

Una revista de PwC Perú

Advance

Número 1 - Junio 2019

“

Las compañías peruanas están muy interesadas en invertir en inteligencia artificial”

Anand Rao

Global & US Artificial Intelligence
Data & Analytics Leader
PwC EE.UU.

¿Qué significa tener una ciudad inteligente?

Los consumidores de la cuarta revolución industrial

NIIF 16:

“ El ebitda puede mejorar entre 10% y 15%”.



El fin de las colas en el supermercado

Los beneficios de la diversidad: por más mujeres en los directorios

De amenaza a oportunidad: la tecnología en el negocio de los seguros





PwC's
Academy
2 0 1 9

Nuestros cursos:



Información Financiera Corporativa y su impacto en procesos, controles y riesgos



Legislación sobre el impuesto a la renta, precios de transferencia, aduanera y laboral



Consultoría de Negocios

PwC's Academy ofrece conocimiento a través de capacitaciones in-house para empresas, con un programa diseñado a la medida para la actualización permanente de sus equipos, de acuerdo a las necesidades de las empresas y los retos del mercado.

Para más información:

Tiffany Rodriguez
211 6500 ext. 8118
tiffany.rodriquez@pe.pwc.com

Andrea Ferrari Arguedas
211 6500 ext. 2012
andrea.ferrari@pe.pwc.com



Orlando Marchesi Socio Principal

No cabe duda que las preocupaciones de los CEO alrededor del mundo han cambiado con el paso del tiempo, impulsadas por las megatendencias globales, como el rápido avance de la tecnología y la urbanización, así como los cambios en el poder económico mundial.

Estas implican que cualquier evento tiene el potencial de generar un gran impacto en el ambiente de negocios y han redefinido aquello que las empresas consideran más relevante. Es verdad que los ingresos y el crecimiento aún marcan la agenda, pero lo hacen a través del principal habilitador del mundo actual: la información –o dicho en un término más apropiado, los datos.

Tecnologías como la inteligencia artificial, blockchain o 5G, son posibles gracias a la gran cantidad de información que generamos y consumimos diariamente; y, a su vez, generan nuevos datos que facilitan la toma de decisiones y modifican nuestro estilo de vida y hábitos de consumo.

No obstante, estas tecnologías son mucho más que un facilitador, ya que afectarán la forma en que realizamos, prácticamente, todo tipo de actividad. Un claro ejemplo de ello es la evolución en las políticas públicas y las normas financieras, que también se han ido ajustando a un mundo interconectado, en el que todos queremos acceso a la mayor cantidad de información en el menor tiempo posible.

Este nuevo escenario de innovación constante nos brinda la oportunidad de desarrollar ciudades inteligentes, con la promesa de un entorno más seguro y la posibilidad de crear una serie de soluciones eficientes para abordar, por ejemplo, el cambio climático, entre otros temas urgentes de la agenda global. Sin embargo, también representa un reto, pues requiere una evaluación de riesgos adecuada, que permita la protección de los datos personales, el respeto a la privacidad y la prevención de ciberataques –que en este mundo digital podrían tener consecuencias catastróficas-.

Así lo han entendido los principales líderes a nivel global, tanto desde el punto de vista gubernamental como empresarial; dando como resultado regulaciones para proteger la información y la necesidad de desarrollar un programa de cumplimiento o de buen gobierno corporativo, que permita prevenir cualquier situación de conflicto y responder de forma adecuada ante una crisis.

Desde PwC, trabajamos de manera íntegra para cumplir con nuestro propósito de generar confianza en la sociedad y contribuir a la resolución de los problemas más importantes del país y del sector empresarial. Problemas que, como ya he mencionado, son cada día más urgentes y de un alcance cada vez mayor. Por ello, emprendemos esta nueva iniciativa, nuestra revista Advance, para compartir conocimiento relevante con los líderes del mundo de los negocios y fomentar la discusión de temas de trascendencia.

Los invito a leer esta primera edición y a reflexionar acerca de esto a lo que llamamos transformación que, por un lado, nos trae una serie de retos –como cualquier cambio relevante-; y, por otro, nos ofrece la oportunidad de generar mejores condiciones de desarrollo. No solo del ambiente de negocios sino de la sociedad en general.

Contenido



Entrevista:

Anand RAO
Global & US Artificial Intelligence
Data & Analytics Leader
PwC EE.UU.

5. pág. 18 - 21

¿Cuáles son las proyecciones
de los CEO para el 2019?

9. pág. 28 - 29

 **Tendencias digitales**

De amenaza a oportunidad:
la tecnología en el negocio
de los seguros

6. pág. 22 - 24

Entrevista: pág. 30 - 33

Daniel Oliva
Socio de Consultoría Contable
de PwC

10.

Ocho tendencias en
inteligencia artificial
(IA) que necesitas
saber



7. pág. 25

El fin de las colas
en el supermercado pág. 34 - 35



11.

**La importancia del
gobierno de datos**

8. pág. 26 - 27

¿Qué significa tener una ciudad inteligente?

Las ciudades son seres vivos. Los millones de personas que las habitan interactúan diariamente con las calles, parques, edificios y demás componentes de este organismo. Esa es la razón por la que el desarrollo de las llamadas 'ciudades inteligentes' será, probablemente, el mayor logro del siglo XXI; y en países como el Perú, quizá sean también la solución a un número significativo de problemas sociales.

Servicios públicos en las ciudades inteligentes

Medidores inteligentes:

Lectura automatizada de medidores de luz, agua y gas. Transmite la información a consumidores y proveedores para monitoreo remoto y cobro de servicio en tiempo real.

Beneficio: permite reducir el consumo de energía en casas hasta en **20%**. Aumenta la tasa de cumplimiento de pago de servicios.

Alumbrado inteligente:

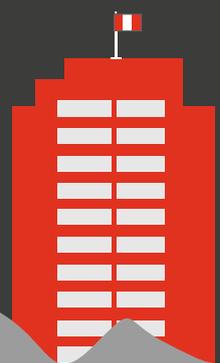
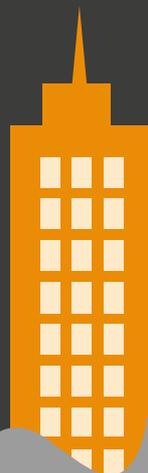
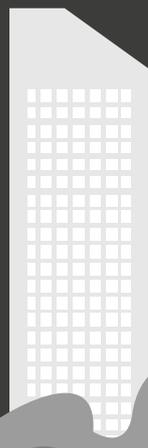
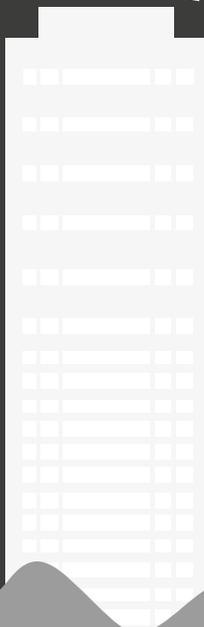
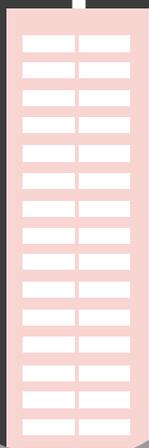
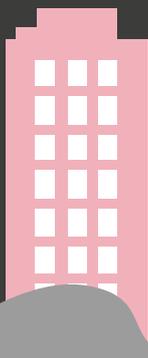
Automatización del alumbrado, según condiciones climáticas y sensores de movimiento.

Beneficio: reducción de costos de alumbrado hasta en un **30%** y **20%** en costos de mantenimiento.

Recolección de basura:

Monitoreo del nivel de desperdicio en los contenedores para optimizar los horarios y rutas de recolección.

Beneficio: reduce costos de recolección hasta en **20%**. Hace más sencillo mantener limpios los espacios.



Los rápidos avances tecnológicos modificaron dos grandes campos: nuestra forma de trabajar y de interactuar en sociedad. Como consecuencia de estas dos transformaciones, la oferta de las empresas y la actitud de los consumidores también se vio afectada. Queremos un mundo más “eficiente”, un mundo *smart*.

Este avance, posible gracias a la digitalización, tiene el potencial de transformar la vida de millones de personas, haciéndola más sencilla. Los más entusiastas respecto a las *smart cities* incluso afirman que podremos tener espacios mucho más seguros y sus principales detractores temen perder su privacidad.

¿Qué implica vivir en una ciudad inteligente?

Los lugares inteligentes exitosos, ya sean ciudades o regiones, son mucho más que un desarrollo tecnológico. Estos deberían permitir abordar problemas sociales en áreas

como salud y educación. Las necesidades de los ciudadanos son muy amplias y van desde temas urgentes -vivienda o los mencionados anteriormente-, hasta algo que se podría considerar banal, como el ocio o entretenimiento.

Lo mismo ocurre con dos de los principales problemas que enfrentan las ciudades –o, mejor dicho, naciones- hoy en día: la exclusión social y la inequidad. Las razones para que estos problemas persistan son muy diversas. En algunos casos se debe a cuestiones económicas, acceso a empleo, transporte ineficiente o desconexión. Sin embargo, todos son aspectos que deben, y pueden, abordarse en una ciudad inteligente, pues los avances tecnológicos lo permiten. Capitalizar estas oportunidades solo será posible a través de la innovación constante y el desarrollo de nuevas estructuras y modelos de negocio.

Monitoreo de infraestructura:

Permite identificar cambios, errores o fallas a tiempo para realizar el mantenimiento.



Beneficio: reduce pérdidas económicas y accidentes.

Sistema de transporte inteligente: gestión de tráfico usando data en tiempo real.

Beneficio: incremento de la capacidad hasta en un **30%**.

