

Advance

Número 3 - Enero 2020

“El ataque va a ocurrir,
la pregunta es cuándo y cómo
reaccionará cuando suceda”



Fernando Román

Experto en Ciberseguridad en
PwC México

**Tecnología
por privacidad:**
¿qué tan dispuestos están los
consumidores a ceder sus datos
personales?

El desafío de talento para las
empresas del futuro

¿Cómo lidiar con los conflictos
en las empresas familiares?

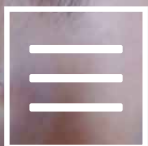
“Hay una distorsión en la
conceptualización del *drawback*
en el Perú” **Joseph Andrade,**
Director de PwC Perú

Paying Taxes 2020

El panorama cambiante de
la política y administración
tributaria en 190 economías

La revolución de las *fintech*
en los servicios financieros

¿Cuáles son tus desafíos?



- Acelerar el impacto digital y tecnológico
- Crear experiencias únicas de cliente
- Superar las complejidades de riesgo y cumplimiento

Fortalecer la confianza y la transparencia

en mi empresa.

- Descubrir oportunidades mediante el uso de datos
- Crear y desarrollar una ventaja competitiva
- Optimizar las transacciones
- Estimular la innovación
- Transformar el capital humano
- Alinear los costos con la estrategia del negocio
- Asegurar los activos



Podemos trabajar juntos en nuevas formas.
Para conocer cómo podemos ayudarte,
contáctanos.

Facebook.com/PwCPeru

Twitter.com/PwC_Peru



Orlando Marchesi
Socio Principal

El contexto en el que se desarrolla la actividad empresarial es cada vez más complejo. Por un lado, nos enfrentamos a un mercado en cambio constante, con consumidores cada vez más exigentes, que actúan como jueces implacables de la conducta empresarial; y donde competidores que antes no habíamos identificado aprovechan la tecnología para llegar a nuestros potenciales clientes, a través de plataformas de fácil acceso, como en el caso de las fintech.

Por otro lado, mantenerse vigente y adaptar los procesos a las megatendencias globales y a la cuarta revolución industrial, también aumenta el nivel de riesgo al que se exponen las compañías. El escenario ha evolucionado a tal punto que al hablar de ciberseguridad ya no nos referimos a temas de prevención únicamente, sino también a planes de contención y respuesta. Como menciona Fernando Román, Experto en Ciberseguridad en PwC México, en la entrevista que encontrarán en esta edición, la pregunta ya no es si el ataque ocurrirá sino cuándo se llevará a cabo y si el liderazgo de la empresa está en condiciones de tomar decisiones acertadas en el momento crítico.

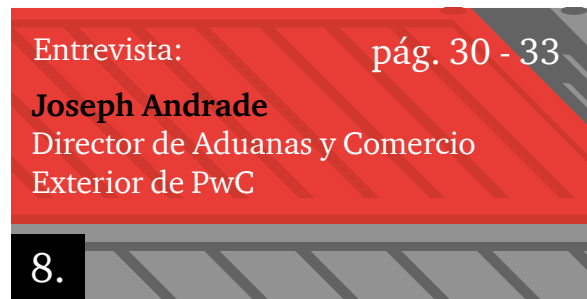
Desarrollar un plan de acción adecuado que identifique las vulnerabilidades de la compañía y la mejor forma de abordarlas, implica poner especial énfasis en la cultura de la empresa. Los líderes deben ser capaces de escuchar las necesidades y sugerencias de las personas que trabajan con ellos; sin importar qué tan agitada esté la agenda. Esta edición de Advance incluye un artículo que explica cómo al crear un ambiente seguro para la comunicación se promueven las ideas innovadoras y potenciales soluciones a problemas urgentes; y se genera mayor consciencia e identidad dentro de la compañía.

No obstante, el nuevo contexto no solo ha traído retos sino también diversas oportunidades. El estudio Paying taxes resalta que la tecnología ha permitido la modernización de los sistemas tributarios en varios países alrededor del mundo. Como consecuencia, se ha reducido significativamente el tiempo que las empresas dedican al cumplimiento de sus obligaciones fiscales, lo que permite destinar más energía a tareas estratégicas.

Finalmente, encontrarán también una entrevista a Joseph Andrade, director de Aduanas y Comercio Exterior, quien analiza los principales obstáculos para dinamizar las exportaciones peruanas y la importancia de desarrollar infraestructura que facilite el comercio exterior. Además, un artículo de Miguel Puga, Socio de PwC, que aborda los problemas más comunes de las empresas familiares.

