

Revista

# Execution

[ey.com/es\\_pe/revista-execution](http://ey.com/es_pe/revista-execution)

Vol. XIX | Marzo 2024 | PERÚ

## Región

10 años en Arequipa

## Disrupción

2024: ¿el año de la Inteligencia Artificial en Hispanoamérica?

## Historias de éxito

Enrique Medina - BBVA

## Tendencias

¿Cómo valorar mi empresa?

10 Años  
en Arequipa

EY

Building a better  
working world

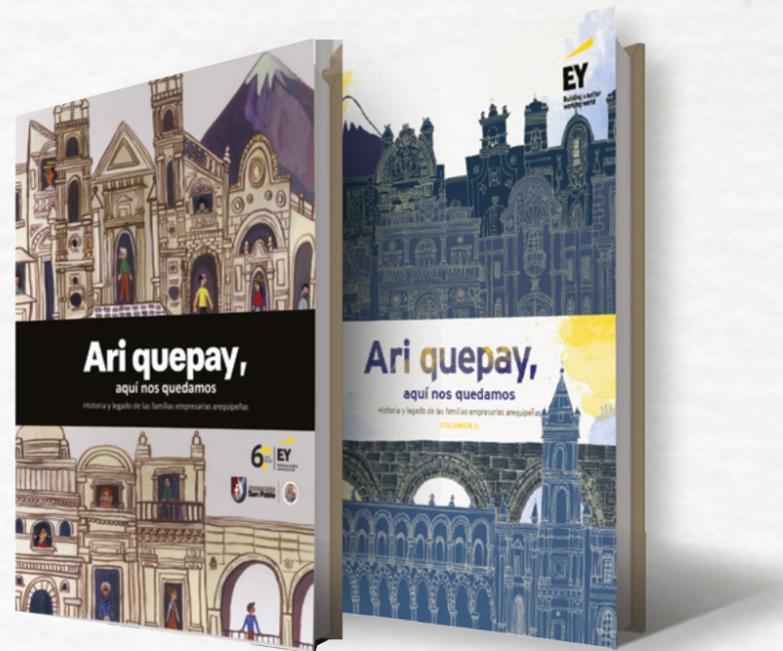
# Ari quepay, aquí nos quedamos

Historia y legado de las **familias empresarias arequipeñas**

Conoce las enriquecedoras historias de las familias arequipeñas que han dejado un legado en nuestra región y en el país, con la primera y segunda edición de **"Ari quepay, aquí nos quedamos"**.



Escanea y descarga, o ingresa a [ey.com/pe/ariquepay](https://ey.com/pe/ariquepay)



## Execución

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



## Execución

Director  
Paulo Pantigoso  
Country Managing Partner

Editor General  
Ramiro Gálvez  
Senior Associate

Brand, Marketing & Communications  
Miya Mishima  
Director  
Karla Ramírez  
Diseño y diagramación  
Shirley Huertas  
Associate

Para mayor información sobre Execution, puede escribir a [execution@pe.ey.com](mailto:execution@pe.ey.com)

EY Perú  
Av. Víctor Andrés Belaunde 171  
San Isidro - Lima 27  
Perú

© 2024 EY  
Todos los derechos reservados.

## Al pie de un volcán

**A**requipa es la región del interior que más contribuye a la economía del país (6% del PBI). Es el principal productor de molibdeno y el segundo en cobre y oro, el primer exportador nacional de productos de lana y pelo fino, el primer productor de cebolla y el segundo en aceituna y alcachofa. Contribuye también con el 10% de la exportación de bienes a nivel nacional, es la región con la mayor fuerza laboral educada (% de la PEA con al menos educación superior), exporta profesionales de primera, y más.

Una región que se destaca por su rica historia, una maravillosa identidad cultural, su extraordinaria gastronomía con las emblemáticas picanterías (reconocidas como Patrimonio Cultural de la Nación en el 2014) las cuales datan del siglo XVI, su arquitectura, el centro histórico, sus volcanes, mirador, campiña y, por supuesto, su gente.

Este 2024 EY cumple diez años en esta prospera región. Somos la única empresa de servicios profesionales en nuestro rubro específico, que ha apostado por la descentralización, estando más cerca a nuestros clientes, amigos e instituciones, apoyándolos en su camino de crecimiento, y para lograr ello abrimos nuestra operación en Arequipa, lo que nos ha permitido aportar en el desarrollo empresarial de la región, y en general de la macrorregión sur del país.

Cumplimos una década no solo apoyando al empresariado, sino también trabajando con, por y para los arequipeños. Hemos podido desarrollar proyectos que nos han causado una enorme satisfacción, como por ejemplo nuestra primera Obra por Impuestos (OxI) construyendo diversas instalaciones dentro del centro de educación inicial Villa Asunción, en Alto Selva Alegre; la publicación de los libros "Ari quepay, aquí nos quedamos" donde promovemos las enriquecedoras historias de familias empresarias arequipeñas, "Juan Domingo Zamácola: Una historia sin contar" párroco de la iglesia de San Miguel Arcángel de Cayma y la profunda huella que dejó en la ciudad, así como diversas acciones de RSE para la región. Hoy solo me quedan palabras de agradecimiento para Arequipa y su gente.

¡Muchas gracias Arequipa! Vamos por más.

**Paulo Pantigoso**  
Country Managing Partner  
EY Perú

# Contenido

Para recibir la última edición por mail y novedades de Execution, suscríbese en [execution@pe.ey.com](mailto:execution@pe.ey.com)



PG  
06

## CENTRAL 10 años en Arequipa

En EY Perú celebramos 10 años de dedicación y compromiso con los empresarios y la comunidad de Arequipa.



PG  
28

## TENDENCIAS "Cancún del norte peruano"

Existe en el norte un clúster de playas consideradas las mejores del país, y cada vez más turistas las visitan. Pero ¿por qué tenemos una zona tan rica pero poco promovida y, mucho menos, planificada?

### 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](http://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](http://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](http://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.

## DISRUPCIÓN

## 2024: ¿el año de la IA en Hispanoamérica?

La Inteligencia Artificial (IA) es frecuentemente objeto de promesas excesivas, pero el éxito radica en encontrar soluciones prácticas y rentables que respondan a preguntas de negocio críticas.

PG  
16



## TENDENCIAS

## ¿Cómo valorar mi empresa?

Desde una perspectiva financiera, en la estimación del valor de una empresa se pueden emplear tres enfoques diferentes de valoración.



PG  
14

PG  
20



## HISTORIA

## Talento y cultura: las buenas prácticas del BBVA

Enrique Medina, Head of Talent and Culture del BBVA nos cuenta cómo surgieron y se desarrollaron diversas iniciativas y actividades orientadas a la gestión del talento.

PG  
34



## TENDENCIAS

## Tres consejos para el 2024

Diferentes reflexiones y recomendaciones para abordar de la mejor manera este 2024.



# 10 Años en Arequipa



**Iván Frías**  
Socio de Auditoría  
Líder de la Región Sur  
EY Perú  
ivan.frias@pe.ey.com



**Mauricio Matos**  
Socio del Área Laboral  
EY Perú  
mauricio.matos@pe.ey.com

En EY Perú celebramos 10 años de dedicación y compromiso con los empresarios y la comunidad de Arequipa. Durante estos años hemos ayudado a nuestros clientes en el propósito de construir un mejor entorno de negocios a través de nuestro soporte en la verificación y aseguramiento de su información financiera y brindando asesoría en temas tributarios, financieros y laborales.

Como firma líder en servicios de auditoría, consultoría, impuestos, transacciones y consultoría financiera, valoramos y agradecemos profundamente la confianza que han depositado en nosotros y reafirmamos nuestro compromiso con el progreso y desarrollo de la comunidad de negocios en Arequipa.

## ¿Qué te hace sentir orgulloso de Arequipa?

### Julia Torreblanca

Vicepresidenta de Asuntos Corporativos en Sociedad Minera Cerro Verde

La lista es larga; Arequipa en sí es motivo de orgullo, su campiña, su historia, su aporte a nuestro país.

Quiero destacar el aporte de ilustres arequipeños, quienes han tenido activa participación en la ciencia, arte, derecho y su ejemplo es el que debiera motivar a nuestras actuales y futuras generaciones. Resalto que existen también innumerables historias de talento y cultura que Arequipa aún tiene por descubrir y a las que estamos intentando poner en valor, desde la empresa privada, para beneficio de las nuevas generaciones.

Me siento muy orgullosa de la gente que vive en Arequipa, trabajadora, que no se rinde ante las dificultades y busca soluciones a los retos que se les presenta, innovando en todos los campos.

### Julio Cáceres

Presidente de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa

Naturalmente, me siento orgulloso de los volcanes tutelares que tiene Arequipa. También me siento orgulloso porque hemos sido históricamente la cuna de líderes nacionales que han cambiado el país favorablemente muchas veces. Me siento orgulloso de los atributos gastronómicos, turísticos, culturales, y un muy largo etcétera que tiene nuestra región.

Sin embargo, aunque pueda sonar tautológico, precisamente lo que más me enorgullece de nuestra región y de ser arequipeño, es la fuerza y la unidad que nos da el orgullo de ser arequipeños a todos los que aquí vivimos.

### Alfonso Corzo

Gerente General de Transaltisa

Me enorgullece mucho el sentimiento que tenemos todos los arequipeños por nuestra ciudad, por nuestra gente y por nuestras costumbres, y para nombrar más precisamente un par de ellas, la belleza del centro histórico de la ciudad y nuestra comida típica son sumamente destacables, y las cuales disfruto enormemente.

“

Me siento muy orgullosa de la gente que vive en Arequipa, trabajadora, que no se rinde ante las dificultades y busca soluciones a los retos que se les presenta, innovando en todos los campos

Julia Torreblanca, Vicepresidenta de Asuntos Corporativos en Sociedad Minera Cerro Verde.