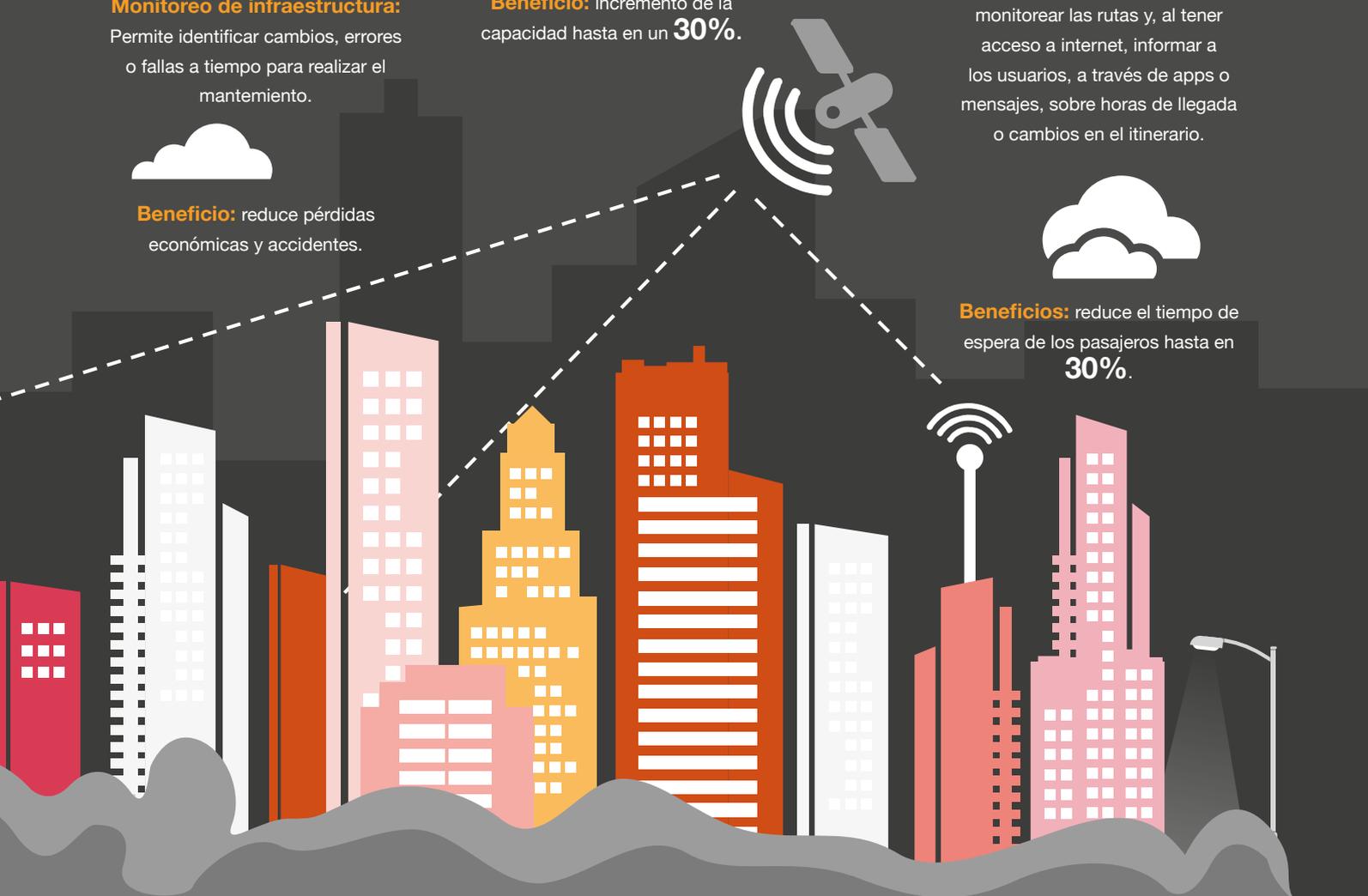


Transporte público

interconectado: permite monitorear las rutas y, al tener acceso a internet, informar a los usuarios, a través de apps o mensajes, sobre horas de llegada o cambios en el itinerario.



Beneficios: reduce el tiempo de espera de los pasajeros hasta en **30%**.



Este aspecto es un reto, pero también una gran oportunidad para las compañías. Todo lugar exitoso necesita valor agregado, una oferta que lo diferencie de los demás. Lo mismo ocurre con las ciudades. Debe existir un elemento que la haga única, no solo para los residentes, sino también para empresarios y posibles inversionistas. Con ello se dinamizaría el espacio y las posibilidades de atraer y retener talento aumentan.

Los beneficios son, sin duda, innumerables; pero no serán posibles si no se resuelve uno de los principales problemas de la urbanización: el transporte. La capacidad de trasladarse de manera fácil y rentable es un habilitador importante de cualquier otra ventaja que las ciudades del futuro puedan otorgarnos.

Sin embargo, el desarrollo de ciudades inteligentes requiere mucho más que tecnología. Un proyecto de esta envergadura exige un buen nivel de cooperación y entendimiento entre los gobiernos y el sector privado. Es imperativo que todos los stakeholders tengan una visión conectada, clara y eficiente, que permita tomar decisiones que faciliten el financiamiento y desarrollo de la infraestructura necesaria.

De acuerdo a un reporte de PwC, son seis puntos clave, tecnológicos y financieros, los que impulsan el desarrollo de las smart cities. En primer lugar, las asociaciones público privadas permiten superar los altos costos de implementación, uno de los principales obstáculos de los gobiernos, pues los recursos del Estado son limitados. Segundo, el rápido avance de las tecnologías emergentes como blockchain, internet de las cosas y vehículos autónomos, va abriendo nuevas posibilidades que nos permiten no solo modernizar las ciudades sino también hacerlas más sostenibles.

En tercer lugar, la expansión de las estructuras de tecnologías de la información y la comunicación, como el 5G, permitirá conexiones mucho más rápidas y, con ello, la visualización y aprovechamiento de información en tiempo real. Lo que da lugar a los tres aspectos restantes: el creciente foco en temas de ciberseguridad, la computación en nube y el análisis de datos y big data. No basta con poder acceder rápido a la información. Al tener todo conectado, se necesita planes y estrategias adecuados para proteger la data, pues esta se relaciona también con la continuidad de servicios dentro de estas ciudades del futuro. Del mismo modo, el volumen y variedad de información también requerirá ser almacenada y analizada a tiempo real, para permitir una correcta toma de decisiones.

Las ciudades, como las conocemos, se están transformando. Vivimos en un mundo en el que cada día hay más elementos conectados entre sí -personas, dispositivos e infraestructura. Toda esta innovación es, sin duda, un interesante avance, pero dependerá del modo en el que la llevemos a cabo el tipo de impacto que tenga en nuestras vidas y el planeta. No debemos perder de vista que, de acuerdo a cifras de Naciones Unidas, casi el 70% de la población mundial vivirá en zonas urbanas en 2050. Si sumamos a esto las consecuencias del cambio climático y escasez de recursos, las ciudades inteligentes no son solo ideales sino necesarias para la sostenibilidad y desarrollo de espacios urbanos sanos y eficientes.



Desafíos de tener una ciudad inteligente



Data

- Sobrecarga de data (volumen, variedad y velocidad)
- Manejo de data abierta



Políticas

- Falta de estándares sobre internet de las cosas
- Legislación
- Procesos gubernamentales rígidos
- Tiempo de respuesta lento de parte del Estado



Seguridad

- Ataques complejos y masivos (ciberterrorismo)
- Consecuencias a gran escala de este tipo de ataque
- Responsabilidades compartidas en cuanto a la seguridad de la ciudad



Ciudadanos:

- Desconfianza en cuanto al uso y beneficio de servicios en ciudades inteligentes
- Preocupación por temas de privacidad
- Consecuencias socioeconómicas



Proveedores:

- Colaboración público-privada
- Coordinación entre múltiples grupos de interés



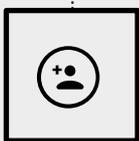
Talento:

- Falta de fuerza laboral capacitada
- Escasez de fondos para la capacitación
- Envejecimiento de la fuerza laboral



Tecnología:

- Cobertura a toda la ciudad
- Capacidad de la red
- Infraestructura



Recursos:

- Financiamiento y retorno de inversión
- Modelos de negocio
- Crecientes demandas energéticas

Los consumidores de la cuarta revolución industrial



Por José Tafur
Socio de Auditoría de PwC

Los online retailers están buscando tener presencia offline.

La tecnología ha cambiado nuestra forma de relacionarnos con el mundo y uno de sus principales impactos está en cómo decidimos qué consumir o comprar. Antes, las decisiones de compra se basaban en publicidad de “boca a boca”, un anuncio de televisión o un panel en la calle. Si bien todas estas estrategias aún permiten llegar al público que las empresas están buscando, de acuerdo al Global Consumer Insights Survey de PwC, las redes sociales, en la actualidad, son el medio más usado por las personas al momento de tomar una decisión de compra (37%), seguido por las webs de retailers (34%) y las páginas que permiten comparar el precio de los productos (32%).

Esto brinda un nuevo abanico de oportunidades, ya que, gracias a la información que hoy en día podemos obtener de nuestros clientes, un buen análisis de datos nos permite ofrecer soluciones adecuadas a las necesidades de los consumidores. Cada acción que una persona realiza desde su smartphone, tablet o laptop va guardando datos clave sobre su

comportamiento y, por ende, esto nos permite reconocer patrones que pueden predecirse a futuro. Desde las palabras usadas en un mensaje, la velocidad a la que se desplaza, las horas en las que usualmente se despierta, etc. Todo esto nos permite saber, por ejemplo, que una determinada persona toma café a las 10 am cada día por lo que podemos sugerirle cafeterías cercanas cuando sabemos que está por realizar esa compra y enviarle descuentos o promociones personalizadas. Es decir, el conocimiento que tenemos sobre ellos nos facilita adelantarnos a sus necesidades o deseos.