Contenido





Equipo editorial

Gerente Senior de Comunicación Corporativa: Michelle Szejer
Equipo de contenido: Claudia Lobatón, Rodrigo Cáceres
Equipo creativo: Vanessa Gyax, Josué Sarolli

El desafío de talento para las empresas del futuro



Por Oscar La Torre
Socio de Consultoría de Negocios
de PwC

El mundo laboral ha cambiado significativamente, hasta convertirse en uno lleno de posibilidades, gracias a la automatización, análisis de datos, inteligencia artificial y demás tecnologías emergentes.

Sin embargo, la tecnología es tan buena como los líderes que identifican sus oportunidades, los tecnólogos que la ofrecen y las personas que trabajan con ella todos los días. Por ello, la disrupción tecnológica y el impacto de las mega tendencias globales está desafiando las capacidades de la fuerza laboral actual. Todo esto ha generado un problema importante para las empresas que descubren que sus trabajadores no cuentan con las habilidades que necesitan y no pueden simplemente contratar más gente para salir de esta situación.

Para sorpresa de muchos líderes, los grandes proyectos en los que se embarcan para potenciar su fuerza laboral no están dando resultados. En consecuencia, en los últimos años hemos visto un crecimiento significativo de los programas y presupuestos que las compañías destinan al desarrollo de las capacidades de su personal, con el objetivo de construir un capital humano más preparado para las nuevas funciones que requieren las empresas actualmente. En el último estudio global de PwC sobre talento, el 67%

de los líderes de recursos humanos y de negocios aseguró estar tomando medidas para balancear el desarrollo físico, emocional y el bienestar de los colaboradores en sus empresas. Asimismo, 61% dijo estar enfocado en identificar aquellas destrezas y capacidades necesarias para el futuro.

Para conseguir los resultados esperados, las organizaciones necesitan un nuevo enfoque; y crear una combinación adecuada de personas capacitadas y adaptables, que estén alineadas con la cultura, mentalidad y comportamientos idóneos para impulsar el negocio. La tecnología seguirá evolucionando y será fácilmente reemplazada; pero los trabajadores capacitados en entender estos cambios y adaptarse con la misma rapidez, aún son escasos. De hecho, se espera un importante déficit de talento digital, a nivel mundial, para 2020.

No obstante, ese talento tan buscado no debe provenir solo de la adquisición de personal nuevo para trabajos específicos, sino también del desarrollo de habilidades digitales en los roles existentes. Para lograr el equilibrio



adecuado se requiere fortalecer las destrezas y capacidades del personal, siempre con una mirada hacia la gestión del futuro.

Para ello se puede empezar por gestionar la carga laboral de los trabajadores, con el fin de mejorar los niveles de desempeño y rendimiento. Luego, si se considera necesario contratar talento nuevo, será necesario invertir en una mejora de los modelos de reclutamiento, a través de procesos y decisiones basados en análisis de datos, para evitar cualquier tipo de sesgo en el proceso de selección y contratación.

Independientemente del método elegido por la compañía, el desarrollo de programas de upskilling para potenciar el conocimiento digital de los trabajadores es un imperativo estratégico para todas las organizaciones. En este contexto, resulta crucial tener objetivos claros respecto a qué conocimientos son necesarios para llevar a cabo las funciones que han sido reconfiguradas con la digitalización. Solo así se podrá responder al desafío de contar con grupos humanos que respondan a la altura de las circunstancias; y para lograrlo se debe partir de una comprensión del tipo de perfil que se requiere, dónde puede encontrarse o desarrollarse y cómo puede retenerse.

Alcanzar un buen entendimiento de hasta qué punto el talento requerido por la compañía puede fomentarse en la base de trabajadores con los que ya se cuenta, exige que se fortalezca el rol de las áreas de recursos humanos, para que quíen y acompañen el desarrollo de la fuerza laboral

Será necesario invertir en una mejora de los modelos de reclutamiento, a través de procesos y decisiones basados en análisis de datos, para evitar cualquier tipo de sesgo en el proceso de selección y contratación.

digital. Del mismo modo, el desarrollo de las líneas de carrera requiere la implementación de modelos flexibles, a través de mecanismos como la rotación de puestos, el intercambio entre áreas y, por qué no, entre unidades de negocio o el impulso de la movilidad internacional, con el fin de brindar un “employee journey” que permita atraer y retener el mejor talento posible.

