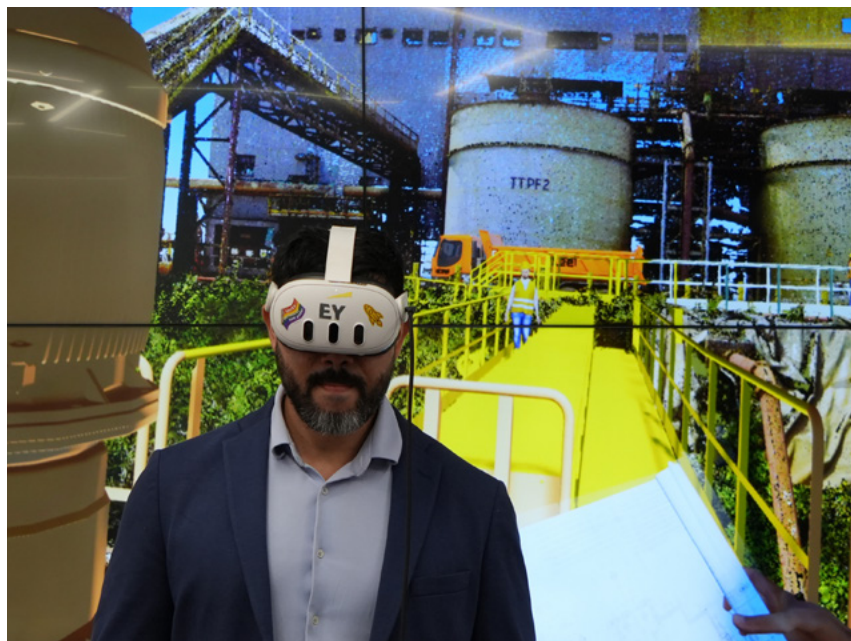
Herramientas digitales

Los líderes en sectores intensivos en capital están reconociendo la necesidad de aprovechar las tecnologías digitales para gestionar proyectos de capital de manera fluida, superando así los errores de planificación que conducen a retrasos y pérdidas financieras.

AWP, BIM, GIS y gemelos digitales son soluciones digitales distintas pero complementarias que se utilizan en la planificación, diseño y ejecución de proyectos de capital para mejorar la eficiencia. Aunque la adopción en el sector minero es actualmente baja, estas tecnologías se han utilizado en otros sectores durante más de una década con beneficios comprobados.

“

En nuestra experiencia, un correcto trabajo de diseño y planificación de proyectos de capital, utilizando las herramientas digitales adecuadas, puede reducir, en promedio, 8% los costos de los proyectos y generar una mejora en la precisión del cronograma de tiempos de trabajo de 15%.



Oportunidades para aprovechar la ingeniería digital a lo largo del ciclo de proyectos mineros

	Exploración y estudios de viabilidad	Planificación de la mina	Construcción	Producción/operaciones	Desmantelamiento
AWP	Dividir las actividades del proyecto en paquetes, preparar un plan de acción y cronograma.	Paquetes de trabajo de ingeniería y construcción para elaborar dibujos y planificar el cronograma de construcción.	Seguimiento de adquisiciones y gestión de tareas de instalación.	Paquetes de trabajo para programar operaciones mineras (por ejemplo, perforación, procesamiento).	Paquetes de restauración del sitio con actividades como tratamiento del suelo, eliminación de residuos, etc.
BIM	Evaluación de viabilidad del diseño conceptual y estimación de recursos.	Modelos 3E-8D para ver la constructibilidad, visualizar y probar diseños, y promover la seguridad y sostenibilidad.	Seguimiento del progreso, monitoreo de cronogramas y gestión de recursos, control de cambios de diseño.	Comisionamiento virtual de la mina o activo, mantenimiento predictivo, modelo de información de la mina para mantenimiento.	Simulación del desmantelamiento de la mina y planificación de recursos, gestión de residuos.
GIS	Uso de imágenes satelitales, datos geológicos para identificar y evaluar reservas.	Selección de sitios y evaluación de riesgos utilizando datos geográficos.	Monitoreo en tiempo real de la construcción utilizando inteligencia geoespacial.	Monitoreo de las condiciones del sitio para operaciones fluidas, mantenimiento de minas subterráneas.	Evaluación del impacto ambiental.
Digital twin	Visualización digital para evaluar la viabilidad del diseño.	Planificación de escenarios para probar opciones de diseño y recursos asociados.	Seguimiento del progreso de la construcción, planificación de escenarios, evaluación de riesgos.	Gemelo digital de la mina o activos para monitoreo en tiempo real y mantenimiento predictivo.	Representación digital del activo o mina para analizar el plan y progreso de desmantelamiento.