Los retailers con mayor presencia online comprendieron estas nuevas reglas de juego muy temprano; creando ofertas a la medida del consumidor, sugerencias de compra más efectivas, agilizando la renovación de stock en base a predicciones o referencias de acuerdo a la geolocalización. Pero, el estudio indicó algo aún más interesante y es que, actualmente, los online retailers están buscando tener presencia offline. Las razones para este cambio son

Decisiones de compra

37%
por redes
sociales

34%
por webs de
retailers

32%
por páginas que
comparan el precio
de los productos

muchas, pero una de las principales es que las tiendas físicas aún son responsables del 85% del negocio B2C. De ahí que, ya sea para aumentar las ventas o con el objetivo de reforzar la marca, abrir una tienda no parece una idea descabellada, en especial si tomamos ejemplos como el de las tiendas de conveniencia de Amazon, donde los clientes no necesitan hacer colas en la caja para cancelar sus productos, ya que la aplicación graba las compras con sensores soportados por inteligencia artificial y luego carga el monto a las cuentas del cliente automáticamente.

Sin embargo, los retailers que nacieron en el mundo físico pueden mejorar su oferta a través del uso de data y tecnología, lo cual motiva que la experiencia dentro de las tiendas sea cada vez mejor. Por ejemplo, algunas tiendas por departamento están probando aplicaciones que notifican al staff cada vez que una persona entra al local, y proporciona información sobre los hábitos de compra de ese nuevo cliente.

Independientemente de la línea de negocio, los clientes esperan que las marcas los conozcan cada vez más y que se adelanten a sus necesidades para hacer su vida cada vez más cómoda, desde el momento de la compra hasta el delivery. El estudio ya mencionado de PwC también señala que un 40% de consumidores estaría dispuesto a pagar más por los productos si la entrega es dentro de las 24 horas de realizada la compra. Esto implica que las empresas aceleren sus procesos de transformación digital en busca de eficiencia, productividad e innovación, lo cual es indispensable si desean satisfacer las exigentes demandas.

La inteligencia artificial y el análisis de datos son aspectos clave para entender al cliente y llegar a él, y por lo tanto elementos esenciales en la disrupción de la industria retail.

En resumen, la inteligencia artificial y el análisis de datos son aspectos clave para entender al cliente y llegar a él, y por lo tanto elementos esenciales en la disrupción de la industria retail. Sin embargo, se debe tener cuidado ya que, si bien el consumidor espera que sepamos lo que necesita, no quiere sentirse observado todo el tiempo por las marcas. Las empresas tendrán que encontrar el equilibrio entre el acompañamiento constante y la interpretación de información de los clientes para lograr una buena comunicación y generar una experiencia placentera.

Las crisis siempre han existido en las empresas. Sin embargo, el nivel de exposición actualmente es mucho mayor, por lo que el efecto de cualquier shock en la compañía se multiplica. Escándalos por casos de corrupción, contaminación ambiental, fuga de información, entre otros; son todos problemas que vemos semana tras semana en los medios de comunicación.

Cinco pasos para convertir una crisis corporativa en una oportunidad

¿Cómo se sobrevive a una crisis? O, mejor aún, ¿cómo se transforma en una oportunidad?

En general, podemos encontrar dos tipos de shock: los incidentes y las crisis. En el primer caso, las operaciones pueden verse interrumpidas, usualmente, por accidentes o desastres naturales; y las compañías no suelen ser señaladas como responsables por lo ocurrido –excepto, claro está, que la situación se maneje de forma ineficiente. Un incidente mal manejado puede escalar y convertirse en una crisis que amenace la viabilidad de la organización.

Las crisis pueden generarse en cualquier lugar, en cualquier momento y por un sinfín de razones. Usualmente son detonadas por factores significativos, internos o externos, y tienen un gran impacto en la empresa: interrumpen procesos y generan daño reputacional. Es decir, los efectos pueden ser catastróficos en la marca, el personal y todos los stakeholders.

No obstante, toda crisis ofrece también una oportunidad y, de ser bien manejada, permite que las empresas sean cada vez menos menos frágiles ante este tipo de situación.

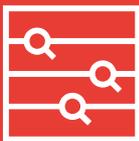
En el reporte *Emerging stronger*, PwC señala cinco pasos que toda compañía debe seguir para salir mucho más fuerte después de una crisis:



1. Prepara a tus equipos para que estén listos cuando llegue una crisis:

Si no tienes un plan de manejo de crisis, arma uno. Si ya tienes uno, pon en práctica estos consejos:

- Haz una evaluación del plan de manejo de crisis
- Mejora y actualiza los planes existentes
- Capacita a las personas encargadas de su ejecución
- Pon a prueba el plan



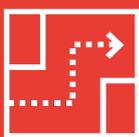
2. Asegúrate que la recolección de hechos es objetiva, rápida y rigurosa:

Ante una crisis, la información es poder. Es necesario responder preguntas como ¿qué pasó? ¿Cuándo? ¿Cómo pudo prevenirse? ¿Qué acciones contribuyeron a que el hecho ocurra? ¿Cuál es el estado actual de la crisis para poder tomar decisiones estratégicas rápidamente? No obstante, llegar a las respuestas no será sencillo. Establecer estos hechos implica una mirada dura, fría y objetiva dentro del negocio. Una vez se logre responder estas interrogantes, también se hace urgente estar consciente de la información que aún no se tiene. Acepta esos vacíos y trabaja por conocer todas las respuestas, solo así evitarás que el evento se repita.



3. Permite la colaboración entre partes:

Hay tres participantes clave en toda situación de crisis. Primero, el equipo de relaciones públicas y comunicaciones –responsable de desarrollar y entregar el mensaje de la empresa, tanto interna como externamente. Segundo, el equipo legal –que analiza el riesgo al que está expuesta la compañía y aconseja respecto a cuáles son las respuestas adecuadas. Y tercero, el equipo de operaciones, que esencialmente se encarga de todo lo demás –incluyendo el recojo de información que los otros dos equipos necesitan para hacer su trabajo. Si bien estos equipos están acostumbrados a trabajar de forma aislada en el día a día, es fundamental que aprendan a colaborar entre sí, no solo para resolver la crisis del momento, sino ser capaces de ver el horizonte.



4. Comunícate de forma auténtica con todas las partes interesadas, respetando los valores de tu marca:

El mensaje que la compañía envía durante una crisis debe ser auténtico. Esto se refiere a que todo lo que la empresa diga y haga debe estar pensado de acuerdo a sus valores y a los stakeholders –todas las partes interesadas, no solo un grupo en particular. Otro factor clave es quién actúa como la cara de la organización durante la crisis. Una organización liderada por alguien con marca personal fuerte responde mejor ante este tipo de situación.



5. Aprende de los errores y actúa sobre ese aprendizaje:

Luego de una crisis, muchas organizaciones pueden verse tentadas a poner todo en el pasado y no mirar atrás. No obstante, ese es un grave error. Para emerger más fuerte, es necesario aprender en base a dos aspectos: la raíz de la crisis y cómo actuar de manera más eficiente en el futuro. Este aprendizaje debe venir desde los líderes de la organización. Si ellos están dispuestos a asumir los errores que dieron lugar al evento, sentarán la base para que en todos los niveles se adopte el mismo tono y se evite caer en las mismas actitudes en el futuro.

Finalmente, no olvidemos que en un mundo interconectado como este en el que vivimos, ninguna compañía es inmune a una crisis. La pregunta no es si ocurrirá, sino cuándo. De ahí que lo más inteligente sea estar listo y equipado para salir victorioso.

Los beneficios de la diversidad: por más mujeres en los directorios



Por Juana Mollo
Socia de PwC

El rol de la mujer ha cambiado. Cada vez más personas entienden la necesidad de cambiar conceptos tradicionales por otros más inclusivos y justos, incluyendo las empresas, que empiezan a reconocer y valorar que la diversidad es positiva y necesaria para el rendimiento competitivo de su negocio: el aumento del nivel de participación de las mujeres en la fuerza laboral ha mejorado considerablemente la rentabilidad y la visión de las relaciones interpersonales en el ámbito corporativo.

Uno de los principales objetivos de cualquier compañía es la captación de profesionales altamente calificados, con años de experiencia, una sólida formación académica y altas competencias. En tiempos pasados, al momento de decidir qué personas podrían asumir posiciones de gerentes y directores, se desestimaba erróneamente a las mujeres, por creer que carecían de capacidad o experiencia. Si bien las estadísticas demuestran que esa realidad ha cambiado, sigue existiendo un serio desbalance en cuanto al número de mujeres en estas posiciones.

A nivel mundial las mujeres tienen un 48.5% en participación laboral, y en Latinoamérica la cifra llega al 50% según la OIT. Sin embargo, la presencia femenina en directorios no refleja este progreso. De 236 empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, solo 97 cuentan con, por lo menos, una mujer dentro de su directorio. Es decir, de los 1 130 directores existentes, solo 113 son mujeres, apenas el 10%.

Al ir descendiendo la escala organizacional de una empresa, es posible ver una mayor presencia de mujeres. Según el estudio *Moviendo la aguja: Acciones para cerrar la brecha de género en el sector privado*, un trabajo conjunto de Aequales y PwC Perú sobre las brechas de género, las mujeres ocupan un 25% de puestos de gerencia general, 33% de gerencias de área, 38% de jefaturas, 41% de analistas, y un 45% de posiciones de personal administrativo general.

Considerando estos números, existe un elemento que hoy en día es muy importante para el éxito de cualquier organización: la diversidad. Este elemento fundamental del buen gobierno corporativo mejora la sostenibilidad de las empresas y contribuye a hacerlas mucho más resilientes. No obstante, no se busca nombrar a una persona directora o gerente solo por el hecho de ser mujer, sino de establecer un proceso meritocrático: darle a cada cual lo que merece según su desempeño.