Ninguna compañía que quiera ser exitosa en la digitalización alcanzará sus metas si no empodera a sus trabajadores.

Construir estructuras organizacionales y culturas colaborativas demanda un pensamiento innovador que habilite ambientes de trabajo donde se fomente el pensamiento fuera de la caja y el trabajo en equipo, con metas claras y compartidas, sin dejar de lado el reconocimiento de los trabajadores, tanto individual como colectivo. Al ignorar la cultura, las empresas se arriesgan al fracaso de su transformación. Así como la cultura digital permite a las personas entregar resultados con mayor velocidad, esta también se caracteriza por una mayor horizontalidad. Solo así se puede acelerar la toma de decisiones. Ninguna compañía que quiera ser exitosa en

la digitalización alcanzará sus metas si no empodera a sus trabajadores por medio de capacitaciones, feedback oportuno y un cambio de mentalidad respecto a lo que el ensayo-error significa. Podemos empezar por despenalizar el error y aprender a reconocerlo como lo que es: una señal de que alguien está intentando hacer algo distinto.



New world. New skills.

La forma de trabajar como la conocemos está cambiando rápidamente. ¿El impacto de la tecnología es un tema preocupante para su empresa? ¿Su personal está listo para enfrentar el nuevo panorama?

1.

¿Cómo cree que se sienten los trabajadores de su empresa ante el impacto de la tecnología en su trabajo?

- a. ☐ Emocionados
- b. ☐ Optimistas
- c. ☐ Indiferentes
- d. ☐ Nerviosos
- e. ☐ Asustados

2.

¿Qué tan probable es que las funciones y procesos en su empresa se vuelvan obsoletos o cambien significativamente en los próximos 10 años debido a la automatización?

- a. ☐ Muy probable
- b. ☐ Probable
- c. ☐ Improbable
- d. ☐ Muy improbable
- e. ☐ No lo sé

3.

¿Cree que el desarrollo tecnológico mejorará o impedirá las oportunidades laborales de su personal en el futuro?

- a. ☐ Mejorará significativamente
- b. ☐ Mejorará
- c. ☐ Impedirá
- d. ☐ Impedirá significativamente
- e. ☐ No hará diferencia

4.

Si se le diera una oportunidad para entender y utilizar mejor la tecnología, ¿la tomaría?

- a. ☐ Definitivamente
- b. ☐ Probablemente
- c. ☐ Probablemente no
- d. ☐ Definitivamente no
- e. ☐ No estoy seguro

5.

¿Su empresa les brinda a los trabajadores la oportunidad de capacitarse para impulsar la comprensión y uso de las últimas tecnologías?

- a. ☐ Sí, brindamos muchas oportunidades
- b. ☐ Sí, algunas oportunidades
- c. ☐ Ninguna oportunidad

6.

¿Qué tipo de habilidades laborales espera que sus colaboradores desarrollen?

- a. ☐ Especializarse en una tecnología específica
- b. ☐ Ser más competentes, aprender y adaptarse a nuevas tecnologías, cualquiera que sea
- c. ☐ Mejorar las habilidades de negocio en general
- d. ☐ Mejorar en habilidades blandas
- e. ☐ Ninguna de las anteriores



Para ver cómo podemos ayudarte, escanea el código QR o ingresa al siguiente enlace:

<https://pwc.to/2G0Jb3u>

Líderes: ¡Escuchen a sus equipos!

Los líderes deben recordar que no son los protagonistas, y dar espacio a los miembros de sus equipos para que participen y compartan sus opiniones.

No es extraño que al hablar de trabajo las personas tiendan a describir a sus jefes. Algunos quizá listen sus cualidades y capacidad de liderazgo, mientras que otros podrían tener más de un reclamo. En ambos casos, en especial si existe una preocupación genuina por la cultura organizacional, vale la pena preguntarse si los trabajadores se sienten escuchados por sus jefes. Probablemente, la mayoría responda de manera negativa, admitiendo la existencia de una pared imaginaria que les impide tener una relación de confianza con quienes ocupan los cargos más altos.

La capacidad de escuchar es cada vez menos común, especialmente en esta era dominada por las redes sociales, donde las comunicaciones se centran en celulares y computadoras, y las conversaciones adoptan la forma de monólogos, donde cada uno busca ser el centro de atención.