### Bruno Chichizola

Gerente General del Grupo Roberts

Principalmente su gente, ya que tenemos una identidad difícil de encontrar en otras regiones y eso nos hace una región pujante y en continuo desarrollo.

### Jorge Luis Cáceres

Vicerrector Académico de la Universidad Católica de Santa María

Sin discusión alguna su identidad cultural e histórica, vinculada a sus tradiciones y costumbres que están cimentadas en profundas raíces con semillas embebidas de valores y principios.

Arequipa es la región #1 con la Fuerza laboral educada (% de la PEA con al menos educación superior)

Fuente: INCORE 2023 - IPE



Como dijera el tribuno y último caudillo arequipeño Francisco Mostajo Miranda: "Mientras el hombre es más culto, es más libre".

### Octavio Paredes

Presidente Ejecutivo del Grupo Holding El Sol

Arequipa es una ciudad muy bonita para vivir; algunas personas que hemos tenido la suerte de estar en diferentes países, observamos las condiciones del clima que son completamente difíciles en otros países, y Arequipa tiene un clima muy bueno. También me hace sentir orgulloso que es una ciudad metrópoli, no grande, pero muestra sus monumentos a la vista de los turistas, y podría ser más bella si nos proponemos cooperar todos los arequipeños por ello.

### Aloïs Patthey

Director Ejecutivo del Grupo Inca

El volcán Misti. Arequipa también es el centro de procesamiento de fibra de Alpaca, la chocolatería La Ibérica, la Minera Cerro Verde. Y sobre todo la sazón arequipeña con todos los platos que se pueden encontrar en las típicas picanterías.

### Aldo Aranzaens

Past Presidente de la CCIA y Gerente General de Solar Representaciones

Considero que Arequipa sigue siendo una de las ciudades que forma y "exporta" un gran número de profesionales y empresarios exitosos a nivel nacional; prueba de ello, es que muchas de las más importantes corporaciones nacionales e internacionales, vienen siendo dirigidas o representadas, por empresarios y/o ejecutivos arequipeños.

Las capacidades, el trabajo intenso, la dedicación y el empuje son características en general de los peruanos, sin embargo los arequipeños, a pesar de haber

tenido algunas limitaciones en los diferentes niveles educativos (en mi opinión); hemos logrado ser cuna de profesionales íntegros de gran éxito, obviamente sin desmerecer a los empresarios y profesionales de otras regiones.

### Hugo Cáceres

Director Administrativo del Grupo LCC

Nuestras costumbres, el centro histórico, su costa y sierra que ofrecen paisajes y diversidad gastronómica y turística.

### Alberto Muñoz-Nájar

Gerente General Adjunto de Capriccio

Su gente trabajadora y esforzada, el centro histórico y su arquitectura.

### Bernardo Suárez

Gerente General de Fábrica de Chocolates La Ibérica.

La campiña, los volcanes, el centro histórico, la comida.

## ¿Cómo visualizas el futuro de Arequipa en el corto y mediano plazo?

### Julia Torreblanca

Vicepresidenta de Asuntos Corporativos en Sociedad Minera Cerro Verde

Veo a Arequipa trabajando por su desarrollo, siendo todos buenos vecinos y "unidos para servir", con lo que quiero graficar la posibilidad que tenemos los arequipeños de sentarnos a trabajar en las propuestas y oportunidades, presentando soluciones y asignando responsabilidades hoy para no sufrir mañana.

Además, confío en que tengamos una mayor estabilidad jurídica y política en las instituciones locales y regionales, aunque este fenómeno de la inestabilidad se repite, lamentablemente, a nivel nacional.

**Julio Cáceres**

Presidente de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa

Observamos dos posibles futuros, uno positivo de crecimiento con Arequipa como polo energético y productivo del sur peruano; y otro de empobrecimiento y deterioro institucional, cívico y económico.

La materialización de una u otra posibilidad depende de la acción que tomen los líderes de los sectores empresarial, académico y de la sociedad civil organizada en la región en el próximo quinquenio.

El primer escenario se inicia, por un lado, con la inversión en grandes proyectos en la región. Los movilizadores económicos y productivos serán los proyectos de la Planta Petroquímica de Mollendo, Majes Sigvas II, Tía María, Zafranal, Parque Industrial de Matarani y Planta Fotovoltaica de La Joya, así como la mejora de la conectividad con el resto de las regiones del sur peruano, mediante las autopistas de Yura-La Joya, Yarabamba-Cocachacra, Yura-Juliaca y Puerto de Corío.

El segundo escenario, de decrecimiento social, institucional y económico, es consecuencia de la inacción de los líderes sociopolíticos previamente mencionados ante la crisis de institucionalidad, civismo, corrupción, centralización y crecimiento desorganizado que aquejan a la región en la actualidad. En este escenario, la inexistencia de líderes visibles propicios al desarrollo deja la puerta abierta al reforzamiento de liderazgos contrarios a la inversión privada, a la democracia y a las buenas prácticas de gobierno.

**Octavio Paredes**

Presidente Ejecutivo del Grupo Holding El Sol

Arequipa tiene las fortalezas necesarias para ser la segunda ciudad del Perú después de Lima, tanto a corto como a largo plazo, siempre y cuando pueda hacer los ajustes necesarios en su conducción política y social.

“ Arequipa tiene las fortalezas necesarias para hacer la segunda ciudad del Perú después de Lima, tanto a corto como a largo plazo, siempre y cuando pueda hacer los ajustes necesarios en su conducción política y social.

Octavio Paredes, Presidente Ejecutivo de Grupo Holding El Sol.

**Aldo Aranzaens**

Past Presidente de la CCIA y Gerente General de Solar Representaciones

Somos una región privilegiada con recursos naturales y con muchas posibilidades de desarrollar proyectos que podrían generar un gran impacto no solo en Arequipa, en la Macrorregión, sino también en el país. Sin embargo, la falta de capacidad, integridad y desprendimiento, de gran parte de la clase política (local y nacional) de las últimas tres a cuatro décadas, así como la influencia negativa de ideologías extremas, no están permitiendo que este ansiado desarrollo, de quienes habitamos esta ciudad, pueda consolidarse.

En la medida que no logremos corregir deficiencias tan sensibles como la profesionalización del sector público, la burocracia, la corrupción y el centralismo (aún muy presente), será difícil no solo en el destrabe de proyectos de gran envergadura para la región, sino también en la recuperación en la confianza de los inversionistas y empresarios.

**Hugo Cáceres**

Director Administrativo del Grupo LCC

Siempre he pensado que nuestra tierra es muy noble y que está llena de oportunidades y crecimiento, sin embargo dependemos de nuestras autoridades en su gestión, por lo que no avizoro un futuro prometedor a corto plazo.

**Bruno Chichizola**

Gerente General del Grupo Roberts

Arequipa es una región de suma importancia en el Perú, siendo la segunda ciudad del país. Contamos con el litoral más largo en la costa peruana, importantes yacimientos mineros, una excelente producción ganadera y una agricultura diversificada. Además de ser un destino turístico muy importante, pero lastimosamente con un crecimiento desordenado, esto principalmente atribuible a sus autoridades ya que no existe un plan que establezca un norte a nuestra ciudad y región. Veo a nuestra ciudad en un corto o mediano plazo con el mismo desorden si es que no se toman acciones inmediatas de planificación que ayuden al crecimiento.

**Alfonso Corzo**

Gerente General de Transaltisa

Respecto al corto y mediano plazo soy muy optimista, pues a pesar de las circunstancias político-económicas actuales, sí visualizo un futuro prometedor con un crecimiento económico, anclado principalmente



en la actividad privada y en la diversificación productiva de la Región, con un alto potencial de desarrollo en varios sectores como la minería, la agricultura, la manufactura, el transporte, el turismo y la micro y pequeña empresa. Este crecimiento, debería venir de la mano con políticas y comportamientos gubernamentales que faciliten y generen mayor confianza para la inversión privada.

En el 2023, Arequipa fue la región que más contribuyó con las exportaciones peruanas, con cerca de 10% del total nacional.

Fuente: Mincetur

¿Qué le hace falta a Arequipa para continuar con el crecimiento?

**Julia Torreblanca**

Vicepresidente de Asuntos Corporativos en Sociedad Minera Cerro Verde

Entre los muchos temas que podríamos mencionar, priorizo especialmente dos: el de la falta de una infraestructura adecuada en la región y la necesidad de poner en valor el potencial de sus proyectos productivos, tanto mineros como agroexportadores.

En el primer caso, recordemos que según Comex Perú, la brecha en Infraestructura de la región Arequipa alcanzó los S/3,885 millones (al año 2022), monto que serviría para cerrar las necesidades en los sectores de transporte, saneamiento y electricidad. Sobre el segundo tema, es necesario recordar que según la última actualización de la cartera de proyectos de inversión minera (2023) del MINEM, Arequipa cuenta con cuatro grandes proyectos mineros, entre los que podemos encontrar a Don Javier, Pampa del Pongo, Tía María y Zafranal (de los cuales tres producirían cobre y uno hierro), proyectos que de manera conjunta representarían una inversión de más de 5 mil millones de dólares para la región.

Sumado a ello, podemos mencionar que, a diferencia de otras regiones, en Arequipa tenemos también proyectos muy importantes como Majes Sigvas 2, que puede generar 120,000 puestos de trabajo directo y que además podría activar las centrales hidroeléctricas Lluta y Lluclla, las que demandarían una inversión de US\$ 950 millones.

**Octavio Paredes**

Presidente Ejecutivo del Grupo Holding El Sol

En primer lugar, el que los inversionistas privados puedan retomar este sendero de la inversión, pero que si no se cuenta con la confianza debida veo bastante difícil que pueda tomar este rumbo, ya que podemos observar que también existen obras públicas estructurales que opacan este crecimiento, como por ejemplo Majes Sigvas 2, que está muchos años paralizada; no podemos dimensionar las enormes pérdidas que ocasiona no realizar este proyecto para el movimiento y riqueza del sur.