1130
Directores

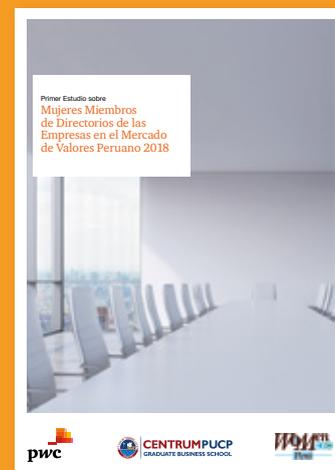


Mujeres
113

Hombres
1017



Moviendo la aguja:
Acciones para cerrar la brecha de género en el sector privado



Primer Estudio sobre
Mujeres Miembros
de Directorios de las
Empresas en el Mercado
de Valores Peruano 2018

Ambos estudios se encuentran en: www.pwc.pe

Como parte del estudio *Mujeres Miembros de Directorios de las Empresas en el Mercado de Valores Peruano 2018*, las directoras dijeron no estar de acuerdo con la exigencia de una cuota de género obligatoria. Por el contrario, las encuestadas opinaron que sería más importante que se considere la preparación, el conocimiento, la valoración de la habilidad femenina, capacidad de consenso, diversidad de talento y la meritocracia como criterios para tener más mujeres en directorios.

La diversidad de talento permite la profesionalización de directorios y empresas. Mujeres y hombres, al margen de la formación académica y profesional, cuentan con habilidades distintas que aportan diferentes formas de apreciar las situaciones y oportunidades, por ello los estudios confirman que la diversidad del talento en los espacios de toma de decisión es un elemento clave en cuanto a innovación, creatividad, mejora del clima organizacional, conocimiento del comportamiento del consumidor, gestión de riesgos y reputación.

Por supuesto, aún persisten ciertos factores culturales y estructurales (prejuicios, estereotipos, discriminación, entre muchos otros) que no permitirán una sencilla transformación. Sin embargo, la experiencia permite comprobar que el factor confianza es relevante al momento de proponer miembros para los directorios; por ello, es muy importante crear una mayor visibilidad de futuras candidatas, que sean reconocidas en el ambiente laboral.

Ahora, hay un tema que debemos tener muy en claro. La equidad de género no es un tema que solo compete a las mujeres. La importancia, e incluso necesidad, de involucrar a los hombres en este aspecto es innegable, pues la sociedad se beneficia de la participación conjunta de ambos; y estos son aspectos que se trabajan desde casa, con niñas y niños desde temprana edad, sin favorecimientos ni tratos diferenciados.

En cuanto al ámbito empresarial, toda iniciativa y toda medida que se adopte respecto a este tema debe incluir también a los hombres. Ellos deben ser los principales aliados del cambio. Tanto hombres como mujeres debemos asumir el compromiso de desarrollar nuevas masculinidades y reivindicar los derechos de la mujer. Es un trabajo arduo que debe ser asumido por todos.

La lucha por la igualdad de género no es una moda, es un compromiso de cada organización por ser justos dentro de su comunidad. Se trata de generar condiciones de justicia y, en el caso específico de la equidad y valoración de la mujer, de promover un desarrollo sostenible, la reducción de pobreza y una división adecuada de las tareas del hogar.

¿Qué acciones mueven la aguja?



Comités de equidad de género:

+9% de mujeres en posiciones del primer nivel en las empresas que tienen un Comité.



Cuotas de género:

+10% de mujeres en las Juntas Directivas de las empresas con cuotas de género.



Flexibilidad:

+13% de mujeres en posiciones del segundo nivel dentro de las empresas con posibilidad de home office.



Sesgos inconscientes:

+15% de mujeres contratadas para posiciones del segundo nivel en las empresas que trabajan para mitigar sesgos inconscientes.

“

Las compañías peruanas están muy interesadas en invertir en inteligencia artificial”

La inteligencia artificial (IA) es una de las tecnologías con mayor impacto en la sociedad. Esta influye no solo en las cadenas productivas, sino también cambia el mercado laboral y el ambiente de negocios. Anand Rao, líder global de inteligencia artificial de PwC, explica cómo se ha ido adoptando este avance tecnológico a nivel mundial y los desafíos que representa.



Anand Rao

Global & US Artificial Intelligence
Data & Analytics Leader
PwC EE.UU.

Cuenta con casi 30 años de experiencia trabajando con clientes de todas partes del mundo y de diversas industrias. Su PhD en inteligencia artificial le permite liderar las iniciativas de la firma en este campo. Además, posee una especialización en servicios financieros, seguros, telecomunicaciones y salud; industrias a las que ha ayudado a crear soluciones para problemas críticos que amenazan el crecimiento de sus negocios. Coeditor de cuatro libros, posee más de 50 publicaciones y es una figura recurrente en conferencias de tecnología, foros empresariales y de innovación.

Los beneficios de la IA son considerables. PwC estimó que su implementación generará una ganancia de \$15.7 billones al PBI mundial, pero muchas empresas aún tienen dudas. ¿Cómo generar confianza en estas tecnologías?

Se habla mucho del tema, existen diversas promesas y las empresas suelen enfocarse en el aspecto financiero, que es su base. Por ello, deberían empezar con algo pequeño, demostrar que realmente funciona y luego ir escalando. No se debe empezar con programas masivos, con inversiones de 10 o 20 millones que le apuesten todo a la IA. Pueden hacerlo si están convencidos de lograr el resultado que esperan, pero siempre se debe considerar que no se trata solo de la tecnología, sino también de la gente que va a adoptarla. Ese es el aspecto más importante.

¿Cómo ha avanzado la implementación de la IA en las empresas latinoamericanas frente a otros mercados?

A nivel global, podemos ver que la IA se ha ido adoptando en olas o momentos. La primera ola incluye países como Estados Unidos, Canadá o el Reino Unido, que han impulsado la investigación en este campo. Luego existen otros donde el tema también es relevante, pues tienen los medios suficientes para desarrollar esta tecnología. Si bien no necesariamente investigan en el tema, sí lo aplican. Entre ellos, Alemania y China, que ahora están abriendo mercados para la IA. Especialmente China, que ha invertido significativamente, tanto dinero como esfuerzo.

La tercera ola la componen países como los latinoamericanos, que no quieren quedarse atrás y están empezando a adoptar estas tecnologías. Algunas compañías, como PwC por ejemplo, están instalando bases regionales, de manera que si sucede algo aquí –Brasil, Argentina, Perú, etc.- se trata el área como un solo grupo. Lo mismo sucede en otras regiones del mundo. Se comienza a trabajar a nivel regional, pero, a medida que el volumen aumenta, se ven soluciones específicas para cada país.

¿Y en el caso de Perú?

Hay un gran interés en las compañías peruanas por invertir en IA. Visité algunas empresas que ya la están aplicando en cierto nivel; y, si bien están en etapas tempranas, ese es el modo en el que todo empieza, siempre de la mano de un buen científico de datos. No obstante, mientras el tema se va desarrollando, todos deberían estar preparados.

¿Qué impacto tendrá esta tecnología en el mercado laboral?

El cambio se dará a nivel global y en distintos escalones de las compañías, desde un operador de call center hasta un CEO. El nivel de impacto dependerá de qué porcentaje de tareas en un puesto son repetitivas. Si el 80% es repetitivo, entonces sí, alguien va a observar la situación y decir: “Tengo diez personas con un 80% de tareas automatizables. No necesito diez personas sino dos.”

Por otro lado, si el 20% de mis tareas se pueden automatizar, esto no quiere decir que ahora tengo más tiempo libre, sino que puedo hacer cosas útiles en esas horas. Muchas tareas van a automatizarse. La clave está en entrenar y educar a las personas para aprovechar la tecnología y ese 20% disponible de la mejor manera, ya sea construyendo mejores relaciones con los consumidores o gestionando personas. Es decir, se debe revalorizar las tareas de persona a persona.

Entonces, ¿cuál es el nuevo perfil que debería tener el trabajador?

Hay dos tipos de habilidades que serán sumamente relevantes. La primera es más técnica y referida a la relación humano-máquina. Ahora las máquinas “hablan” entre ellas, por lo que se necesita personas que desarrollen estas formas de comunicación, como la internet de las cosas (IoT por sus siglas en inglés), por ejemplo. Para esto se necesita científicos de datos y expertos en *machine learning* que puedan enseñarle a una máquina de la misma manera en que le enseñaríamos a un niño, solo que nos enfocaríamos en darles información relacionada con impuestos, auditoría, archivos, etc. En este primer paso se generan nuevos puestos de trabajo.

Luego encontramos la relación máquina-persona, en la que estas le dicen a los humanos qué hacer. Por ejemplo, existen plataformas que toman algunas imágenes, las dividen en varias secciones y se las entregan a la gente. Estos trabajadores luego deben marcarlas o etiquetarlas y devolverlas a las máquinas, que actúan como supervisoras. De este modo, si existe alguien que deliberadamente intenta burlar el sistema o si tiene errores continuamente, la máquina puede identificar a quién aplicarle la sanción o descuento respectivo.

Por último, tenemos la relación de persona-persona. Este rol también va a crecer. Los humanos necesitan hablar entre sí. El entretenimiento, la música, los deportes y todo lo relacionado a la creatividad tomará relevancia. Es decir, las industrias de persona-a-persona deberían obtener grandes ganancias.

¿Cuál es el papel de los gobiernos en la implementación?

Los gobiernos deben analizar cómo adoptan la tecnología. Un buen número de países ya está apostando por la digitalización. En Australia, por ejemplo, no es necesario hacer una declaración de impuestos si no lo deseas, ya que el gobierno tiene la información necesaria y puede debitar automáticamente de tu cuenta. No necesitas hacer nada, salvo que estés en desacuerdo con el monto, en cuyo caso sí debes presentar una declaración. Es decir, tienes la opción de decidir. ¿Por qué presentar información que el gobierno ya tiene a través de bancos o empleadores?

