

Presentamos los hallazgos de nuestro estudio CEO Success Study, que analiza el perfil de los CEO contratados por las principales empresas del mundo. Adicionalmente, compartimos una entrevista a Christian De la Torre, socio de Auditoría de PwC, quien comenta los beneficios de invertir en innovación. Asimismo, brindamos recomendaciones para diseñar un efectivo sistema de protección de la privacidad.

» CEO Success Study 2016:
Are CEOs Less Ethical Than in the Past?
El 2016 de los principales CEO

El estudio anual CEO Success, de Strategy&, analiza los nuevos ingresos y salidas de CEO de las principales 2,500 empresas a nivel global. En su 17° edición, identificó una tendencia alarmante: cada vez más CEO deben dejar sus puestos debido a problemas éticos.

¿Cómo son los CEO que ingresaron en 2016?

Tienen **53 años**, en promedio.

13% Son de un país diferente al de la sede principal de la empresa.

21% Tienen experiencia previa como CEO en empresas listadas.

24% Tienen experiencia laboral internacional.

36% Tienen un MBA.

26% Se mantuvieron en una sola empresa toda su carrera.



3 tendencias globales



La ética cobra protagonismo

A nivel global, las salidas de CEO por problemas éticos aumentó.

3.9% entre 2007-2011
5.3% entre 2012-2016
un incremento de 36%.



Índice de rotación a la baja

La rotación de CEO en las principales **2,500 empresas** se redujo de su récord del año anterior.

16.6% en 2015
14.9% en 2016
principalmente debido a la menor actividad de fusiones y adquisiciones.



Lento progreso para mujeres

En **2016**, las mujeres representaron el **3.6%** de los nombramientos de CEO en las empresas analizadas.



» Entrevista

Christian De la Torre

Socio de Auditoría

“En la búsqueda de eficiencia operativa siempre hay espacios para seguir mejorando e innovando”.

En respuesta a resultados menos alentadores a los esperados al inicio del año, empresas peruanas de todos los sectores han iniciado acciones de eficiencia operativa. En este contexto, Christian De la Torre plantea una alternativa adicional a las tradicionales acciones de optimización de costos: la inversión en innovación.



¿Qué efectos han tenido las dificultades de la primera mitad del año sobre las empresas peruanas?

Debido a factores como el desempeño de la economía, los precios de los *commodities* y el impacto del Fenómeno del Niño Costero, los CFO se están planteando cómo optimizar costos. Muchas empresas han visto que los nuevos proyectos de infraestructura relacionados con la reconstrucción de las zonas afectadas por las lluvias, lamentablemente, se han ido postergando. En este sentido, en algunas industrias, los niveles de ingresos que se esperaban alcanzar en el 2017 se diferirán hasta el 2018.

¿Cómo están respondiendo a esta realidad?

Actualmente, en empresas de todos los sectores, hay mucha actividad de optimización de procesos, reducción de costos fijos en plantas de producción, reducción de costos fijos en áreas administrativas, etc. Desde el punto de vista de la auditoría notamos que, en la búsqueda de eficiencia operativa, siempre hay espacio para mejorar e innovar. Y eso es precisamente lo que las empresas peruanas están priorizando en este momento. Sin embargo, es importante considerar que, además

de las acciones de eficiencia operativa que se aplican tradicionalmente, también es posible reducir costos en las organizaciones haciendo uso de tecnologías innovadoras, tales como *robotics*.

¿Cómo la inversión en innovación se traduce en eficiencia operativa?

En el sector *Agribusiness*, por ejemplo, se están utilizando drones para medir las cantidades de agua, para monitorear las siembras y cosechas, etc. Obviamente eso es eficiencia; en lugar de tener que desplegar una gran cantidad de personal en el campo para hacer una evaluación de la actividad agrícola, se emplea tecnología.

“Invertir en innovación significa eficiencia operativa pero también significa estar un paso más adelante que los competidores”.