**Alberto Muñoz-Nájar**

Gerente General Adjunto de Capriccio

Facilidades para que el empresariado formal opere en un entorno más amigable para hacer negocios, reducir la burocracia y el exceso de control al sector formal.

**Bruno Chichizola**

Gerente General del Grupo Roberts

Considero que nos falta desarrollar varios aspectos, siendo la infraestructura el principal y que lo vivimos día a día. Pero sin un plan estratégico de corto, mediano y largo plazo avalado por colegios profesionales, universidades y especialistas, esto no va a mejorar, ya que cada alcalde o gobernador regional cambia el rumbo y las prioridades de la región de acuerdo con su criterio a cada cuatro años, y eso nos ha llevado a la situación que vivimos hoy.

**Jorge Luis Cáceres**

Vicerrector Académico de la Universidad Católica de Santa María

Proyectos de desarrollo debidamente institucionalizados, entre el sector estatal, privado y la sociedad civil organizada, y que estén liderados por personajes idóneos.

**Bernardo Suárez**

Gerente General de la Fábrica de Chocolates La Ibérica

Falta de liderazgo capaz, comprometido y con un mínimo de ética de trabajo.

**Aloïs Patthey**

Director Ejecutivo del Grupo Inca

Lo primero es saber elegir bien a las autoridades y trabajar un plan maestro para el desarrollo y el crecimiento de la ciudad. (...) Promover la inversión de Majes-Siguas 2; me parece que son casi 60,000 hectáreas que podrían entrar en producción agrícola, dar trabajo a más gente y poder recaudar más impuestos.

(...) En relación con el talento humano, el tema de la centralización en el Perú es un verdadero problema.

**Aldo Aranzaens**

Past Presidente de la CCIA y Gerente General de Solar Representaciones

Como primer objetivo y que posiblemente sea el más difícil, está el lograr elegir autoridades con una trayectoria intachable, debidamente formadas, preparadas y capacitadas para el cargo, así como con una clara visión de futuro para la ciudad y para los ciudadanos.

Seguido de ello, mejorar los servicios públicos (que es un problema no solo de Arequipa), principalmente relacionados a temas de salud, seguridad y educación. En tercer lugar, como se hace en cualquier empresa, es indispensable desarrollar un planeamiento estratégico, el cual no solo debe contemplar la solución de problemas álgidos inmediatos y que se puedan ejecutar a corto plazo, sino que también este plan debe contemplar una visión clara y compartida de futuro, con los diferentes actores de la sociedad, respecto a qué ciudad pretendemos ser. Crecer por crecer, nunca será la forma de lograr el desarrollo.

**Alfonso Corzo**

Gerente General de Transaltisa

Considero primordial que todos los agentes locales podamos enfocarnos a promover una educación de calidad en nuestra Región, de manera que ese crecimiento tan anhelado por todos sea sostenible en el tiempo a través de la generación de mano de obra altamente calificada, y que en un mediano y largo plazo pueda asumir de manera exitosa, la dirección de las empresas e instituciones locales.



“Tenemos también proyectos muy importantes como Majes Siguanas 2, que puede generar 120,000 puestos de trabajo directo y además podría activar las centrales hidroeléctricas Lluta y Lluclla, las que demandan una inversión de US\$ 950 millones.

Julia Torreblanca, Vicepresidenta de Asuntos Corporativos en Sociedad Minera Cerro Verde.

## ¿Cómo crees que el sector privado podría apoyar el fortalecimiento de la Región Arequipa?

**Julio Cáceres**

Presidente de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa

El rol del sector privado es fundamental, fomentando la política gremial y la inversión privada.

El sector privado debe impulsar, a través de sus gremios, el destrabe de los proyectos estratégicos, así como promover la transparencia en la gestión pública provincial y regional. Los gremios empresariales están llamados a ser los promotores de los objetivos legítimos del sector privado y coadyuvantes en el desarrollo integral de la región; por ello, deben actuar activamente para movilizar y encaminar la interacción con otros sectores de la sociedad, así como canalizar la fuerza empresarial en beneficio de la sociedad. (...) Como he señalado en los escenarios descritos, el futuro de Arequipa depende casi exclusivamente de la aparición o inexistencia de esos líderes sociopolíticos.

**Julia Torreblanca**

Vicepresidenta de Asuntos Corporativos en Sociedad Minera Cerro Verde

Creo que más allá del rol que cumplimos formalmente en la sociedad, por pago de impuestos, regalías, generación de ingresos y de trabajo, vemos cada vez con mayor frecuencia que las empresas privadas (como las mineras por ejemplo)

cumplen un papel adicional que las hace desarrollar sus actividades con responsabilidad social, asumiendo tareas más allá de lo que les corresponde.

En otros casos, las empresas privadas extienden sus actividades ayudando y fortaleciendo las capacidades de los gobiernos locales para que tengan un mejor desempeño en beneficio de los ciudadanos más necesitados, o cerrando brechas en las comunidades de nuestro entorno con los mecanismos que proporciona la ley.

**Bernardo Suárez**

Gerente General de la Fábrica de Chocolates La Ibérica

Me parece que los líderes que necesita Arequipa están en el sector privado legal y formal.

**Jorge Luis Cáceres**

Vicerrector Académico de la Universidad Católica de Santa María

Con una mayor dosis de confianza y de credibilidad, como actuaron los destacables empresarios arequipeños en las décadas de los años 1950, 1960 y 1970 generando inversión y crecimiento sostenible como arquetipo recrear: nuestro emblemático parque industrial donde se instalaron más de 20 singulares industrias que marcaron el derrotero de Arequipa, la creación del Banco Sur, la Mutual Arequipa, la Universidad Católica de Santa María, Cementos Yura, entre otras instituciones relevantes.

**Alberto Muñoz-Nájara**

Gerente General Adjunto de Capriccio

Con una mayor colaboración público-privada para el fortalecimiento de capacidades de las autoridades de la ciudad.

**Aloïs Patthey**

Director Ejecutivo del Grupo Inca

Crear gremios empresariales que tengan más cercanía a la ciudadanía y a las autoridades. Gremios que tengan objetivos claros como ayudar en inversiones e infraestructura, fomentar el turismo, apoyar la agricultura, apoyar la educación y formación técnica vía pasantías, promocionar la exportación.

**Aldo Aranzaens**

Past Presidente de la CCIA y Gerente General de Solar Representaciones

En el sector público, se podría participar de manera más colaborativa con la gestión de turno, contribuyendo con ideas y proyectos respecto a los planes estratégicos y de desarrollo; asimismo, exigiendo que las autoridades hagan su trabajo, siendo más vigilantes en que se cumplan muchos de los ofrecimientos que se hacen durante las campañas electorales, y que después quedan en el olvido.

En el sector privado, posiblemente en conjunto con los gobiernos, considero que podrían tener un papel muy importante en la profesionalización, evolución tecnológica, de los pequeños y microempresarios, y de esta manera lograr un impacto en la recaudación y en la formalización de muchas PYMES que aún se encuentran en el sector informal.

**Hugo Cáceres**

Director Administrativo del Grupo LCC

A través de la cámara de comercio e instituciones privadas involucradas con los gobiernos locales y la región, con el fin de trabajar conjuntamente en el desarrollo y cumplimiento de todas las propuestas electorales.

**Bruno Chichizola**

Gerente General del Grupo Roberts

En muchos aspectos, actualmente no se tiene una adecuada comunicación para que se entienda la función de la empresa privada. Un tema que he estado revisando y que me parece la mejor solución para canalizar adecuadamente los tributos que pagamos, es la iniciativa de Obras por Impuestos (OxI); este mecanismo es muy útil pero aún no se ha masificado, pues ayuda a canalizar los impuestos en obras que consideramos importantes para el desarrollo de nuestra región, y de paso se evita la corrupción que tanto daño le hace al país. Esto sería ideal canalizarlo a través de las grandes empresas que tienen al equipo para la gestión de ello, y posteriormente estas transfieren los certificados a las empresas de menor tamaño.

“El sector privado debe impulsar, a través de sus gremios, el destrabe de los proyectos estratégicos, así como promover la transparencia en la gestión pública provincial y regional. Los gremios empresariales están llamados a ser promotores de los objetivos legítimos del sector privado y coadyuvantes en el desarrollo integral de la región.

Julio Cáceres, Presidente de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa.

# Arequipa en cifras



**6% del PBI y 10% de la exportación de bienes** es la contribución de Arequipa a la economía nacional.

**US\$6,334 millones** alcanzaron las exportaciones de Arequipa al cierre del 2023.

## 2014:

las picanterías arequipeñas fueron declaradas Patrimonio Cultural de la Nación.

## S/1,907.3 millones

es el presupuesto del sector público para el año fiscal 2024 de Arequipa, 27.8% más que el 2023.

## 110%

creció la exportación de Arequipa en los últimos 10 años (2014-2023).

## +27%

mayor es el PBI per cápita de Arequipa comparado con el PBI per cápita nacional.

## #1

**PRODUCTOR NACIONAL**

**MOLIBDENO  
LANA Y  
PELO FINO  
CEBOLLA**

## #2

**PRODUCTOR NACIONAL**

**COBRE  
ORO  
ALCACHOFA  
ACEITUNA**

## 484 años

de fundación celebrará Arequipa este 15 de agosto de 2024.

## #1

Región con la Fuerza Laboral Educada (% de la PEA con al menos educación superior).

# 2024: ¿el año de la IA en Hispanoamérica?



**Jaime Sués**

Socio de Tecnologías Emergentes de EY para América Latina  
jaime.sues@mx.ey.com

En el contexto actual de nuestros mercados, la Inteligencia Artificial (IA) es frecuentemente objeto de promesas excesivas, muchas de ellas enmarcadas en terminología técnica compleja. Sin embargo, la verdadera necesidad de las empresas radica en encontrar soluciones prácticas y rentables que respondan a preguntas de negocio críticas. La eficacia de la IA en el entorno empresarial depende, entonces, de formular interrogantes pertinentes y entender los factores clave para una implementación exitosa.