Fuente: EY

AWP: *Advanced Work Packaging* es un sistema disciplinado de gestión de proyectos que segmenta las actividades de proyectos de capital en paquetes de trabajo manejables para cada fase, facilitando la secuenciación efectiva del proyecto y la coordinación entre los procesos. AWP define el alcance del trabajo, los plazos y los recursos para cada fase, organizándolos en diferentes paquetes.

BIM: *Building Information Management* proporciona una representación digital del activo con información detallada de cada estructura, incluyendo especificaciones como diseños en 3D, tamaño, cantidad, secuencia de construcción, costos asociados y recursos, que pueden aprovecharse a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Los modelos BIM también ofrecen la flexibilidad para probar diversos diseños, materiales y equipos mediante modificaciones, lo que ayuda a evaluar sus efectos en los costos y la viabilidad.

GIS: *Geographic Information Systems* ayuda a analizar la información geoespacial y ambiental de un sitio, área o superficie para proporcionar información sobre el terreno, la vegetación, el tipo de suelo, entre otros, lo que permitirá una mejor planificación de la construcción. GIS se utiliza popularmente en la exploración minera para analizar datos geoespaciales, identificar depósitos minerales y evaluar la viabilidad de una inversión en una mina.

Existe la oportunidad de aprovechar GIS para la planificación de proyectos de capital, usando por ejemplo, imágenes satelitales y de drones, y otras formas de datos geoespaciales

8% y 15%

es la reducción en los costos de proyectos y mejora en la precisión del cronograma de tiempos de trabajo, respectivamente, que en promedio puede resultar del trabajo de *Capital Projects*.



Acciones para aprovechar el potencial de lo digital en proyectos de capital mineros

1. Comenzar con pequeños proyectos piloto para obtener el apoyo de los ejecutivos.
2. Desarrollar una estrategia digital coherente para proyectos de capital.
3. Aprovechar las oportunidades de externalización.
4. Integración de tecnologías digitales.
5. Gestión del cambio para superar la mentalidad heredada.
6. Programas de capacitación y talleres.
7. Protección de datos y ciberseguridad.

que pueden utilizarse para crear planes detallados del sitio, apoyar la logística y el diseño de la construcción, y permitir el monitoreo a largo plazo del proyecto.

Digital Twin: La tecnología de gemelos digitales utiliza sensores, dispositivos de Internet de las Cosas (IoT) e inteligencia artificial (IA) para recopilar y sincronizar datos en tiempo real y crear una representación precisa (réplica virtual) de un activo físico o proceso. Existen diferentes tipos de gemelos digitales que varían según la necesidad y el alcance del proyecto. Dentro del alcance de la planificación de proyectos de capital, la tecnología de gemelos digitales puede aprovecharse a lo largo del ciclo de vida del proyecto, comenzando desde la simulación de diseños de ingeniería hasta el monitoreo continuo del progreso de la construcción comparando la estructura real con los modelos planificados.



INTELIGENCIA ARTIFICIAL

#8

fue la ubicación de Perú en el último reporte del Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial 2024, estando en la categoría de "Adoptantes". Lideran el ranking Chile y Brasil.



Eduardo Alvia

Associate Partner de Auditoría
EY Perú
eduardo.alvia@pe.ey.com



Katherine Jiménez

Gerente de Auditoría
EY Perú
katherine.jimenez@pe.ey.com

En el Perú, esta cifra toma mayor relevancia con un

76%

En tanto, más de la mitad (59%) de los encuestados del estudio [“Top 10 Riesgos y Oportunidades en minería”](#) de EY, afirmó que las iniciativas digitales son críticas para el éxito de la organización. La inversión en digital sigue siendo fuerte, con más de la mitad de los encuestados buscando aumentar la financiación en inteligencia artificial (IA), innovación e investigación y desarrollo durante el 2025.

Usos de la inteligencia artificial en minería

Durante el super ciclo minero que se dio entre el 2003 y 2012, las empresas con el fin de aprovechar el auge de los precios de los metales comenzaron a enfocarse en varios aspectos como el incremento de las capacidades, reducción de costos, innovación tecnológica, diversificación geográfica, entre otros. Desde ahí, el fomento para optimizar los recursos ha sido una constante, más aún en temporadas desafiantes donde la necesidad por incrementar la productividad y reducir los costos fueron clave para la industria.