Evidentemente, esto implica hacer una inversión inicial, pero hay que considerar que la competencia también está invirtiendo y es importante no quedarse atrás. Invertir en innovación significa eficiencia operativa pero también significa estar un paso más adelante que los competidores.

¿Qué hay que considerar al invertir en innovación?

Uno de los puntos más importantes es preguntarse: i) ¿Dónde estamos y dónde deberíamos estar?; ii) ¿Cómo quiero que me perciban mis clientes, mis competidores, mis colaboradores, entre otros?; iii) ¿Cuál es mi mercado objetivo? -y para ello es muy importante la segmentación.

En este sentido, la innovación debe generar una ventaja competitiva, la cual nos aleje de la competencia y pueda crear nuevos espacios donde desarrollar nuevos productos, mejorar los existentes y siendo más eficientes. Asimismo, al momento de invertir, debemos considerar que la innovación debe ser adaptable y capaz de evolucionar en el tiempo. Finalmente, en todas las empresas es también recomendable tener personas enfocadas en la innovación.

Contacto: christian.de.la.torre@pe.pwc.com

» El diseño de un sistema de ciberseguridad

Contar con un sistema actualizado de gestión de amenazas cibernéticas y protección de la información es clave en el entorno de negocios actual. *¿Qué se necesita para contar con el sistema de ciberseguridad adecuado?*

Gran parte de las organizaciones a nivel mundial ha dejado de ver a la ciberseguridad como un costo de IT o una barrera para el cambio tecnológico, y ha comenzado a entenderla como una necesidad para proteger su negocio de amenazas externas. Según el estudio anual *Global State of the Information Security Survey 2017*, elaborada por PwC, CIO y CSO, el 59% de organizaciones ha aumentado su gasto en ciberseguridad como resultado de la digitalización de sus negocios.

Pero reconocer la importancia de invertir en ciberseguridad es solo el inicio; el reto es comprender cómo diseñar, implementar y gestionar un sistema de prevención de riesgos de seguridad cibernética y protección de la privacidad. Y este es un reto considerable incluso para ejecutivos con conocimientos cibernéticos, ya que diseñar una solución integral demanda tanto de conocimientos de informática como de habilidades avanzadas de estrategia y pensamiento analítico.

Para alcanzar los objetivos de protección de privacidad y ciberseguridad, las empresas necesitarán trabajar en cuatro fases clave:

- 01 Obtener y analizar información de los principales riesgos en tiempo real.
- 02 Evaluar los potenciales impactos de los riesgos sobre la organización.
- 03 Identificar acciones para mitigar las amenazas.
- 04 Tomar medidas técnicas, legales y operativas inmediatas.

Estas cuatro fases requieren del empleo de conocimientos técnicos y recursos. Las organizaciones necesitarán una profunda experiencia en ciberseguridad, así como un equipo multidisciplinario que incluya a especialistas en IT, asesoría legal, riesgo, privacidad y unidades de negocio. Este equipo será responsable de crear procesos personalizados para integrar las acciones realizadas por cada área de la organización.

Toward new possibilities in threat management
How businesses are embracing a modern approach to threat management and information sharing.

Key findings from the Global State of Information Security Survey 2017

La implementación de un sistema de gestión de amenazas será un desafío incluso para las organizaciones con más recursos. Aquellos que elaboren un sistema completo de prevención de riesgos cibernéticos y protección de la privacidad serán los mejor preparados para monitorear proactivamente amenazas, identificar perjuicios, responder rápidamente a incidentes y elaborar inteligencia de las amenazas.

En última instancia, contar con el sistema adecuado ayudará a crear ventajas competitivas para la organización, al proteger los datos de los clientes, los activos comerciales y la reputación de marca.

Para ver el estudio, click aquí: www.pwc.com/gsis



Próximas publicaciones Mine 2017. Stop. Think... Act.

La edición número 14 del reporte anual de PwC acerca de las tendencias mundiales en la industria minera. Este análisis se basa en el desempeño financiero y la posición de la industria minera mundial representada por las 40 empresas mineras más importantes según capitalización bursátil.

Para mayor información visita: www.pwc.pe