# 70%

de las implementaciones

de inteligencia artificial no alcanza a cumplir con las expectativas de negocio previstas, lo que subraya la importancia de adoptar mejores prácticas en este ámbito, de acuerdo con una encuesta reciente de EY, a más de 150 CEOs.

### Principios para una Implementación Efectiva de la IA

Basándonos en nuestra experiencia acumulada, destacamos tres principios fundamentales para el éxito en la implementación de la IA:

#### 1. Inicio con Preguntas de Negocio

**Apropiadas:** las iniciativas de IA deben ser impulsadas por preguntas de negocio relevantes, idealmente respaldadas por la alta dirección. Cuestiones como el mejoramiento de ingresos a través de un conocimiento más profundo del cliente, la minimización del fraude mediante el análisis exhaustivo de patrones atípicos, o la optimización de la cadena de suministro mediante una predicción de demanda más precisa, son ejemplos de esto.

#### 2. Gobierno de Datos Efectivo:

garantizar la calidad, integridad y accesibilidad de los datos es crucial, dado que la eficacia de la IA es altamente dependiente de la calidad y cantidad de los datos con los que se entrena. Se recomienda encarecidamente no proceder con la implementación de IA sin haber realizado un riguroso ejercicio de organización y limpieza de los datos.

#### 3. Adopción de Metodologías Ágiles:

la naturaleza probabilística de la IA exige un enfoque de mejora continua. Implementaciones exitosas

suelen lograrse mediante ciclos cortos de desarrollo y pruebas, con una colaboración estrecha entre las áreas beneficiarias y el equipo técnico, quienes deben ofrecer retroalimentación constante.

### Expectativas para la IA en el 2024

Las tendencias indican que el 2024 será un año clave para la inversión en IA a nivel empresarial, marcando el paso de la fase de pruebas de concepto a la implementación a gran escala. Se prevé que en nuestra región, la mayoría de estas implementaciones se orientarán hacia la mejora de la productividad interna en áreas como la planificación, ventas, atención al cliente, gestión del talento y logística.

### La Inteligencia Aumentada en el entorno laboral

Contrario a la preocupación generalizada sobre la IA reemplazando a los humanos y generando desempleo, observamos una realidad distinta en las empresas. La IA se está posicionando como un complemento a las habilidades humanas, liberando a los empleados de tareas repetitivas y permitiéndoles concentrarse en actividades de mayor valor agregado.

Esto evidencia un enfoque de "inteligencia aumentada" donde la IA actúa como un copiloto, no como un piloto automático.



Casos de éxito

La realidad es que la IA es una tecnología transversal general y tiene aplicaciones a lo largo de todas las operaciones de las empresas. Pero en general hay cuatro casos de uso que siempre tienen mayores rentabilidades demostradas.

La **primera** es el ciclo de vida del cliente, conocerlo, reconocer sus patrones más distintivos para poder captarlo, desarrollarlo, hacer venta cruzada y para prevenir su fuga y poder actuar antes de ello.

El **segundo** es la prevención de fraude, analizar todas las transacciones y prevenir sobre cuales son típicas y atípicas.

El **tercero** es analizar patrones en todo el *back office* de operaciones, cadena de suministro, cierres contables y financieros, prevención de la demanda, entre otros.

Y el **último** es el más silencioso pero el más exitoso, ayudar a tus propios desarrolladores que están generando tecnología para la empresa a que lo hagan más rápido. Los lenguajes de programación son un lenguaje en sí mismo y los programadores pueden tener copilotos que les ayuden a programar más rápido para que a su vez la empresa tenga tecnología más rápida, barata y más ajustada a sus necesidades.

Legislación de la IA

Hay una realidad y es que la regulación está siendo más lenta que la disrupción tecnológica, y en ese sentido se podría decir que hay tres posiciones: la más liberal (como por ejemplo los mercados de Singapur o Estados Unidos), la situación más regulada (como la europea) y un intermedio (como Japón). Típicamente los países están regulando la IA principalmente basados en la preocupación que regulada en la ley de datos personales. En nuestra región las leyes de protección de datos personales han sido tomadas como referencia de la europea, por tanto mi predicción es que la regulación de IA sobre la que nuestros países se irá acomodando también será similar a la europea, que es más restrictiva y regulada.

Costos y Adopción de la IA

Desmitificando la percepción de que la implementación de IA es costosa, resaltamos que las implementaciones no requieren tanta inversión económica directa, como resiliencia y convicción para innovar de forma exitosa pensando en el mediano plazo.

Se puede empezar entregando copilotos a tus empleados para que mejoren su día a día, desde 20 dólares mensuales por cada usuario.

“Una computadora merecería ser llamada inteligente si pudiera engañar a un humano haciéndole creer que es humano.”

**Alan Turing**  
Matemático, informático, criptógrafo, conocido por el famoso “Código Enigma”

# INTELIGENCIA ARTIFICIAL en cifras

**US\$305.9 mil millones** se prevé que represente el tamaño de mercado de la Inteligencia Artificial para este 2024, alcanzando los **US\$738.8 mil millones** para el 2030.

Fuente: Statista 2023

Las empresas informan un enorme **retorno del 250%** de las inversiones en IA. Además el **71%** de las organizaciones ya están utilizando IA en sus procesos y están obteniendo el retorno de la inversión (ROI) dentro de los **14 meses** posteriores a la implementación.

Fuente: International Data Corporation 2023

## Tamaño de mercado de la IA

El mercado de la Inteligencia Artificial (IA) se estructura en seis mercados basados en la tecnología: Computer vision, Machine Learning, Natural Language Processing, Artificial Intelligence Robotics, Autonomous & Sensor Technology y Generative AI.

Fuente: Statista 2023



## Casos de uso

El gigante del streaming **Netflix** utiliza IA para analizar el comportamiento y las preferencias de los usuarios para recomendar contenido personalizado. Este sistema de recomendación aumenta la participación y retención de los usuarios, un factor crítico para su éxito.

**Walmart** emplea IA para optimizar su cadena de suministro al predecir la demanda, mejorar la gestión de inventario y reducir los costos operativos. Esto da como resultado una mejor disponibilidad del producto y una reducción del desperdicio.

**PayPal** emplea algoritmos de inteligencia artificial para detectar transacciones fraudulentas en tiempo real. Al analizar los patrones de transacciones y el comportamiento de los usuarios, la IA ayuda a prevenir pérdidas financieras y proteger las cuentas de los usuarios.

El sistema de recomendación impulsado por inteligencia artificial de **Amazon** es destacado. Al analizar el comportamiento del usuario y el historial de compras, Amazon sugiere productos adaptados a las preferencias individuales, lo que aumenta significativamente las ventas.

Fuente: AI for Business: Real-World Applications and Success Stories (www.medium.com)



# Talento y cultura:

## las buenas prácticas del BBVA

**Enrique Medina, Head of Talent and Culture del BBVA** nos cuenta a detalle cómo surgieron y se desarrollaron diversas iniciativas y actividades orientadas al bienestar de los colaboradores y a la gestión del talento, prácticas que fueron reconocidas en los Premios ABE 2023.

### ¿Cómo surgen las iniciativas de bienestar para los colaboradores?

Surgen por la necesidad de desarrollar nuestro talento y retener a las personas en un entorno que cada vez es más competitivo. Nuestro objetivo es acelerar el desarrollo de los colaboradores con las herramientas y plataformas de formación que tenemos, y ese desarrollo implica que puedan acceder a nuevos roles y oportunidades para ir creciendo dentro de la organización.

Nuestro Modelo de Desarrollo Profesional Global trabaja en tres ámbitos en donde tenemos iniciativas propias: Conócete, Mejora y Explora.

En 'Conócete' realizamos la medición de *skills*, evaluación de desempeño y potencial; en 'Mejora', ponemos a disposición todos nuestros recursos de formación para el colaborador; y en 'Explora', le brindamos acceso a todas las nuevas oportunidades que puedan presentarse en el banco. Asimismo, mantenemos hasta la

actualidad el modelo de trabajo híbrido, implementado luego de la pandemia. Hoy en día, los colaboradores valoran cada vez más el balance vida-trabajo, nosotros hemos implementado un 60% de trabajo presencial y 40% de trabajo remoto.

Y finalmente, en cuanto bienestar integral, contamos con el programa 'Work Better Enjoy Life', que busca potenciar el bienestar en la vida de los colaboradores dentro y fuera de la empresa. A través de políticas de desconexión digital, otorgando un sábado libre al mes para todos los colaboradores, brindando espacios de cocreación y de recreación, entre otros.

### ¿Qué resultados positivos han conseguido a través de estas iniciativas?

Uno de los más notorios es la reducción de la rotación de personal, que se ha reducido en la sede central y en oficinas en alrededor de 10%. Asimismo, en una encuesta que mide

el compromiso de los colaboradores, nos posicionamos como la mejor práctica, el mejor país del grupo BBVA; y adicionalmente dentro de todas las empresas que mide este reporte, estamos dentro del 15% de las empresas con mejores resultados.

La productividad definitivamente también se ha incrementado; con las mejoras de balance vida personal y trabajo, nuestros colaboradores pueden dedicar más tiempo a sus familias, a su vida personal y al mismo tiempo mejoran su desempeño en el trabajo.

### Modelo de Desarrollo Profesional Global

Este modelo contempla programas, plataformas e iniciativas que se enfocan en el autoconocimiento y crecimiento de sus colaboradores. Dentro de él, figuran 5 iniciativas: Campus BBVA, Club de Coaching, Open Mentoring, Mobility y Talent Week.