Saber escuchar puede ser una tarea difícil para cualquiera en una posición gerencial, debido a la presión que experimentan los altos ejecutivos. Sin embargo, esta habilidad es esencial para conseguir un liderazgo efectivo, por dos distintas razones. Primero, para navegar entre las fuerzas disruptivas que afectan a todas las industrias, los líderes deben armar un equipo de personas con diversas perspectivas y experiencias, capaces de enfrentar los nuevos desafíos de la empresa. Esta tarea requiere disposición para escuchar y entender puntos de vista distintos.

Los líderes deben recordar que no son los protagonistas, y dar espacio a los miembros de sus equipos para que participen y compartan sus opiniones. Generar espacios de confianza y atraer a otros es un arte en sí, y muchos líderes con ideas inteligentes saben lo importante que puede llegar a ser un buen oyente.

La segunda razón por la que escuchar es una habilidad crucial es que mientras más alto se ubique el líder en la



estructura organizacional, más probable será que se encierre en una burbuja. En un escenario donde las personas quieren establecer sus propias agendas, y nadie quiere llevar malas noticias a los ejecutivos, los líderes necesitan desarrollar un radar para sentir no solo lo que dicen los trabajadores, también lo que expresan mediante su lenguaje corporal y lo que probablemente se estén guardando para ellos mismos. El liderazgo implica poder salir de la burbuja para saber lo que realmente está pasando en la compañía, y escuchar es una manera efectiva de hacerlo.

Vivimos en un mundo caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Las personas muestran una menor cercanía a las jerarquías tradicionales y son más críticas, lo que puede complejizar la tarea de un líder. Un claro ejemplo de esta incertidumbre es la desconfianza que el rápido avance de la tecnología genera en la fuerza de trabajo, por el temor de ser desplazados por la automatización. Si bien todas las organizaciones deben apostar por la digitalización, independientemente del rubro en que se encuentren, el elemento humano es igual de importante, y es responsabilidad del liderazgo de la compañía estar al tanto de estas preocupaciones, abordarlas y resolverlas para el bienestar de su personal.

Los trabajadores son la clave del éxito de cualquier empresa, pues son quienes identifican los problemas del negocio y pueden generar posibles soluciones. Si embargo, esas ideas no siempre llegan a las altas esferas de la corporación. ¿Por qué? Puede deberse a diversas razones, pero muchas veces simplemente se debe a la falta de comunicación entre los jefes y los colaboradores, ya que estos últimos no siempre comparten sus ideas por miedo,

Los trabajadores son la clave del éxito de cualquier empresa, pues son quienes identifican los problemas del negocio y pueden generar posibles soluciones.

falta de confianza o inseguridad.

Amy Edmondson, destacada profesora de Harvard Business School, desarrolló el concepto de seguridad psicológica, basado en la creencia que el ambiente donde te encuentras es seguro para tomar riesgos interpersonales. Así, las personas psicológicamente seguras podrán expresarse cuando lo crean necesario, con ideas relevantes, preguntas y preocupaciones, sin ser censurados de manera gratuita.

La responsabilidad de generar un ecosistema de confianza recae en el líder, quien debe buscar que el trabajador se sienta libre de ser como es. Ninguna persona debe ver su carrera comprometida por tener una opinión diferente. ¿Cómo se logra ese objetivo? Creando un ambiente favorable donde todos, en especial el líder, escuchen las diversas opiniones de todos los miembros del equipo.

Ser un oyente efectivo es crucial para crear las condiciones en las que el personal pueda ser libre de expresar sus ideas, tanto buenas como malas. La ausencia de esta habilidad en los altos mandos de las organizaciones es la razón por la cual muchas veces el distanciamiento con la fuerza de trabajo es tan marcado. Aquellos que sepan escuchar serán quienes capitalicen la diversidad de pensamiento y lideren el camino de la innovación.

¿Cómo lidiar con los conflictos en las empresas familiares?



Por Miguel Puga
Socio a Cargo de Empresas
Familiares

Las empresas familiares se conforman en base a valores y aspiraciones compartidas. Kelin E. Gersik, en su libro “Empresas familiares: generación a generación”, señala que la propiedad, el negocio y la familia son condiciones que acompañan el desarrollo de una empresa familiar, y que de la interrelación entre estos ámbitos puede evidenciarse la relevancia de la familia en la empresa.