Una vez que los gobiernos empiezan a ver las cosas de esa manera, pueden ofrecer servicios más eficientes y baratos. Muchos países pequeños ya apostaron completamente por la digitalización. Ningún pago del gobierno se hace a través de cheques, por ejemplo, sino por medio de un depósito directo. Incluso los países escandinavos están adoptando una política de “cero papel” y planean hacer todo de manera electrónica y dejar de imprimir dinero en el futuro cercano.

Una vez que todo se vuelve electrónico, también se hace más difícil que la gente de a pie engañe o estafe. Si bien aún existen los cibercriminales, estos se manejan de un modo distinto. Todo se conecta de algún modo u otro, por lo que puedes ver las cifras y la ruta. Países como India ya están optando por este camino, puesto que al hacer todo electrónico es mucho más difícil esconder inconsistencias. Si se elimina el papel moneda, todo debe pasar a través de un sistema. Es mucho más justo para todos los que pagan impuestos.

¿Y cómo pueden ayudar a las empresas a aplicar la IA?

Los gobiernos deben desarrollar una estrategia nacional de IA. Más de 30 gobiernos están trabajando en ello o ya cuentan con una. Perú también debe pensar en cuál es su estrategia, cómo atraer más compañías al país y observar cómo los grandes conglomerados y corporaciones locales están adoptando esta tecnología, de la mano de la analítica y la automatización. Se debe pensar en todos los ángulos, incluyendo las ciudades del interior.

Alrededor del mundo hay muchas iniciativas para impulsar a las empresas a adoptar la IA. Canadá desarrolla un convenio con privados. Invitan a las compañías a implementar sus laboratorios de innovación en algunas ciudades y a cambio ofrecen financiamiento. De esta manera se amplía la base de quienes adoptan la tecnología y a la vez se incentiva los negocios locales.

Por su parte, China también incentiva el emprendimiento. Crean infraestructura para atraer el tipo de negocio que necesitan o quieren para determinada área y generan competencia entre distintas zonas. Por ejemplo, si Shanghai está dividida en seis provincias, cada una de estas competirá para que las compañías se alojen en su zona.

¿Qué industrias son las más beneficiadas por la implementación de tecnologías como la IA y el IoT?

Manufactura, energía e hidrocarburos son algunas de las que más se han beneficiado con estas tecnologías. La de manufactura sin duda lleva la delantera, porque su conocimiento de IoT le permite obtener los mayores



Los gobiernos deben desarrollar una estrategia nacional de inteligencia artificial”.

beneficios de la inteligencia artificial. IoT es como un primer paso. Una vez que ya se recolecta la data y no sabes qué hacer con ella, entra la IA a digerir la información y transformarla en algo útil.

¿Y en el caso de minería?

La minería también podría beneficiarse. Considerando que muchas de sus tareas son de alto riesgo, los robots serían de gran utilidad. En Australia, por ejemplo, hay una empresa en la que ninguna persona está relacionada con la explotación de minerales. Tienen un centro de control donde ven a las máquinas cavar, extraer el mineral y ubicarlo en los vagones. Todo de forma automatizada. Tomemos en cuenta que la minería es una actividad difícil, donde cuesta garantizar la seguridad. Hemos visto casos en Chile y en otras zonas donde los mineros se quedan atrapados. Es una tragedia que se puede evitar, reemplazando a esas personas por máquinas. Aún no estamos ahí del todo, pero hacia eso nos encaminamos.

¿Cómo podría el gobierno apoyar el desarrollo de la IA en la minería?

Se podría crear centros o bases para premiar la excelencia. Como guía, existe una buena cantidad de investigación en otros países, de diferentes partes del mundo, pero se puede escoger un área que se ajuste mejor a las necesidades del Perú. Por ejemplo, Japón fue pionero en el desarrollo de robótica. Tienen leyes, reglas e incentivos para este tema. Antes que los países quisieran desarrollar estrategias de IA, ellos ya contaban con una para la robótica. En ese sentido, sería muy beneficioso, para Perú y otros países, crear estándares para la excelencia en IA en la minería, que incluyan seguridad, eficiencia y un aumento de la productividad.

Desde un punto de vista nacional, se debe identificar un punto clave que impacte la vida de las personas y partir desde ahí. No todos se pueden expandir como China, que invierte millones en áreas muy diferentes. En Estados Unidos, por ejemplo, es el sector privado el que invierte. Sin embargo, es difícil generar esa cantidad de inversión aquí, salvo que se enfoquen en una sola industria, para empezar.

¿Qué queda pendiente en la agenda de implementación de IA?

Muchos se preguntan si es segura y es comprensible. Conforme pasamos de algo experimental a una tecnología que ya se empieza a aplicar, queremos asegurarnos que no generará daño. Ese es una de las principales preocupaciones: cómo hacemos la IA más responsable.

Por otro lado, dado que la IA influye prácticamente sobre todo trabajo e industria, las personas se están enfocando en cómo facilitar el uso de esta tecnología. ¿Cómo democratizarla? Actualmente, todos usan aplicaciones en sus teléfonos y así es como se exponen a la IA. Por ejemplo, para ubicarte, puedes usar una app de geolocalización, mientras que antes debías usar un mapa. Adicionalmente, interactuamos con Siri o Alexa, que nos dan respuestas y facilitan nuestra vida. Así es como deben pensar los gobiernos y empresas. Ahí está el foco.



Tendencias digitales

De amenaza a oportunidad: la tecnología en el negocio de los seguros

Las aseguradoras han cambiado su perspectiva frente al impacto de la transformación tecnológica en su modelo de negocio. En un primer momento, el rápido avance tecnológico era visto por las empresas como una amenaza. Sin embargo, de acuerdo a la última encuesta global a CEOs realizada por PwC, los líderes del sector ahora ven el panorama con mucho más optimismo.

La preocupación de los CEOs por la transformación digital disminuyó considerablemente en el 2019. Según cifras del mismo estudio, un 31% de encuestados dijo estar “extremadamente preocupado” por la velocidad de los cambios tecnológicos, una cifra mucho menor al 51% reportado en 2018.

¿Qué tan preocupado estás sobre las siguientes posibles amenazas al crecimiento proyectado de tu organización?

Mayor preocupación de los líderes de aseguradoras



Velocidad del cambio tecnológico



Cambios en el comportamiento del consumidor



Nuevos actores en el mercado

■ 2018 ■ 2019

Fuente: 22nd CEO Survey 2019

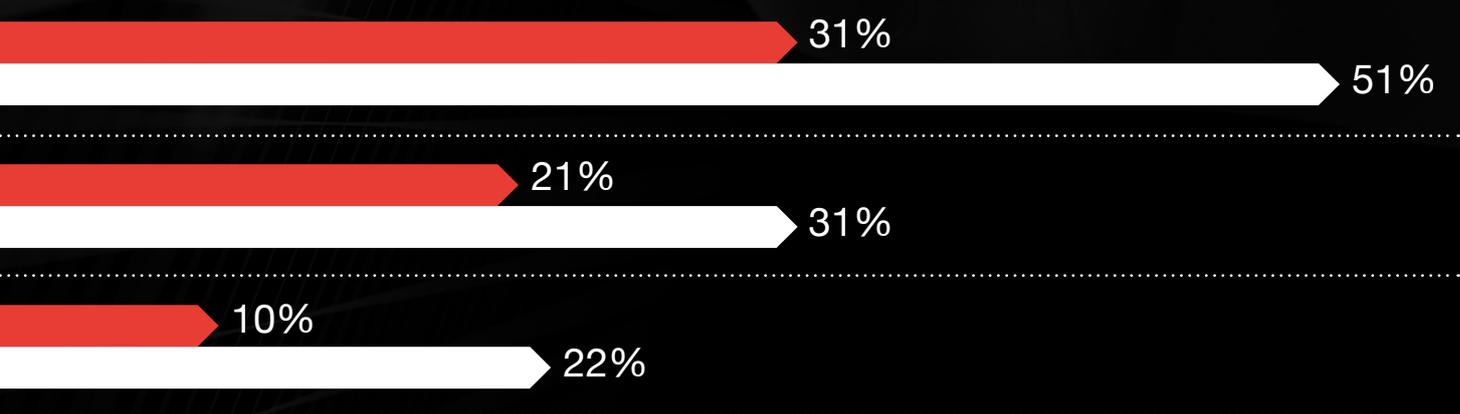
El rubro de los seguros siempre ha buscado centrarse en lo que el cliente quiere, pero identificar y entender sus necesidades no ha sido tan sencillo para las compañías. La tecnología permite reducir costos y supone una mejora en los procesos y experiencia del cliente. Las nuevas herramientas y avances tecnológicos, como la Inteligencia Artificial (IA) o Internet de las Cosas (IoT) facilitan la interacción con los clientes y contribuyen a reducir quejas y recolectar data a tiempo real, creando un servicio mucho más completo y personalizado.

Estos mecanismos permiten monitorear y recibir feedback, a tiempo real, sobre las verdaderas necesidades del cliente, elevando la experiencia a un

Según PwC, más del 80% de los CEO de aseguradoras afirmaron que este tipo de tecnología ya era parte de su negocio, o lo sería dentro de los próximos tres años.

nuevo nivel. Hoy en día existen servicios de seguro que reciben información constante gracias a los dispositivos inteligentes presentes en los hogares de los asegurados, un sistema que es beneficioso para ambas partes, pues crea un sentir de confianza hacia la compañía.

Las exigencias del cliente de hoy pasan por la personalización. Exigen flexibilidad, libertad para elegir, trámites más simples, una oferta que se acomode a lo que realmente requiere. Las empresas de este rubro han identificado a la IA como una herramienta fundamental para que la relación con el asegurado sea mucho más significativa.