¿Cómo la IA se alinea con estos objetivos? Diversas empresas vienen reportando importantes beneficios. La Compañía Minera

Antapaccay logró un incremento de al menos 10% en la productividad de sus operaciones mineras debido a la adopción de sistemas de IA que permitieron optimizar equipos de perforación, logrando eficiencias en el procesamiento de las rocas y buenos resultados en términos de productividad a través de planificaciones más precisas¹.

Así también, la Compañía Minera Antamina, redujo el tiempo de inactividad no planificado logrando incrementar la producción de cobre en 3.7% (6,000 toneladas aproximadamente) debido a la implementación de formas de trabajo potenciadas por nuevas tecnologías como la IA para la optimización de los procesos de molienda y flotación, utilizando algoritmos que han logrado maximizar la eficacia de los molinos y realizar ajustes a través de la supervisión de las condiciones de flotación del mineral en tiempo real². Sumado a que logró reducir los costos de mina en un 3.6% y recuperar el 28% y 46% de la producción de oro y plata, respectivamente, a través de análisis geofísicos avanzados en proyectos de relixiviación. Para ello, utilizaron soluciones de IA para analizar grandes volúmenes de datos geológicos y geofísicos³.

Por su parte, Anglo American Perú, incrementó la recuperación de cobre entre el 2% y 4%, utilizando agua

De acuerdo con la encuesta [“Desafíos y tendencias 2024 para las empresas de Latinoamérica”](#) de EY, el 65% de ejecutivos encuestados destacó la importancia de la Inteligencia Artificial (IA) en la industria minera, siendo considerada como una tecnología disruptiva que tomará mayor fuerza en los próximos tres años.

Tiempo de retorno de la inversión de IA en proyectos mineros

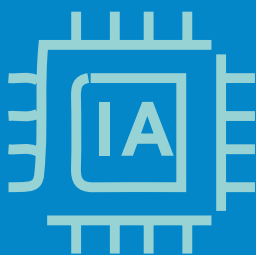
El tiempo que demora el obtener un retorno de la inversión (ROI) en IA puede variar dependiendo principalmente de los siguientes factores:

- Tipo de proyecto: Proyectos centrados en la optimización de operaciones y procesamiento de minerales pueden mostrar resultados en un período de 6 a 12 meses, mientras que proyectos de mantenimiento predictivo pueden demorar de 12 a 24 meses.

- Escala de implementación: Proyectos piloto muestran resultados cuando menos a los 6 meses, mientras que proyectos a gran escala pueden tardar entre 1 y 3 años.

- Infraestructura tecnológica: Empresas con una infraestructura tecnológica robusta y conectividad adecuada en áreas donde operan las unidades mineras pueden implementar soluciones de IA en un plazo no mayor a 6 meses.

- Disponibilidad de datos: La disponibilidad de datos de alta calidad puede reducir el tiempo de retorno de la inversión a un plazo no mayor a 6 meses, ya que las soluciones de IA pueden ser optimizadas en menor tiempo.



reciclada y recirculada desde los espesadores de relaves de la mina⁴. Basados en su estrategia *Future Smart Mining*, Anglo American Perú adoptó soluciones de IA para el tratamiento de relaves con el objetivo de recuperar cobre que normalmente se desecha. Bajo este contexto, logró implementar una planta de flotación de partículas gruesas que incorpora tecnología basada en programas y análisis de datos, aplicando inteligencia predictiva que permite anticipar eventos y tomar mejores decisiones.

Además de los usos y beneficios mencionados por la IA, podemos sumar algunos más a considerar. Así tenemos desde el uso de vehículos autónomos, optimización del uso de energía y agua, análisis geológico más preciso en fases de exploración, automatización de procesos, hasta mitigación de riesgos de seguridad en las operaciones.

IA: Desafíos en la industria minera

Por experiencia hemos visto que el proceso de adopción de nuevas tecnologías es, en buena parte de los casos, un desafío para las empresas, y los motivos son diversos.

De acuerdo con el estudio "[Nuevos horizontes de la madurez digital en el Perú 2024](#)" de EY, solo el 27% de las empresas del sector de minería y metales afirmó que aumentaría su presupuesto para la transformación digital en los próximos 18 meses, a diferencia de las empresas de energía e hidrocarburos (83%) y consumo masivo y retail (71%).