La transformación digital está generando cambios radicales en el ámbito corporativo, sin importar el tamaño o el rubro de la organización, y las empresas familiares no son la excepción. Considerando estos aspectos, existe una serie de problemas que las empresas familiares deben procurar evitar:



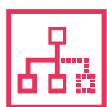
a) Confundir tiempos y lugares:

En ocasiones, se puede trabajar o discutir temas de la empresa en tiempos y espacios destinados a la familia, o viceversa. Muchos pleitos y conflictos de alto calibre en el ámbito familiar surgen por situaciones generadas en la empresa o con relación a ella.



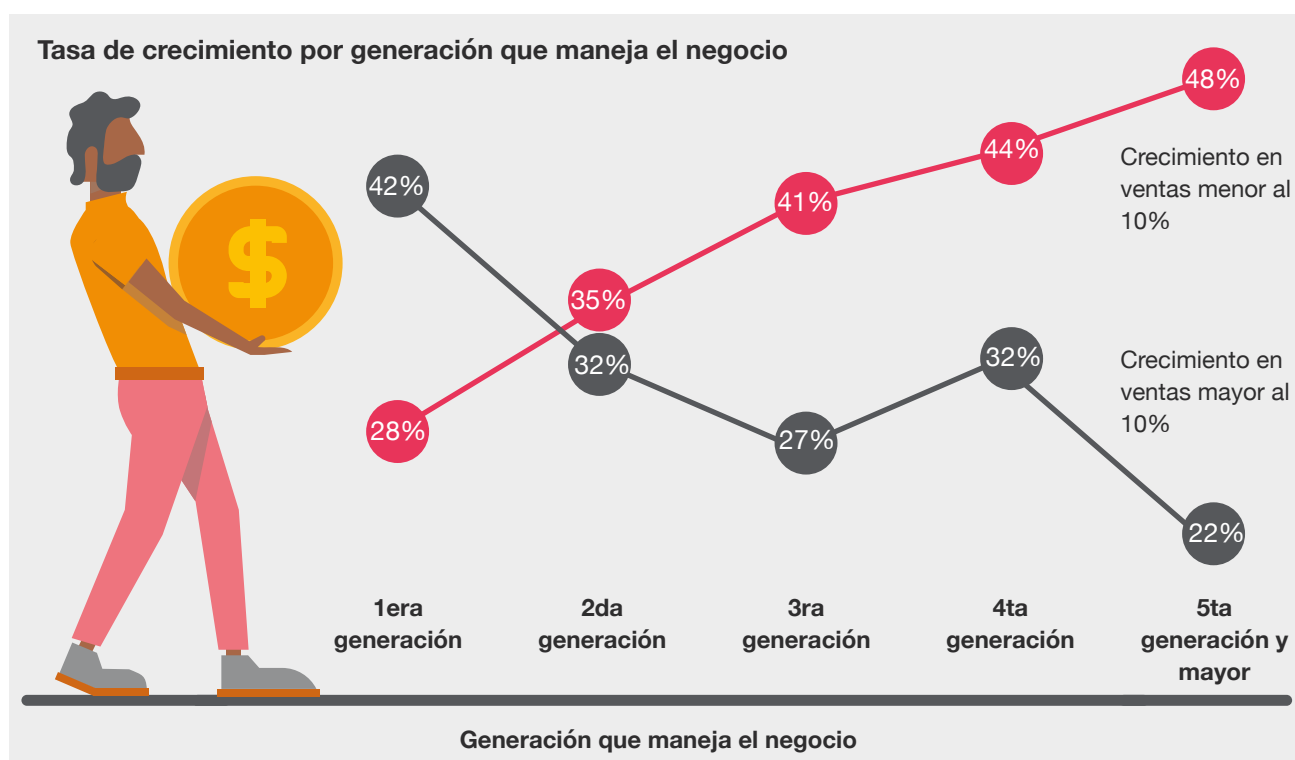
b) Contratación inadecuada o innecesaria de personal:

A veces se contrata a familiares sin considerar si estos son competentes o no para un determinado puesto. En efecto, las especificaciones, requerimientos y debido proceso que se sigue para contratar a un trabajador que no es de la familia no son los mismos al momento de contratar a un pariente. Esto no significa que los familiares estén impedidos de trabajar en la empresa, solo que deben reunir las habilidades necesarias, seguir un procedimiento formal, y no ingresar mediante la creación de posiciones inexistentes en la estructura de operaciones. Adviértase aquí que cuando se trata de una persona incompetente, lo más probable es que con el tiempo esta termine por ser despedida, con todos los problemas familiares que ello conlleva.