Las capacidades innatas del ser humano como la creatividad, la empatía y liderazgo se convertirán en diferenciadores muy importantes.

La transformación digital tiene entre sus objetivos principales el reducir costos y mejorar la experiencia del cliente, pero va mucho más allá. La digitalización impacta el modelo de negocio, llegando incluso a cambiarlo radicalmente. Las innovaciones tecnológicas han pasado a ubicarse, en muchos casos, en el núcleo de la empresa.

Sin embargo, como todo cambio, tiene cierta complejidad. Adaptarse a nuevos procesos y formas de trabajar requiere cierto tiempo. Se requiere un cambio cultural que permita soltar lo tradicional para abrazar las nuevas oportunidades.

Si bien la transformación es impulsada por la tecnología, el éxito de su aplicación recaerá en las personas. Mientras más operaciones se automatizan por la implementación de nuevas tecnologías, las capacidades innatas del ser humano como la creatividad, la empatía y liderazgo se convertirán en diferenciadores muy importantes. El factor humano es vital en cualquier proceso de transformación dentro de las empresas.

¿Cómo acelerar la transformación digital de una aseguradora?

1.

Reimagina tu negocio:

Si bien la transformación digital abre nuevas oportunidades para desarrollar una relación más profunda con el cliente, no es un diferenciador en sí. La clave para destacar es determinar qué hace a tu negocio mejor que cualquier otro.

2.

Elige el ecosistema en el que quieres servir:

Si diferentes oportunidades se presentan para hacer crecer y diversificar tu negocio, es importante evaluar cuál ecosistema es mejor para tus fortalezas y relaciones. Independientemente de lo que elijas, será importante que se determine cómo ese nuevo negocio se relaciona con tu target principal.

3.

Simplifica sistemas tradicionales por un manejo más eficiente:

Debe existir un balance entre sostener modelos de negocio existentes, y evitar usar sistemas ineficientes. No puedes continuar confiando en sistemas lentos y pesados cuando hay alternativas más baratas y eficientes, como la IA, sistemas en la nube, entre otras.

4.

Concéntrate en el desarrollo de tu personal:

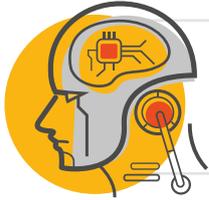
Fomenta una cultura que inspire al talento en tu empresa, y que sean ellos los encargados de llevar la transformación digital. Es importante tener en consideración que las responsabilidades cambiarán por esta transformación, para encontrar la manera en que el personal puede sacar el mayor provecho de la situación.

5.

Acelera la ejecución:

La industria de seguros está acostumbrada a grandes decisiones, las cuales toman tiempo. Sin embargo, el mercado de hoy requiere que se intente y aprenda de muchas pequeñas decisiones. Implementar esa cultura será difícil pero esencial para innovar.

Ocho tendencias en inteligencia artificial (IA) que necesitas saber

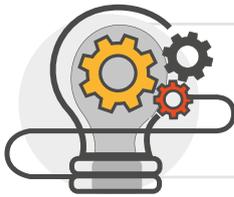


1. La IA afectará a las cabezas de los negocios antes de llegar a los empleados

Las compañías deberán repensar cómo hacen los negocios. Se presentarán nuevas oportunidades de trabajo para crecer a la par de la tecnología.

2. La IA se va a mover más lento de lo que pensamos

Aún no vivimos en un mundo lleno de robots doctores y niños. Primero, dejaremos que la IA maneje todo el trabajo que nos ha aburrido por décadas, y luego será utilizada para ahorrar tiempo y dinero, y evitar errores.

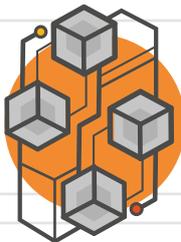
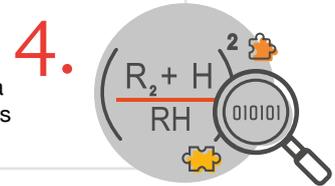


3. La IA será tan buena como la información que le brindamos

Se habla mucho de la importancia de la protección de los datos, pero también debemos pensar en su calidad.

4. Los expertos en tecnología NO serán los que liderarán la transformación de IA

Los especialistas tecnológicos de IA no conocen todos los aspectos de los negocios. La responsabilidad de las decisiones más importantes debe recaer en las personas con más experiencia en las diferentes áreas donde se utilice la IA.

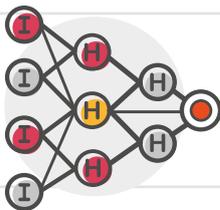


5. Las habilidades para defenderse de un ciberataque solo mejorarán

Lo más peligroso de la IA es la amenaza que representa a nuestra seguridad. Pero mientras los hackers mejoran, la IA aprende y las ciberdefensas se optimizan.

6. Comprender el funcionamiento de la IA se convertirá en una prioridad

El común de las personas no entiende exactamente cómo las máquinas toma decisiones. Comprender su funcionamiento es esencial para generar confianza.

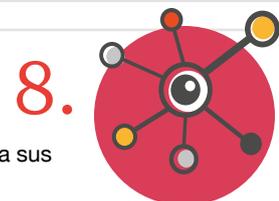


7. Los países se volverán más competitivos por la IA

Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Japón, Alemania y China son los países con mayores avances en IA. Habrá una dura competencia por ser la referencia en inteligencia artificial.

8. Todo tipo de compañía evaluará usar IA

Las grandes compañías tecnológicas no son las únicas que están considerando los beneficios de utilizar la IA. Todas las industrias tendrán que tomar una decisión en base a sus propias necesidades y prioridades.



La importancia del gobierno de datos



Por Jessica Cornejo
Gerente de Consultoría de
Negocios de PwC

Dariamente somos ávidos consumidores y generadores de datos. Cada vez que visitamos una página web, elegimos una canción, seguimos o etiquetamos una página o persona, creamos y consumimos un gran volumen de datos. Esto genera la necesidad de confiar en la información que tenemos a mano y que utilizamos para cada decisión que tomamos en nuestro día a día: seguir la ruta sugerida por una aplicación o la recomendación de un lugar para cenar, las mejores ofertas de ropa, viajes, etc.

Desde el punto de vista empresarial, la riqueza de información disponible puede convertirse en un gran diferenciador de una organización frente a la competencia y ante un mercado en evolución constante. En este contexto, el gobierno de datos toma mayor relevancia.

Conceptos como analítica predictiva, machine learning e inteligencia artificial, resultan ajenos cuando no tomamos en cuenta si la "materia prima", es decir el dato, tiene la calidad suficiente para que podamos confiar en la información que conseguimos; o, yendo un poco más lejos, que nos permita adquirir conocimiento para adelantarnos a los

gustos, preferencias y comportamientos del público objetivo de nuestro negocio. Esto apoyaría la creación de productos y servicios en base a dichas preferencias, entre innumerables iniciativas que incrementen los ingresos, mejoren la experiencia del usuario y colaboren con la sostenibilidad de las empresas.

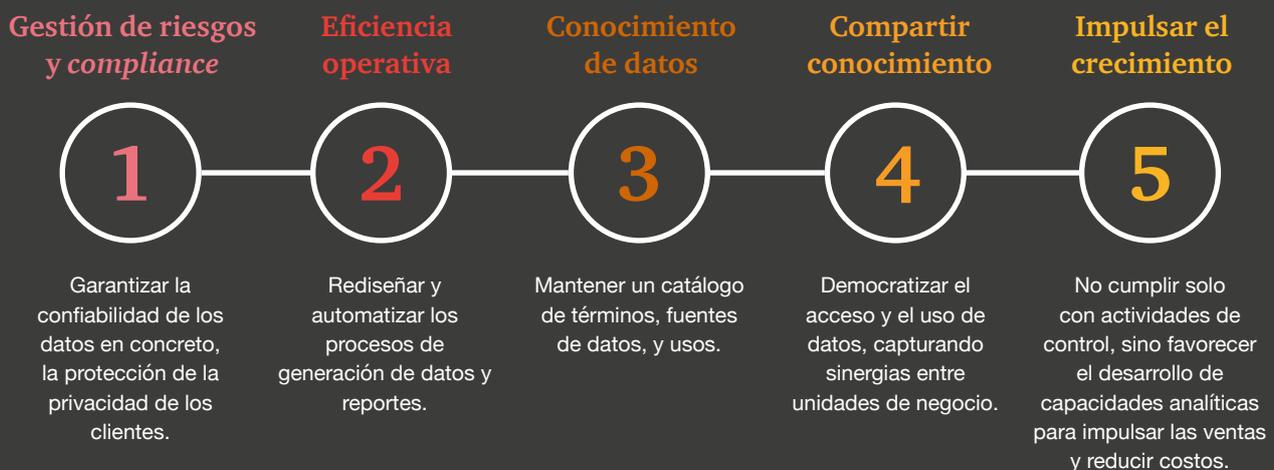
El gobierno de datos define un enfoque holístico que busca lograr la confianza en los datos, garantizando su adecuada gestión, a través del flujo que recorren: desde la ingesta de información hasta la retención y almacenamiento. Este proceso nos ayuda a definir los roles e identificar a los dueños de la información, para garantizar que esta se mantenga actualizada, sin importar la cantidad, variedad y tipos de plataforma tecnológica por las cuáles el dato circula. Todo esto sin perder de vista los aspectos regulatorios que tanto preocupan a los directivos, como la privacidad.

En la última encuesta anual de PwC a CEOs globales, los directivos identificaron ciertas brechas en el uso de los datos, los cuales existen en gran cantidad y variedad. El 50% de los entrevistados considera que la 'pobre confiabilidad de los datos' es

Estrategia del dato

En primer lugar, las compañías deben definir una estrategia que indique cómo debe gobernar y gestionar sus datos, de un modo **alineado con la estrategia global** de la compañía.