**¿Qué tipo de cursos se dictan en el campus BBVA? ¿Los propios colaboradores dictan los cursos?**

Este campus es una plataforma de formación al alcance de todos los colaboradores, en donde tenemos más de 50 mil recursos formativos. Los colaboradores pueden buscar los cursos que les interesan dependiendo de lo que quieran desarrollar, tenemos cursos enfocados en soft skills como liderazgo y también cursos más técnicos en temas de finanzas, riesgos, entre otros.

Algunos de los cursos los dictamos nosotros, por ejemplo, un experto en hipotecas que labore en el banco puede dictar un 'sharing', que es el nombre que le damos a los cursos internos que brinda un colaborador a otros colaboradores. Pero también tenemos cursos externos de Harvard School, London School of Economics y otras instituciones.

**¿Cómo se desarrolla el Club de Coaching y el Open Mentoring?**

En el equipo de Talento y Cultura tenemos coaches certificadcos por la escuela europea de coaching. Se trata de una herramienta por medio de la cual uno de los coach acompaña a un colaborador para que libere su potencial, ayudándole a ver oportunidades que no está aprovechando. Tenemos alrededor de 15 coaches en

la compañía que guían a colaboradores con alto potencial, ayudándolos a reflexionar e identificar sus retos, cómo abordarlos y mejorar sus brechas de habilidades.

Por su parte, el Open Mentoring consiste en brindar guía. Cualquier colaborador que quiera solicitar asesoría puede contactar a uno de los mentores dentro de todo el grupo BBVA a nivel mundial. Son 6 sesiones de una hora en donde el colaborador le cuenta al mentor su problema, o área que desea mejorar, y el mentor en base a su experiencia, le brinda asesoría. Los mentores son personas con buen tiempo dentro del banco, generalmente seniors, que han presentado buenos resultados en su trabajo.

**¿En qué consiste el Talent Week y Mobility?**

Durante el Talent Week brindamos conferencias del modelo de desarrollo profesional, vía 'sharings' o conferencias, también traemos algún speaker local o internacional que pueda ayudar al colaborador a poner en valor la importancia del desarrollo en el banco.

El año pasado, por ejemplo, realizamos una feria laboral, en donde les mostramos más del campus BBVA, les enseñamos cómo leer los informes de resultados y compartimos vacantes BBVA a nivel mundial.

Existen muchas empresas en donde naces, te desarrollas y mueres en la misma área y es complicado saltar a otra, experimentar. En BBVA fomentamos el movimiento, el crecimiento lateral, siempre bajo ciertas políticas. De eso se trata Mobility, de que los colaboradores puedan crecer no solo dentro de la misma área, sino en otras, y esto también puede darse de un país a otro. Tenemos alrededor de ocho peruanos trabajando fuera del país.

En mi caso particular, empecé en Finanzas, luego pasé a Hipotecarios, luego Retail, también he pasado por Transformación y Data, y ahora estoy en Recursos Humanos.

**Para el 2024 se implementará la IA en esta iniciativa, ¿de qué manera se hará?**

Principalmente aplicaremos la IA en la selección de talento para encontrar a los candidatos con mejores perfiles y agilizar este proceso de búsqueda de personas tanto a nivel interno y externo.

Y también la utilizaremos para identificar y ofrecer el curso más adecuado para cada colaborador, de acuerdo con sus necesidades, resultados, skills y áreas de oportunidad. Queremos ofrecerle dos a tres cursos idóneos, dentro de los 50 mil recursos formativos que tenemos disponibles.

**Work Better y Enjoy Life**

Se trata de una serie de iniciativas que tienen como objetivo potenciar la propuesta de valor integral hacia los colaboradores como parte de la estrategia de bienestar del BBVA. Entre ellas figura la política de desconexión digital, nuevos horarios de trabajo, actividades recreativas, voluntariados, entre otros.

**¿Qué tipo de prácticas o iniciativas han implementado?**

Hemos creado espacios de bienestar y recreación para los colaboradores. En nuestro edificio contamos con gimnasio, lavandería, spa, peluquería, además de terraza de juegos que tiene mesa de ping pong, futbolito, ajedrez, entre otros, y terraza para after office los miércoles y jueves por la noche. Asimismo, tenemos una zona de comida en donde se puede comprar pokes, café, bebidas saludables, entre otros.

También buscamos que el colaborador tenga un buen balance de vida personal y trabajo. En ese sentido, redujimos una hora nuestro horario de sábado, antes la hora de salida era 1 p.m. y ahora es al mediodía. Este pequeño cambio significa un gran aporte para los colaboradores, quienes ahora pueden llegar a tiempo para almorzar con su familia, por ejemplo.

Además, todos nuestros colaboradores tienen un sábado libre al mes. En línea con ello, también tenemos una política de desconexión digital que permite a los colaboradores organizarse mejor en temas laborales y personales.

**¿Cómo aseguran la desconexión digital de los colaboradores? ¿Qué medidas se han tomado para ello?**

Para nosotros es muy importante la desconexión digital. Nuestra política indica evitar enviar mails después de las 7 de la noche, contamos con una herramienta que mide el porcentaje de mails que salen después de ese horario por cada colaborador. Además, tenemos alertas en las computadoras con mensajes que fomentan la desconexión digital.

Si por algún motivo, un colaborador está laborando después de las 7 p.m. es mejor que programe sus correos para que se envíen al siguiente día por la mañana.

Asimismo, hemos creado un espacio de dos horas todos los viernes que se llama "Tardes de Aprender y Crecer", en donde los colaboradores pueden llevar cursos del campus BBVA, agendar reuniones de feedback, ponerse al día, entre otros.

**¿Cómo fomentan la participación de los colaboradores en las actividades recreativas y voluntariados del programa?**

Tratamos de realizar un voluntariado cada mes o mes y medio. Algunos de ellos han estado relacionados a limpieza de playas, pintado de casas en zonas marginadas, entrega de kits escolares a niños de bajos recursos, entre otros.

Tenemos una app llamada "Vive Más" en donde colgamos las actividades que tenemos y la convocatoria para voluntariados, es como una red social interna en donde el colaborador también puede publicar fotos y textos. Siempre tenemos muy buena respuesta cuando lanzamos nuestras convocatorias de voluntariado. Los colaboradores principalmente los jóvenes, ya no solamente se interesan por el trabajo, sino les interesa que este tenga un sentido, un propósito sostenible y participar de estas acciones.

Y en cuanto a actividades recreativas, no solo planificamos estas para los colaboradores sino también para las familias. Por ejemplo, tenemos esta iniciativa que se llama 'Vacaciones Divertidas' en donde llevamos a los hijos de los colaboradores a un centro deportivo en Chaclacayo para realizar actividades durante el día.

**¿Cuáles son los planes a futuro en materia de gestión del talento? ¿Se están desarrollando nuevas iniciativas?**

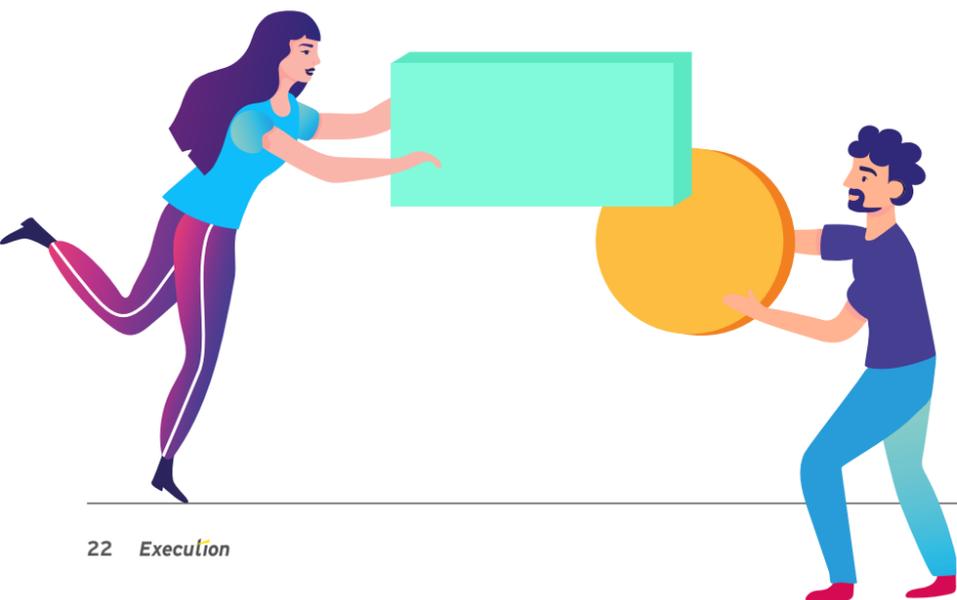
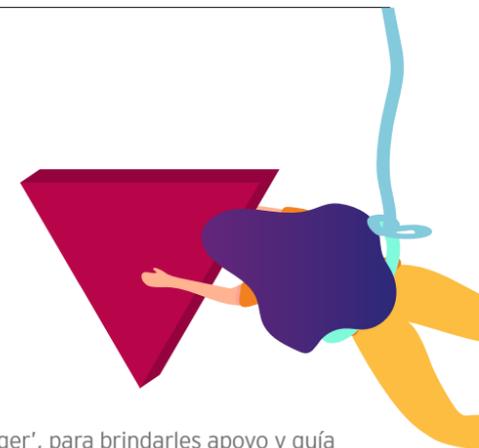
Una parte importante de nuestro cambio cultural es trabajar con los managers. Estamos diseñando en una iniciativa que se llama 'The Good

Manager', para brindarles apoyo y guía a los líderes para asegurar que saben trabajar con sus equipos, impulsar el desarrollo, generar confianza y una comunicación efectiva y fomenten el balance de vida.

Los colaboradores renuncian a un líder, no a una empresa y en la medida que tengamos mejores líderes, tendremos gente más motivada, más productiva, con un mejor desempeño, mejores resultados y mejor clima laboral.