Aunque se podría considerar que el incremento de presupuesto para una minoría de las empresas del sector sería un obstáculo, lo cierto es que el sector de minería y metales es el sector con mayor nivel de madurez digital, y es de los que más está apostando

US\$ 20.3 mil millones

representará el tamaño del mercado de IA en minería y recursos naturales para el 2031. Al 2023, este mercado estaba valorizado en US\$4.6 mil millones.

Fuente: Global AI in Mining and Natural Resources Market Research Report (2024)

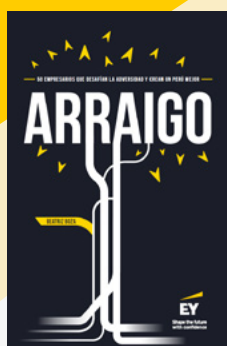
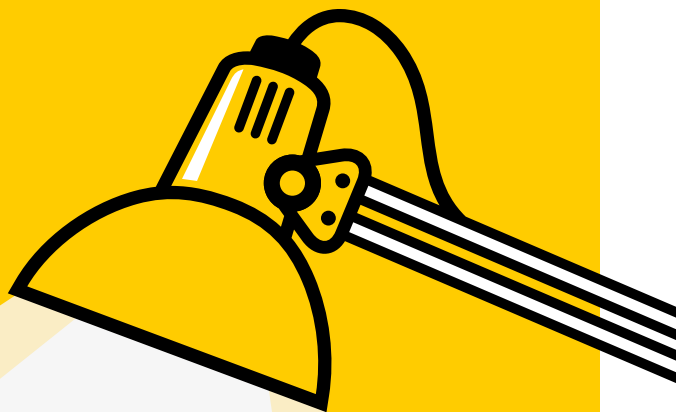
por aprovechar el uso de tecnologías como analítica avanzada de datos e inteligencia artificial. Claro que esto no se da en todas las empresas del sector, por lo que es importante que estas empresa inviertan, de manera estratégica, en el desarrollo tecnológico, teniendo a la IA como una herramienta con beneficios notorios.

En tanto, otros desafíos que debemos tener en el radar para promover la IA dentro de la industria están asociados a la ampliación de conectividad en zonas remotas, donde buena parte de la minería se desarrolla, con fin de facilitar la recolección y transmisión de datos en tiempo real, por ejemplo, o el uso de vehículos autónomos de manera segura.

A esto se suma el implementar medidas para combatir la resistencia al cambio del personal, invertir en capacitaciones sobre el manejo y uso de la IA, y que los líderes promuevan e implementen estas iniciativas en sus empresas.

(1) Revista Minería: Perforación autónoma (Julio 2024)
(2) Revista Minería (Enero 2024).
(3) Compañía de Minas Buenaventura - Memoria Anual (2023).
(4) Revista Minería (Octubre 2023)

Libros recomendados



Arraigo ✨

Beatriz Boza, Socia de Gobierno Corporativo y Familias Empresarias de EY Perú, presenta Arraigo, un libro que reúne las historias de 50 empresarios de 35 provincias en 18 regiones del país. Además, la obra destaca cuatro características fundamentales que han impulsado su éxito, evidenciando cómo han superado los desafíos de emprender en el Perú.



Travesías Ultramarinas de Túpac Yupanqui ✨

Esta obra de José Antonio Salas explora el viaje ultramarino del inca Túpac Yupanqui hacia la Polinesia, destacando el ingenio y la destreza náutica de los incas con la tecnología del siglo XV. A través de una investigación detallada, el libro desafía la visión tradicional sobre los incas y su relación con la navegación, un aspecto poco conocido de su historia.



El Clan de los Bombarderos

Malcolm Gladwell plasma diversos sucesos que se dieron durante la Segunda Guerra Mundial y la historia detrás del Clan de los Bombarderos de EE.UU., destacando sobretodo la forma de liderazgo y visión tan distintas de los Generales de la Fuerza Aérea, Haywood S. Hansell y Curtis LeMay, en sus misiones desde las Islas Marianas.



Shape the future
with confidence

¿Cómo puede el aprendizaje impulsar tu carrera profesional?

Con Capacitaciones EY, actualiza tus conocimientos, potencia tus habilidades y adquiere las herramientas esenciales para enfrentar los desafíos empresariales.



Conoce nuestros
programas y cursos
vigentes



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



Shape the future
with confidence

¿Cómo aseguramos el futuro de nuestro negocio cuando el mañana ya está aquí?

En EY, optimizamos la gestión de proyectos de capital con innovación y tecnología, asegurando eficiencia en costos, tiempos y calidad.

CONOCE MÁS



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