Dentro de una compañía *data - driven*, la función del gobierno del dato generalmente asume una combinación de objetivos que, a modo de ejemplo, se muestran a continuación:



Estrategias “defensivas”

Estrategias “ofensivas”

una restricción importante para obtener el mayor beneficio posible de los datos disponibles. Esto es resultado de un crecimiento exponencial en el volumen de datos que no ha sido acompañado por el ordenamiento correspondiente -en términos de entendimiento, validaciones, responsabilidades y límites. Es decir, todo lo que podemos obtener con un buen gobierno de datos.

Establecer un gobierno del dato eficaz nos puede ayudar a lograr un entendimiento dentro de la organización. Evitar, por ejemplo, que la definición de “cliente” sea tan miscelánea como las áreas de la empresa, dado que en muchos casos cada área considera ciertas premisas para definir un elemento, por lo que los resultados sobre el mismo cuestionamiento son diferentes. El ordenamiento que se propone de inicio a fin en el flujo de la información, espera garantizar que el dato viaje, dentro y fuera de la organización, bajo estándares previamente definidos y reconocidos por los involucrados, con los límites de seguridad y privacidad ya establecidos, los cuales son cada vez más estrictos a nivel internacional.

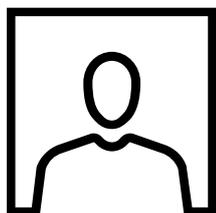
El 50% de los entrevistados considera que la ‘pobre confiabilidad de los datos’ es una restricción importante para obtener el mayor beneficio posible de los datos disponibles.

Hasta hace poco tiempo las iniciativas de gobierno de datos eran percibidas como de largo plazo, de escasos beneficios y alto costo. No obstante, las metodologías ágiles permiten que, en la actualidad, se planteen como altamente viables y enfocadas en casos de uso. Gracias a ellas se puede definir lineamientos de gestión, estándares y métricas de calidad que, aplicados a procesos acotados, permiten obtener resultados y beneficios a corto plazo, siendo así fácilmente desplegados en el resto de la organización.

22nd Annual Global CEO Survey

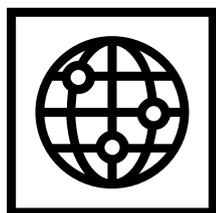
¿Cuáles son las proyecciones de los CEO para el 2019?

Datos generales



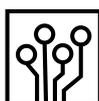
461,378

CEO encuestados



90

países



Tecnología

40%

está "muy confiado" en el potencial de crecimiento de sus ingresos en los próximos 12 meses.

55%

responde que la falta del personal adecuado está afectando de manera negativa la habilidad de la compañía para innovar.



Private Business

La confianza de las compañías privadas (33%) es menor a la de las compañías públicas (38%) -que cotizan en bolsa- sobre el crecimiento de sus ingresos durante los próximos 12 meses.

32% de los CEOs de negocios privados cree que actividades de fusiones y adquisiciones traerán crecimiento en el siguiente año. Por el lado de las compañías públicas, 43% de los CEOs confían en la actividad de F&A.



Banca y mercado de capitales

Casi el 80% considera la falta de habilidades como una amenaza para sus perspectivas de crecimiento.

Para contrarrestar la falta de habilidades dentro de la organización, el 40% prefiere retener y entrenar a su personal; mientras que el 23% busca contratar alguien de la competencia



Hospitalidad y Ocio (Hotelería y turismo)

Solo el 27% se siente "muy confiado" en su crecimiento.

47% considera que el "déficit de la oferta de trabajadores preparados" es la principal razón por la cual se ha vuelto más difícil contratar personal.



Capital Humano

¿Qué acción se debe priorizar para cerrar la brecha de habilidades dentro de una organización?

46%

desarrollo de nuevas habilidades

46%

captar personal desde fuera de la industria



Inteligencia Artificial (IA)

La IA tendrá un mayor impacto que internet:

Global

62%

Totalmente de acuerdo

Latinoamérica

65%

Totalmente de acuerdo

La IA es fundamental para las operaciones dentro de la organización:

Global

3%

Totalmente de acuerdo

Latinoamérica

4%

Totalmente de acuerdo

La IA reemplazará más trabajos de los que creará:

Global

49%

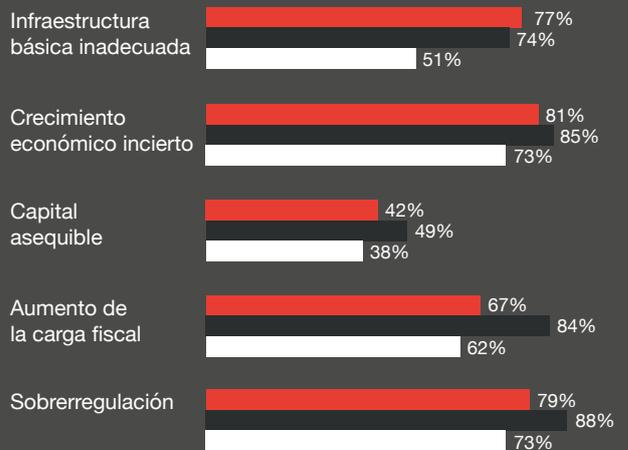
Totalmente de acuerdo

Latinoamérica

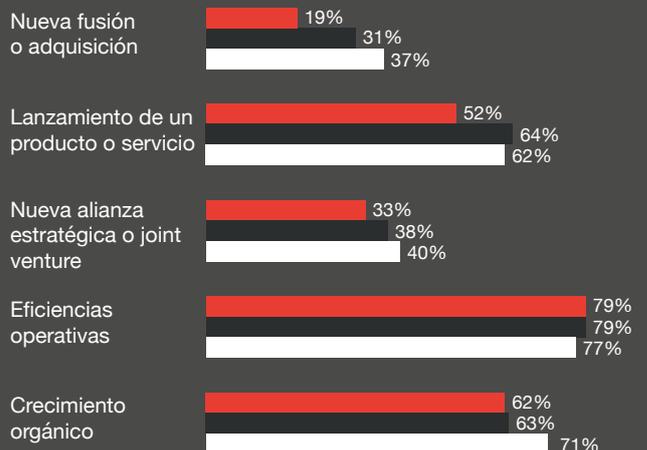
52%

Totalmente de acuerdo

Principales amenazas para el crecimiento:



Actividades clave para generar ingreso:



■ Perú (52) ■ Latinoamérica (159) ■ Global (1,3278)

NIIF 16:

“

El ebitda puede mejorar entre 10% y 15%”.



Daniel Oliva

Socio de Consultoría Contable de PwC

Más de 19 años en auditoría financiera y labores de consultoría contable. Cuenta con amplia experiencia en la aplicación de NIIF, tanto absolviendo consultas técnicas como liderando trabajos de diagnóstico e implementación de dichas normas en empresas comerciales e industriales, a nivel nacional e internacional. Entre 2009 y 2011, trabajó en PwC Sao Paulo, apoyando a empresas brasileñas en el proceso de aplicación de las NIIF; y también brindó soporte a PwC Ecuador en la implementación de las NIIF en el año 2011.

Los cambios en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) han generado preocupación en el sector empresarial. Algunas impactan directamente el modelo de negocio, otras representan un cambio significativo en la presentación de resultados. Daniel Oliva, socio de Consultoría Contable de PwC, explica un poco más acerca del alcance de la NIIF 16 y los principales aspectos que deben considerar los líderes empresariales para aplicarla con éxito.

La NIIF 16 empezó a aplicarse en enero de este año. ¿Qué aspectos contempla?

La NIIF 16 presenta un cambio sustancial en el tratamiento contable de los arrendamientos: el arrendatario deberá incorporar a su balance general un activo y un pasivo por todos los arrendamientos que ha podido suscribir a la fecha de evaluación, ya sea que estemos hablando de uno financiero (una compra financiada) o uno operativo, en donde soy usuario temporal de un activo a cambio de un pago.

El propósito de la norma es incorporar una obligación que las compañías no venían registrando en sus estados financieros: los pagos a los que las empresas se comprometen con los arrendadores. Esto representaba una debilidad en los estados financieros, pues, contratos de este tipo, que sustancialmente son compromisos de pago económicamente ineludibles, no eran mostrados como pasivos. Por ello, se ve la necesidad de revisar el tratamiento contable para los arrendamientos, llegando a la conclusión que la mejor forma de reflejar esta obligación económica es a través del reconocimiento de un pasivo contra un activo, que es el derecho de usar el activo arrendado.

¿Cómo impacta la toma de decisiones en una compañía?

Muchas veces el modelo de negocio que establecen las compañías no contempla la compra de activos. Aerolíneas o empresas de retail, por ejemplo, descansan en modelos de negocio donde buena parte de los activos son de terceros y solo los alquilan. Lo novedoso será ver qué va a pasar con esta decisión ahora que la norma exige que el activo y el pasivo asociado a los contratos de alquiler se lleven al balance. Puede que se gatillen algunas necesidades. Sin duda se debe visitar los modelos de negocio en lo correspondiente a la forma en la que se termina financiando las adquisiciones y el capex de la compañía.

¿Cuáles son los aspectos que más preocupan a las empresas?

Esto depende del usuario de los estados financieros. Una empresa que cotiza en bolsa, que tiene usuarios más diversificados, necesita enfocarse en cómo la nueva norma impacta la generación de utilidades, porque los accionistas estarán muy ávidos de conocer el futuro flujo de dividendos que puede llegar hacia ellos. Por otro lado, si bien las utilidades son el fin supremo de la organización, también hay otros aspectos que deben ser considerados como, por ejemplo, la capacidad de endeudamiento. Es decir, qué tanto esto restringe la capacidad de endeudamiento o genera volatilidad en los resultados, lo cual también es un tema importante.