**¿Cuál es la importancia de implementar actividades/programas que busquen mejorar la gestión del talento en las compañías?**

Para mí, lo más importante es tener un interés genuino en la persona, no hacerlo para vender más sino pensar y poner primero a la persona, y eso por consecuencia te dará todo lo demás. Desde esa base es que nacen todas las iniciativas, escuchamos a los colaboradores e implementamos iniciativas y soluciones que los ayuden y que muestren un verdadero interés en su bienestar y crecimiento.



# ¿Cómo valuar mi empres\$a?



**Sergio Álvarez**

Socio de Estrategia y Transacciones de EY Perú  
sergio.alvarez@pe.ey.com

Desde una perspectiva financiera, en la estimación del valor de una empresa se pueden emplear tres enfoques diferentes de valoración: el enfoque de ingresos (flujos de caja descontados), el enfoque de mercado (múltiplos comparables) y el enfoque de costos (activos netos ajustados). Si bien cada uno de estos enfoques se considera inicialmente una valoración, la naturaleza y las características de la empresa indicarán qué enfoque o enfoques son los más aplicables.

Incluso la regulación y normativa podría influir en la selección del método. Específicamente, en el Perú tenemos normas/regulaciones tributarias para cierto tipo de transacciones que prescriben el uso de una las alternativas de valoración por sobre otras.

En Perú, así como en otros países emergentes el método de flujos de caja descontados es el más utilizado. Lo anterior se explica en parte porque para la aplicación de otros métodos, como el de múltiplos de mercado, se requiere información que localmente es compleja de identificar dada la falta de profundidad del mercado bursátil y del mercado de fusiones y adquisiciones (M&A, por sus siglas en inglés).

**En la estimación del valor de una empresa se pueden emplear tres enfoques diferentes de valoración: el enfoque de ingresos (flujos de caja descontados), el enfoque de mercado (múltiplos comparables) y el enfoque de costos (activos netos ajustados).**

En relación con procesos específicos de valoración, tanto la metodología como los principales supuestos pueden variar dependiendo de la industria y sector en el cual participa la empresa sujeta de valoración. Por ejemplo:

(1) Para empresas de servicios o industriales se suele aplicar el método de descuento de flujos de caja desapalancado (sin deuda) pero en instituciones financieras el método aplicable sería el descuento de flujos al accionista o dividendos, en el cual toma relevancia la real capacidad de distribuir dividendos sobre la base de cumplimientos regulatorios de capital.

(2) Para empresas emergentes como una startup en etapa avanzada los

flujos suelen requerir periodos de proyección más extensos que en una empresa madura para poder capturar el crecimiento acelerado. En casos de startup que aún no logran breakeven o están simplemente en fases iniciales de su desarrollo, el riesgo es tan elevado que el método de flujos es impracticable. En esos casos la práctica de venture capital ha esquematizado otros métodos de valoración *ad hoc* a su realidad, riesgo y acceso de información.

**¿Y los intangibles?**

Así como es posible y necesario valorar empresas o participaciones en el capital de estas empresas, en ocasiones es necesario valorar los activos intangibles (marcas

comerciales, acuerdos de no competencia, contratos o relaciones con clientes, entre otros). Los activos intangibles por su naturaleza son complejos de valorar, ya que poseen características intrínsecas que los hacen diferentes a otros activos que pudieran estar en la misma categoría.

En este sentido, normalmente se usan variaciones sobre la metodología de flujos de caja descontados, que es posible de aplicar para estimar el valor de estos activos.

**Retos**

Existen retos para aplicar las diferentes metodologías de valoración, los cuales en el caso peruano podrían resumirse en falta de información

pública suficiente y falta de planes de negocio actualizados. Algunos ejemplos de los retos existentes son los siguientes:

a. Respecto al Método de valuación por múltiplos comparables, el *input* fundamental es el múltiplo de valoración de la industria (Valor / EBITDA, Valor / Ventas y otros).

En el Perú carecemos de un mercado bursátil profundo; por tanto, existe escasa información actualizada sobre múltiplos de cotización en muchos sectores. Ante esta situación, una solución es buscar información en otros países, lo cual conlleva a su vez otro reto de seleccionar activos similares en esos otros países.

b. Respecto al Método de flujos de caja descontados, el reto en Perú es que pocas empresas cuentan con presupuestos de mediano y largo plazo; ello significa que al momento de ejecutar una valoración estos presupuestos deben construirse desde cero impactando en el tiempo necesario para ejecutar el proceso.

Considerando las metodologías aplicables y los retos existentes en Perú toma relevancia estar preparados para cuando la valoración se torne "urgente". En este sentido vale destacar algunos potenciales usos de una valoración, ya que no solo son útiles para una transacción específica de compraventa de acciones, sino que también pueden ser un insumo más

en la gestión y monitoreo del negocio, así como también servir en procesos formales de cumplimiento normativo (contable o tributario).

Algunos ejemplos específicos son los siguientes:

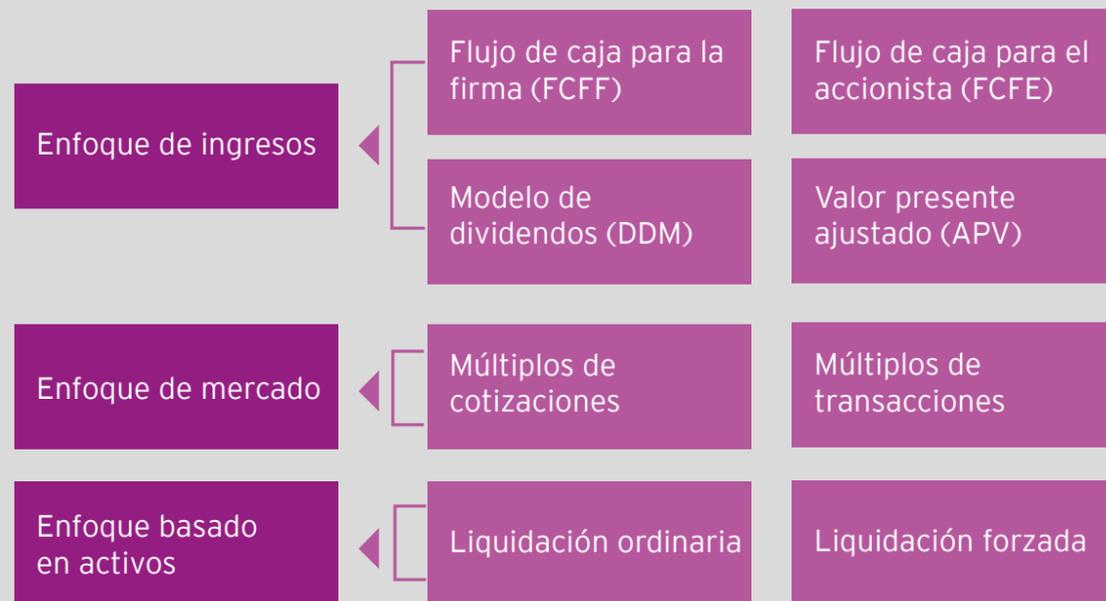
- ▶ Evaluación de una compraventa de acciones o activos (fin transaccional).
- ▶ Cumplimiento de normas contables: registro de inversiones a valor razonable, test de deterioro de activos e inversiones, registro de valor razonable de activos inmobiliarios.
- ▶ Cumplimiento de normas tributarias: soporte del precio pactado en transacciones entre partes vinculadas y entre terceros.
- ▶ Procesos de disputas y arbitrajes (estimaciones de lucro cesante o pérdidas de valor de negocio).

**Recomendaciones**

Algunas recomendaciones para ejecutar o prepararse para un proceso de valoración:

- a. Preparar y actualizar presupuestos internos de mediano y largo plazo que contengan la proyección de los tres estados financieros relevantes (Balance, Ganancias y Pérdidas, y Flujo de Efectivo).
- b. Alinear los presupuestos con la visión estratégica de la gerencia.
- c. Reconocer que existe riesgo en toda estimación de hechos futuros, plantear escenarios y luego de su evaluación definir caso base y otros.
- d. Preparar, capacitar y entrenar a los equipos internos.

# Metodologías de valuación



# 5 razones para saber la valuación de mi empresa

1. **Toma de decisiones estratégicas:** Conocer el valor de la empresa ayuda a los líderes empresariales a tomar decisiones estratégicas informadas, como fusiones, adquisiciones, expansión o reestructuración.
2. **Negociaciones financieras:** Facilita las negociaciones con inversores, prestamistas y posibles socios comerciales al tener una comprensión clara del valor actual y potencial de la empresa.
3. **Evaluación del rendimiento:** Permite evaluar el rendimiento financiero de la empresa a lo largo del tiempo y compararlo con otras empresas del mismo sector, lo que ayuda a identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.
4. **Gestión de riesgos:** La valorización ayuda a identificar y mitigar los riesgos financieros al comprender cómo ciertos factores podrían afectar el valor de la empresa, lo que permite una mejor planificación y gestión de riesgos.
5. **Maximización del valor para los accionistas:** Al comprender el valor de la empresa, los líderes empresariales pueden implementar estrategias para maximizar el valor para los accionistas, ya sea a través de dividendos, recompras de acciones u otras iniciativas de crecimiento rentable.



Foto: Inkaterria

Hermoso atardecer en el norte del Perú



# "CANCÚN del norte peruano"



**Paulo Pantigoso**

Country Managing Partner  
EY Perú  
paulo.pantigoso@pe.ey.com



**Ramiro Gálvez**

Senior Associate de Marketing y  
Comunicaciones de EY Perú  
ramiro.galvez@pe.ey.com

El atractivo turístico del Perú es bastante amplio y cada vez se están promoviendo más lugares a visitar fuera de Machu Picchu, con ejemplos como Kuélap, el Cañón del Colca o las líneas de Nazca. Pero existe en el norte un clúster de playas consideradas las mejores del país, y cada vez más turistas las visitan.

Cabo Blanco, Zorritos, Máncora, Vichayito, Punta Sal, podrían ser algunas de las más conocidas, pero la pregunta en cuestión es: ¿por qué tenemos una zona tan rica pero poco promovida y, mucho menos, planificada?, ¿por qué no tenemos "el Cancún peruano"?

A diferencia de Cancún que no tenía una tradición turística y fue creada como parte de un proyecto de Centros Integralmente Planeados (CIP) - una política de Estado mexicano a inicios de los años 70- para tal propósito,

nuestro norte no ha corrido con esa suerte pero podría y debería cambiar.

Tenemos a favor nuestra inmensa riqueza turística y los ejemplos de otros países, tanto las buenas prácticas como los errores a no cometer. El ejemplo de Cancún destaca por su rápida planificación, iniciativa y puesta en marcha, en otra mano tenemos, por ejemplo, a Costa Rica -un país que tiene al turismo como su principal motor económico-, ¿por qué no aprovechar lo mejor de ambos para potenciar nuestras zonas turísticas?

## Actores y factores clave

El Fondo de Promoción e Infraestructura Turística (INFRATUR), fue creado en México en 1969, con el objetivo de localizar los centros de potencial turístico, desarrollar y financiar proyectos, así como otorgar créditos de largo plazo con bajas tasas interés al sector privado para la construcción de infraestructura hotelera. A esto se suma el desarrollo por parte del Estado de servicios básicos para el despegue de un polo turístico, como el Aeropuerto Internacional de Cancún. Hoy en día, el ahora renovado FONATUR se mantiene como una entidad que promueve la inversión en los Centros Integralmente Planeados (CIP). En el Perú tenemos dos entidades que no tendrían ningún problema en hacer ese trabajo -siempre y cuando pudiesen tener una mayor autonomía-, Mincetur y ProInversión, que podrían

apoyarse en otros actores claves como el MEF y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, para promover la inversión en infraestructura *ad-hoc*.

Un siguiente punto estaría relacionado con la población. Si bien hoy las principales playas del norte en promedio cuentan con una población promedio de 10,000 habitantes, a diferencia de Cancún que inició con una población reducida y no más de 125 propietarios directos de terrenos -lo que facilitó el desarrollo del proyecto-, aún existe la oportunidad de planificar un proyecto de desarrollo turístico ordenado y con gran potencial, que atraiga a las más grandes cadenas hoteleras, genere mayor turismo y, por supuesto, genere más empleo y beneficios para la población norteña.

Adicionalmente, Cancún gozó ocho años como zona de libre comercio

(emitido en 1972 para todo el Estado de Quintana Roo), lo cual disparó el crecimiento económico de la región e incrementando la inversión externa en infraestructura.

Otro aspecto importante tendría foco en el desarrollo de un proyecto de ley atractivo para la zona específica a promover. Por ejemplo, Costa Rica ofrece al sector hotelero y relacionados la exención de todo tributo y sobretasas que se aplique a la importación o compra local de artículos indispensables para el funcionamiento o instalación de empresas nuevas, la depreciación acelerada de bienes o, incluso, la exención total del impuesto a la renta por un periodo de diez años o más -sobre las utilidades no distribuidas-; algunas acciones entre muchas otras que le dieron rápidos resultados al sector.

## Los números resaltan

El crecimiento del turismo en el Perú ha sido cada vez mayor -salvo por el periodo de pandemia-, un logro plausible para las entidades involucradas y la propia gente que hace esto posible. Pero con tanta riqueza turística, el que recibamos solo 2.5 millones de turistas internacionales a nivel nacional en el 2023, mientras que Cancún, en solitario, supera los 10.4 millones de turistas internacionales, nos genera una envidia sana pero nos da idea de lo que podríamos lograr.

Mientras el Perú alcanzaría los US\$10,300 millones por concepto de PBI turístico este 2024 (Mincetur), México superaría los US\$31,141 millones (Sectur). Uno podría pensar que esta diferencia estaría por la creación de una entidad tan antigua como parte de México con INFRATUR, pero el Perú llevó la delantera con la formación de una entidad encargada del turismo con la Corporación de Turismo del Perú (1965); la gran diferencia recayó en que el primero tuvo un trabajo más dinámico en cuanto a desarrollo de proyectos, mientras que el segundo se enfocó más en estudios e inventarios.

Tenemos todo lo necesario para generar un clúster de turismo en diferentes sectores del país; el empezar con las playas del norte, ya sea Máncora, Cabo Blanco (Piura) o Zorrillos (Tumbes), sería una gran posibilidad para desarrollar una zona aún poco aprovechada, con un potencial enorme y que atrae cada vez mayor interés internacional y nacional. Solo queda ponernos metas claras y dar oportunidades al empresario para que pueda apostar por un proyecto planificado y de largo plazo.

# Punto de vista



**Camilo Carrillo**

Associate Partner del Área de Infraestructura de EY Perú  
camilo.carrillo@pe.ey.com

## ¿Qué se necesitaría a nivel de inversión en infraestructura?

El norte del Perú es una de las zonas que mayor cantidad de inversión privada en infraestructura ha recibido. Veamos por ejemplo la concesión de al menos tres aeropuertos situados en el norte (Talara, Piura y Tumbes), la Autopista del Sol (que se encuentra en un 60% de avance) y en general acceso a servicios en mayor proporción que el resto del país. Hoy sin embargo aún queda una brecha de infraestructura alta por cubrir: especialmente en los servicios públicos de agua y saneamiento que son insuficientes para la ampliación ordenada de las ciudades. La infraestructura vial urbana tanto en Piura, Tumbes y Talara no cuenta con condiciones adecuadas para la visita y hospedaje de una población turística importante. Finalmente, una falta de planificación en dichas ciudades impide un ordenamiento razonable para las nuevas inversiones que se puedan dar en el sector turismo.

Hoy esto va unido a la falta de capacidad de las autoridades para hacer valer las normas que permitan el desarrollo de nueva infraestructura. El caso más emblemático es justamente la Autopista del Sol, que por falta de entrega de terrenos por parte del Estado se encuentra solamente a un 60% de avance cuando a estas alturas ya debió haberse culminado.

## ¿Cómo el gobierno podría fomentar el desarrollo del norte?

Ya sea para mayor conectividad vial, desarrollo de un aeropuerto importante, y obras que consideres que se podrían necesitar, es indudable que hoy el uso de opciones innovadoras para la inversión en infraestructura como los G2G (Gobierno a Gobierno) ha generado un desarrollo de la misma, mayor en el norte que en el resto del país.

La Autoridad para la Reconstrucción con Cambios ha utilizado los contratos G2G para recuperar la infraestructura dañada durante el fenómeno El Niño y claramente los resultados han sido exitosos. También es factible utilizar mecanismos como las APP y las obras por impuestos. Como mencioné tres aeropuertos del norte están concesionados, y en los próximos años debería haber inversiones importantes sobre todo en la ampliación del aeropuerto de Piura, lo que permitiría convertirlo en un hub regional y aumentar notablemente la llegada de pasajeros y la conectividad de dicha ciudad con el resto del país y con el resto de Sudamérica, potenciando el sector turismo.

Complementariamente, si existiera la misma política como la que hubo en Cancún en la década de los setenta, por ejemplo con Tumbes y su infraestructura vial y aeroportuaria, esto sin lugar a duda sería un multiplicador del turismo a futuro.

# Cabo Blanco

Entre los 50's y 60's Cabo Blanco -caleta de pescadores en Talara, Piura- fue el punto de encuentro de los más grandes aficionados de pesca deportiva del mundo. Su fama escaló tanto que llegaron turistas de todo el mundo, incluyendo famosos como Ernest Hemingway, Henry Ford, Marilyn Monroe, Paul Newman, entre otros.

La gran fama de Cabo Blanco se dio por la pesca del merlín negro y atunes, donde en 1953 se pescó el merlín negro más grande del mundo (707kg) y récord mundial al día de hoy. Su riqueza marina y paisaje la transformaron en un destino de lujo y aventura; de eso, hoy solo queda un recuerdo que Inkaterra espera rescatar.

(Ver entrevista a José Koechlin, fundador de Inkaterra en la página 14)



Alfred Glassell Jr. junto al merlín negro que pescó de 1,560 libras (equivalente a 707.61kg) en Cabo Blanco, el 04 de agosto de 1953; récord mundial hasta el día de hoy (hace 71 años).

Foto: Asociación Internacional de Pesca Deportiva

# Potencial norteño

## José Koechlin - Inkaterra

¿Cuál es el potencial del norte del país para desarrollar un circuito turístico de gran envergadura? ¿Consideras que es factible tener una historia como la de Cancún?

Cabo Blanco y el norte peruano reúnen todas las condiciones para convertirse en uno de los principales destinos turísticos de la región. Su riqueza histórica es extraordinaria: preserva un imponente paisaje de velas ancestrales, con una tradición prehispánica de pesca artesanal.

Hacia fines de los años 40, el empresario petrolero e ícono de la pesca deportiva, Alfred Glassell Jr. (1913-2008), comisionó una ambiciosa investigación científica a las universidades de Yale y Miami. La misión era determinar los hotspots de pesca alrededor del planeta. Frente a una caleta de pescadores artesanales llamada Cabo Blanco, los expertos hallaron un inusual fenómeno natural que convertiría a este destino en la meca mundial de la pesca recreativa. Descubrieron que la confluencia de tres corrientes de distintas temperaturas -Humboldt, El Niño y la sub-corriente de Cromwell- elevaba los nutrientes hacia la superficie del océano, hecho que atraía alrededor del 70% de la biodiversidad marina del Perú, incluyendo a una gran variedad de atún y a los merlines más grandes del planeta.