¿Qué sectores serían los más afectados?

De acuerdo a estudios realizados por IESB, ente que emite las normas, entre los más afectados estarían las aerolíneas, cuyos modelos de negocio están basados en el alquiler de aviones; y también el sector de las entidades que operan en la industria retail, como los supermercados, las tiendas por departamento o las grandes superficies. Todos estos negocios basan sus modelos en no adquirir los bienes como premisa principal, salvo algunas excepciones.

Históricamente estos negocios han mantenido los pagos que se efectúan por los alquileres fuera del balance, por lo que no se veía el reflejo de un activo y un pasivo, que ahora sí se va ver.



“

Entre los más afectados estarían las aerolíneas, cuyos modelos de negocio están basados en el alquiler de aviones; y también el sector de las entidades que operan en la industria *retail*”.



¿Cómo afecta esto al ebitda?

Desde el punto de vista del ebitda, una de las consecuencias más importantes de la emisión de la norma es un impacto positivo en este indicador financiero. ¿Cómo es esto? Bajo la regla anterior, los contratos de alquiler operativos se reconocían en el resultado en una línea de gastos operativos que era parte del ebitda. Es decir, lo reducían.

Con el nuevo modelo, el reflejo está en dos cuentas que no son parte del ebitda: la depreciación del activo que se va a reconocer ahora y el cargo por intereses del pasivo.

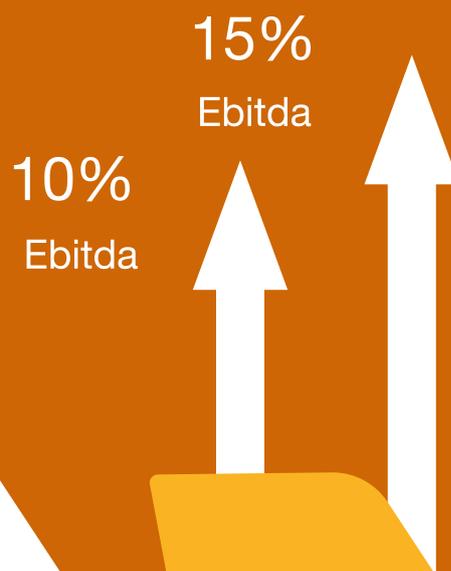
En otras palabras, vamos a reemplazar un gasto operativo por dos gastos que no son parte del ebitda. De hecho, los estudios indican que, dependiendo de la industria, la mejora del ebitda gira en torno al 10% y 15%.

¿Qué le sugeriría a los líderes empresariales respecto esta norma?

La principal preocupación que veo es el impacto que tendría la incorporación de este nuevo pasivo en la capacidad de endeudamiento de las empresas. Eso significa que, de hecho, dependiendo del nivel de endeudamiento actual, una empresa podría estar más expuesta a faltar con un compromiso contractual, un covenant, con un banco

Para hacer un mejor análisis de la situación, la empresa debería revisar sus contratos de endeudamiento, para identificar si estos, por ejemplo, establecen condiciones donde la deuda se calcula de forma establecida en el contrato, o si son deudas, de alguna forma, volátiles a la situación particular de la contabilidad. En este caso, la empresa debería estar ya lista como para ir sentándose con los acreedores para ir negociando, discutiendo o reformulando los compromisos contractuales de mantenimiento de una estructura de endeudamiento patrimonial específica, por citar un ejemplo. Ese es un tema fundamental que debe abordarse con prontitud porque sí podría tener un impacto directo en el costo financiero que la compañía asume para captar endeudamiento. Otro aspecto que debería preocupar a las empresas sería el levantamiento de la información para determinar de cuánto sería este nuevo pasivo.

Considerando que la norma se aplicará desde el 2019, la preparación se convierte en un desafío por el poco tiempo que falta hasta la fecha señalada; por lo que mi recomendación a las empresas sería el tomar de una vez la decisión de empezar a mirar el impacto que tendría esta norma en sus estados financieros.



El fin de las colas en el supermercado

Ir de compras al supermercado puede ser una experiencia estresante. La cantidad de gente delante de los anaqueles, los productos mal etiquetados que impiden saber el precio real y unas colas tan largas que parecieran indicar que el número de cajeros nunca es suficiente. **¿Cómo satisfacer a un cliente que no quiere perder más tiempo en esas condiciones?**

Francó Rojas es un emprendedor arequipeño de 31 años que vio este problema como una oportunidad. Junto a su socia, Ximena Alcázar, creó una solución tecnológica que beneficia tanto a clientes como a supermercados. PaQay es una aplicación que permite al cliente registrar sus compras utilizando el código de barra de los productos, y pagar sin necesidad de acercarse a la caja. Todo desde el smartphone.

“PaQay nace a raíz de un problema identificado al momento de comprar en supermercados. En exhibición, los productos muestran un monto que no siempre coincide con el que finalmente nos cobran en la caja. Esto le causa malestar al cliente, que ya esperó un largo tiempo para pagar. Entonces, se molesta con el cajero e incluso opta por no comprar nada. Este problema le da una mala imagen al negocio frente al cliente, el cual podría presentar una queja o, peor aún, no querer volver a comprar ahí. Todo por un error de etiquetado”, explica Rojas, CEO y fundador de PaQay.

Originalmente, Franco pensó en PaQay como un verificador de precios, pero luego de escuchar las necesidades de sus potenciales clientes, decidió agregar la función de pago. De esta manera, todo el proceso se puede llevar a cabo desde el celular, agilizando la circulación en estos negocios y reduciendo las colas.

“Se puede hacer el listado de compras en el aplicativo, leyendo los códigos de barra; y la actualización es a tiempo real, por lo que puedes verificar si lo que estás comprando

se ajusta a tu presupuesto. Por otro lado, permitir el pago desde la plataforma evita las colas”, detalla.

PaQay inició su periodo de prueba en un supermercado arequipeño que cuenta con dos tiendas. Luego de ver la reacción de los usuarios a su sistema, empezaron a trabajar con otra cadena que tiene cinco locales en la ciudad blanca y está por llegar a Lima con una primera tienda en el distrito de Surco. Estos pilotos no solo permitieron mejorar el aplicativo, sino que fueron suficientes para llamar la atención de una importante cadena de supermercados a nivel nacional.

“Son empresas de escala media que están apostando por nosotros. Además, hemos conversado con Tottus para validar nuestra idea y la respuesta fue positiva, así que esperamos que esto se refleje en una alianza”,





añade. Y no es casualidad. El mercado de consumo masivo en el país ha cambiado significativamente en los últimos años. Las grandes cadenas de supermercados están impulsando la venta online de sus productos; en la continua búsqueda por mejorar la experiencia del cliente.

Podemos encontrar ejemplos muy exitosos de ese tipo de iniciativa -que fusiona lo digital y lo físico- en mercados más avanzados. Amazon es uno de estos casos y es, a su vez, una de las compañías que más ha invertido en este rubro.

Amazon Go empezó como un supermercado prototipo que el gigante de internet decidió abrir en Seattle, Estados Unidos. Actualmente cuenta con diez tiendas repartidas entre la ciudad ya mencionada, Chicago y San Francisco; y están a puertas de abrir una más. En estos locales no se necesita ir a ninguna caja. Los clientes pueden simplemente tomar el producto que necesitan, guardarlo e irse. ¿Cómo funciona? A través de sensores, inteligencia artificial y machine learning. Los clientes solo necesitan descargar la aplicación y activarla al ingresar a cualquiera de estas tiendas. La app está asociada a la cuenta de Amazon del cliente, por lo que al salir reciben una boleta con el detalle de los productos que tomaron y el total es descontado de sus tarjetas. Un gran avance tecnológico que requiere un mayor nivel de inversión y sofisticación.

En el caso de Paqay, los clientes deben identificar el supermercado al que están ingresando a través de un código

QR ubicado en la entrada y luego ir leyendo los códigos de barra de los productos seleccionados. Al registrar el número de tarjeta en la aplicación, el cobro se hace a través de la misma plataforma. Por ahora solo está afiliada a VisaNet, pero Rojas espera habilitar otro tipo de tarjetas en el corto plazo.

A pesar de la proliferación de aplicativos móviles que permiten el pago a través de la plataforma, Franco considera que aún hay cierta resistencia, sobre todo en el público que supera los 45 años. “Al presentar el producto algunos tienen dudas por temas de seguridad, puesto que necesitas ingresar los datos de tu tarjeta. Nuestra respuesta a este temor fue participar en varias ferias y exposiciones; y presentarnos a otros emprendedores en los distintos talleres que realizaba Kaman*, aprovechando esos espacios para dar a conocer qué era PaQay y así ir generando confianza en el público. Además, el pago por Visa cuenta con una certificación de seguridad”.

El emprendimiento de Rojas parece estar por el camino correcto. El cliente de la cuarta revolución industrial busca lo más práctico. Si se puede hacer en menos pasos y ahorrar tiempo, mejor.

*Incubadora de negocios de la Universidad Católica San Pablo de Arequipa.

Contacto

Orlando Marchesi
Socio Principal de PwC Perú
orlando.marchesi@pe.pwc.com

PricewaterhouseCoopers
Santo Toribio 143, Piso 8
San Isidro, Lima, Perú
(511) 211-6500

www.pwc.pe

PwC Perú
  

© 2019 PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L. Todos los derechos reservados.

PwC se refiere a la firma miembro de Perú y a veces puede referirse a la red PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada. Para mayor detalle, ingrese a www.pwc.com/structure.

Este contenido es solamente para fines de información general y no debe ser utilizado como un sustituto de consulta con asesores profesionales.

En PwC, nuestro propósito es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 158 países con más de 250,000 personas comprometidas con entregar calidad en los servicios de auditoría, impuestos y consultoría de negocios. Para conocer más visítenos en www.pwc.com/pe