La riqueza cultural y natural del norte peruano merece ser puesta en valor por medio del desarrollo de un circuito turístico que comprenda diversos nichos de mercado, desde deportes acuáticos como el surf y kite surf hasta la pesca recreativa. Y, sobre todo, debe convertirse en un modelo replicable/escalable para otras comunidades costeras a nivel global, si se implementa un enfoque de turismo regenerativo.

¿Qué consideras que se necesitaría por parte del sector público y por parte del sector privado? ¿Cuáles son las principales problemáticas?

La principal urgencia es el acceso a servicios básicos, como el agua potable. Desde el fenómeno El Niño de 1983, el pueblo de Cabo Blanco no ha tenido acceso al agua potable. Asimismo, se requiere un plan de infraestructura turística en la región. Con el apoyo del Plan Regional COPESCO (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo), Inkaterra viene trabajando para el mejoramiento del malecón del pueblo de Cabo Blanco, además de facilitar nuevas rutas de acceso, un nuevo centro de interpretación para la puesta en valor de la biodiversidad y la tradición pesca artesanal, además de brindar las condiciones para el desarrollo de experiencias de turismo vivencial, como la gastronomía regional, vías de ciclismo, o la observación de aves y de fauna marina (ballenas, tortugas y aves pelágicas).

Por otro lado, es necesario aprender de países vecinos. Es ejemplar cómo en el 2016 el gobierno chileno anunció la creación de la reserva marina Nazca-Desventuradas, un área de 297.000 kilómetros cuadrados, la más grande de América. Un área que por poco alcanza el tamaño de Italia. Así se protege de la pesca y otras actividades extractivas una diversidad marina endémica. En el 2011, Inkaterra Asociación presentó al Ministerio del Ambiente el expediente técnico justificativo para la creación de la primera reserva marina del Perú. Una medida como ésta todavía no se pone en práctica en nuestro país, si bien el Perú se encuentra entre los países signatarios de las Metas de Aichi, que nos comprometen a proteger el 10% de nuestro mar.

¿Cuáles consideras que son los principales atractivos turísticos para destacar y que se pueden aprovechar del norte?

Debido a la confluencia de las corrientes de y Humboldt y El Niño, el Mar Tropical Peruano ofrece un abanico muy amplio de atractivos: experiencias vivenciales como la pesca tradicional a vela y la pesca recreativa, la observación de fauna marina, la cultura gastronómica, o las olas de clase mundial para deportes acuáticos como el surf y kite surf. El desierto marino-costero permite deportes de aventura como el ciclismo, además de actividades de bienestar. El bosque seco tropical es hábitat de aves endémicas, con un gran potencial para el birdwatching.

¿Cómo has notado la evolución del turismo en el norte en los últimos años y cuál es la proyección que tienen?

En los últimos años se ha diversificado la oferta en el norte. Puede apreciarse una tendencia hacia los alojamientos boutique, que atraen a viajeros en busca de experiencias auténticas y oportunidades de aprendizaje. La comunidad global aprecia la desconexión como un lujo, y es cada vez más consciente del impacto del turismo sobre las comunidades y la biodiversidad. Hay un mayor compromiso con su conservación, y una preferencia por las prácticas sostenibles. Hay, además, una inclinación hacia intereses muy particulares: al turismo gastronómico, al wellness, a la observación de aves. El norte peruano goza de todos los recursos para satisfacer esta demanda.

## Geilan Mustafá - Costa del Sol

¿Cuál es el potencial del norte del país para desarrollar un circuito turístico de gran envergadura? ¿Consideras que es factible tener una historia como la de Cancún?

Definitivamente tiene potencial; hay buen clima, buenas olas y excelente comida si de playas hablamos. Lo que se necesitaría es autoridades competentes que puedan garantizar inversiones buenas y transparentes, seguridad y limpieza. Creo que esa es la parte más difícil.

En el norte, además de las playas, tenemos mucho de cultura e historia; se puede explotar por ejemplo la ruta Moche. También tenemos experiencia vivencial, no solo con el avistamiento de ballenas y tortugas, sino también en los manglares de Tumbes donde se ven algunas especies como cocodrilos y aves.

¿Qué consideras que se necesitaría por parte del sector público y por parte del sector privado? ¿Cuáles son las principales problemáticas?

El sector público sigue poniendo su foco principal en Machu Picchu, y debería explotar más el norte y otras zonas de nuestro país. Se necesita inversión en infraestructura, regulaciones y un gobierno regional firme y activo. Si esto viene solo por parte del sector privado y si el sector público no pone orden, será muy difícil lograr algo.

Como lo indicaba anteriormente la seguridad y limpieza son básicas, además del abastecimiento y de la conectividad. Eso generaría economía circular en la zona y ayudaría a las comunidades cercanas.

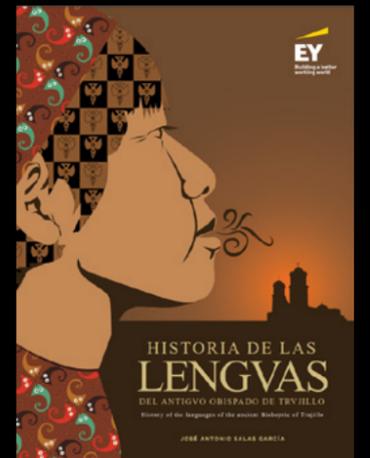
¿Cuáles consideras que son los principales atractivos turísticos para destacar y que se pueden aprovechar del norte?

La Ruta Moche, el señor de Sipán, Pirámides de Túcumbe, Huaca del Sol y de la Luna, la Señora de Cao. La gastronomía de la ciudades del norte, la cual es muy rica y variada en insumos.

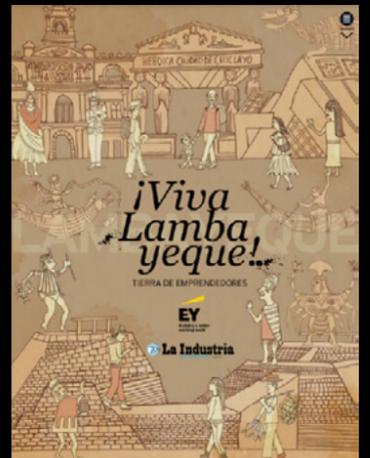
Tener en cuenta que cada pueblo del Perú cuenta con cultura, historia, geografía, flora y fauna, gastronomía además de tradiciones. Cada uno tiene su particularidad.

¿Cómo has notado la evolución del turismo en el norte en los últimos años y cuál es la proyección que tienen?

El movimiento hacia el norte ha crecido lento pero constantemente, tanto en el sector corporativo como en el de vacaciones. Sin embargo, si queremos tener un crecimiento significativo se tendrían que priorizar las inversiones y que el Estado ordene lo que le corresponda.



## Historia de las Lengvas del antiguo obispado de Trujillo



## ¡Viva Lambayeque! Tierra de emprendedores



Descarga aquí 

## TRES CONSEJOS PARA ESTE 2024

Con el inicio del año 2024, se abre la oportunidad de trazar nuevos planes, estrategias e incluso evaluar las decisiones tomadas en el año anterior para plantear objetivos y metas.

¿Cómo sentar las bases para un 2024 de éxito? Tres reconocidas personalidades del Perú, de diversas industrias, recientemente participaron en un encuentro organizado por EY Perú y la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), en donde brindaron diferentes reflexiones y recomendaciones para abordar de la mejor manera este 2024.



**Drago Kisić**  
Director Fundador de Macroconsult

### ES IMPORTANTE TENER SENTIDO DE LA HISTORIA Y TRAZAR UNA DIRECCIÓN A FUTURO.

Es fundamental que sepamos quiénes somos, como individuos, como empresa y como país, entendiendo siempre nuestro pasado y nuestro contexto para aprender de ello, de nuestra historia, de las decisiones pasadas y con ese conocimiento forjar un presente y futuro.



Nunca sabremos en qué dirección ir si no sabemos de dónde partimos y hacia dónde queremos llegar.



**Cayetana Aljovín**  
Presidenta del Directorio de Latina Televisión

### APRENDER A DIALOGAR

Es importante tener claro que el diálogo no es una negociación, es un proceso, y en este no hay ganadores ni perdedores. En un diálogo debemos apuntar a oír y comprender a la otra persona y lo que está tratando de comunicar.

Algunas actitudes clave para dialogar son tener disposición para comprender al otro, ser honesto y expresar nuestras ideas de forma clara y directa, y ser empáticos, para ponernos en el lugar del otro.



**Mariella Freyre**  
CEO de LHH DBM Perú

### ABRAZA LA TECNOLOGÍA Y EL CAMBIO

La tecnología avanza de manera acelerada y las empresas, así como las personas deben mantenerse actualizadas. Para las organizaciones es fundamental que comprendan de dónde parten e inviertan en su desarrollo para cubrir las brechas necesarias, asimismo es esencial que integren la tecnología y el cambio a la cultura de la empresa, a través de una comunicación abierta y transparente.

Por su parte, los colaboradores deben preocuparse por desarrollar habilidades blandas, más allá de las certificaciones y títulos. Las habilidades humanas no perderán vigencia; si bien hay habilidades enfocadas en lo técnico que la Inteligencia Artificial puede reemplazar, hay algunas que no se pueden suplir como la inteligencia emocional, empatía y las habilidades de relacionamiento interpersonal.

En este contexto, no hay que olvidar que proteger el bienestar de las personas es una parte esencial para abrazar el cambio, porque deben estar saludables para rendir en el trabajo y estar preparados para el futuro.

**EY Entrepreneur Of The Year™**

Mónaco | 4 al 7 de junio 2024

¿Cómo impulsan los emprendedores el cambio en el mundo?

Celebrando el impacto de los visionarios que generan un cambio a nivel global.

[ey.com/weoy](https://ey.com/weoy) #WEOY



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

**EY**

Building a better working world



Building a better  
working world



¿Cómo el poder de  
diferentes perspectivas  
te ayudará a innovar?

#InnovaConEYenLatam



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