c) Estructura organizacional poco clara:

Más allá de la contratación de familiares, a modo de favor, en posiciones que no existen inicialmente, muchas empresas familiares, buscando la profesionalización, han puesto personas capacitadas e independientes a cargo de la gerencia general, pero mantienen parientes como accionistas y/o directores a cargo de otras gerencias. En estas situaciones, no es inusual que las instrucciones impartidas por la gerencia general no sean seguidas por alguna gerencia de línea, ya que la visión del gerente general puede no ser compartida. Ante esta situación, los trabajadores que son parte del equipo del accionista o director, que es también gerente de línea, siguen sus instrucciones y no la del gerente general, lo cual produce conflictos en la organización.



**d) Falta de indicadores de desempeño:**

Los criterios para valorar el rendimiento de los trabajadores en una empresa familiar -de existir- no son los mismos que se utilizan para medir el rendimiento de los familiares. Han sido muchos los casos en que se evidencia que el miembro de la familia, que ejerce un puesto directivo o gerencial, no está sujeto a indicadores de desempeño, es decir, a parámetros claros de rendimiento y de resultados.

**e) Rotación elevada**

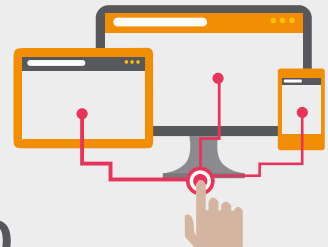
La alta rotación de posiciones clave ocupadas por personal no miembro de la familia es común en empresas familiares. Esta situación genera peligro para la continuidad de la empresa, ya que los mejores trabajadores y/o gerentes pueden abandonarla al percibir la poca oportunidad, si la hay, de crecimiento laboral o línea de carrera.

**f) Excesiva rigidez:**

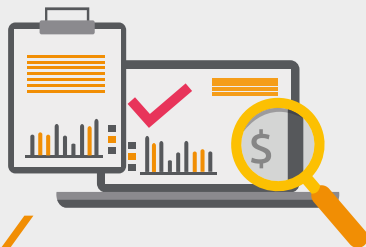
Al envejecer, algunos miembros de la familia que ocupan posiciones de liderazgo en la organización desarrollan una actitud conservadora; es decir, se resisten al cambio de ciertos aspectos del negocio. Esta situación puede ocasionar cierta rigidez en la empresa, y que cambios importantes se dejen de lado o se posterguen innecesariamente.

Comportamiento de negocios familiares con crecimiento mayor al 10%**84%**

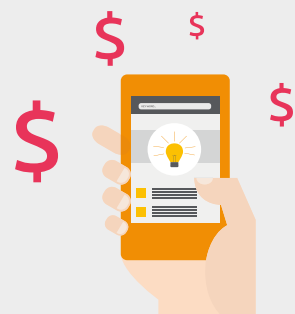
tiene un claro sentido de los valores acordados y propósitos como empresa (versus el 76% de compañías con crecimiento menor al 10%)

63%

apuntan a dar pasos significativos en el desarrollo de capacidades digitales (versus el 54% de compañías con crecimiento menor al 10%)

55%

han financiado, formalizado y documentado su plan estratégico (versus el 46% de compañías con crecimiento menor al 10%)

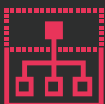
22%

apuntan a obtener la mayoría de los ingresos de nuevos productos o servicios (versus el 16% de compañías con crecimiento menor al 10%)



g) Luchas por el poder:

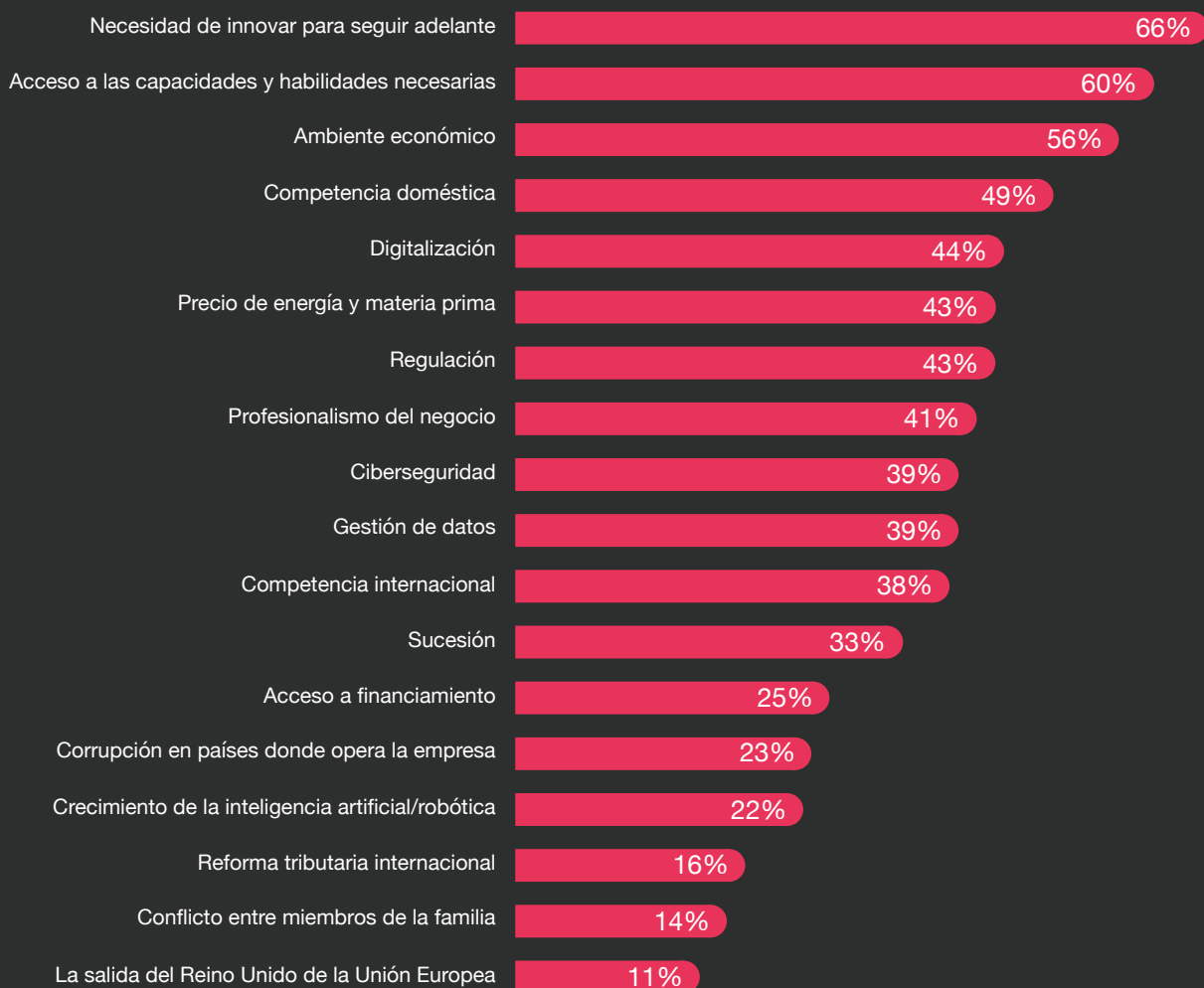
Las generaciones mayores y las más jóvenes se enfrentan por temas relativos al control de la empresa. A medida que la generación más joven va ocupando espacios en la empresa familiar, exige mayor participación en la toma de decisiones. En consecuencia, la generación mayor puede sentirse desplazada en el trabajo que ha realizado durante muchos años.



h) Sucesión del líder:

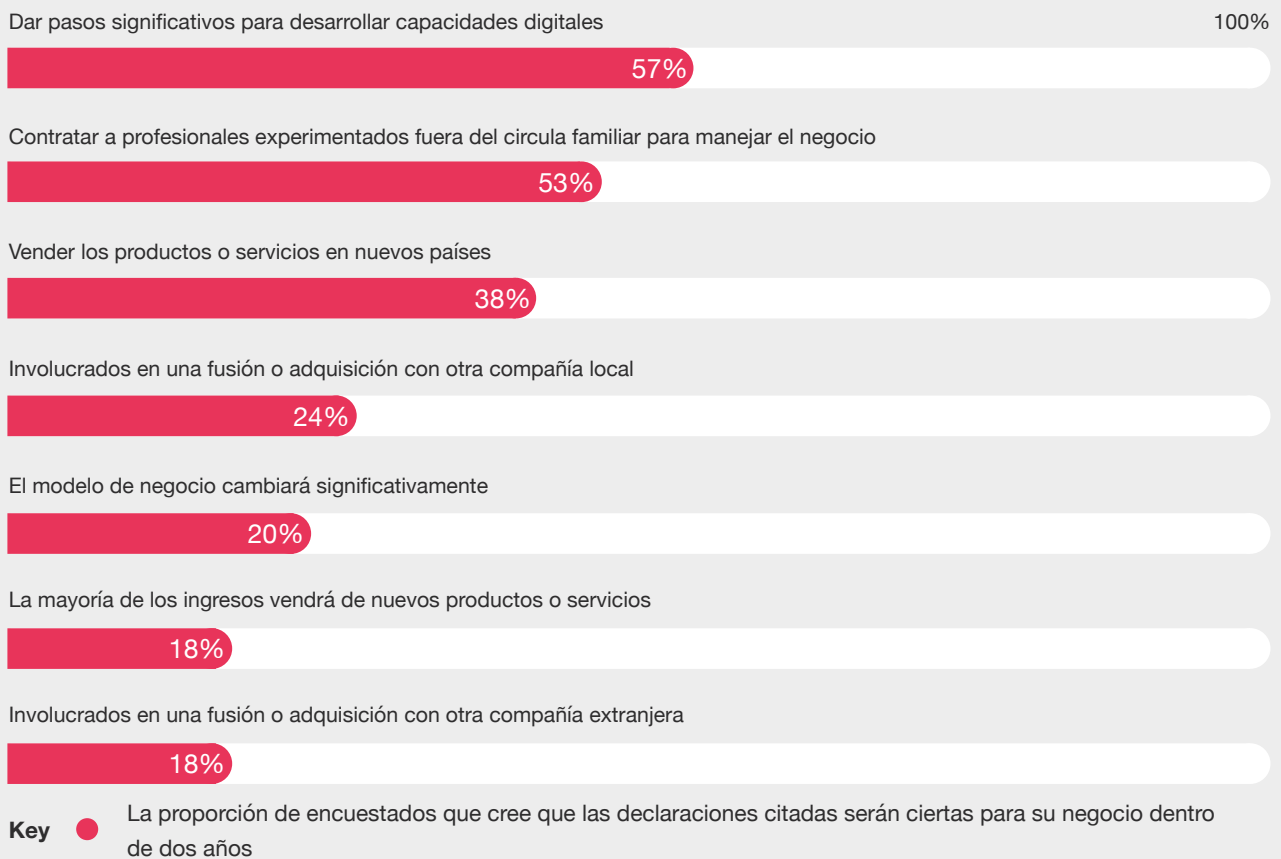
La sucesión en el liderazgo no es un proceso sencillo. La persona a cargo suele mostrar cierta resistencia al cambio, argumentando que aún está en la capacidad de ejecutar el rol, que cuenta con la energía suficiente, o que teme por el futuro de la empresa bajo otra gestión. Hay situaciones en las que esta actitud puede ser razonable, al no identificar el talento suficiente entre los sucesores para continuar con el legado familiar. Por ello, es muy importante trabajar estos procesos con anticipación en búsqueda de un nuevo líder, para evitar la aparición de estos conflictos y asegurar el futuro de la compañía.

Principales desafíos para las empresas familiares dentro de los próximos dos años



La situación de cada empresa familiar es particular, por lo que resulta crucial identificar el escenario en el que se encuentra el negocio y los problemas que está enfrentando. Las herramientas para resolver esos conflictos dependerán de cada caso, ya sea que se relacionen con modificaciones estatutarias, pactos de accionistas, políticas empresariales o protocolos familiares. El bienestar de la empresa a largo plazo dependerá de la idoneidad de esa evaluación inicial y del desarrollo de las herramientas correctas.

¿Dónde se ven las empresas familiares en los próximos dos años?



Fuente: PwC Global Family Business Survey 2018



Doing Business in Peru 2020

Contiene la información más reciente,
confiable y detallada sobre los principales
asuntos macroeconómicos, fiscales,
corporativos, laborales y de seguridad social
sobre Perú.

Encuentra la publicación en:

www.pwc.pe

“

El ataque va a ocurrir, la pregunta es cuándo y cómo reaccionará cuando suceda”



La rápida evolución tecnológica ha permitido el despegue de muchos modelos de negocio y la optimización de todas las industrias. Sin embargo, en este camino de transformación digital también se ha abierto un nuevo abanico de riesgos para las compañías. Los ataques cibernéticos son cada vez más sofisticados y ninguna empresa es invulnerable, independientemente de su tamaño o trayectoria. Fernando Román, socio de PwC México, considera urgente que todas las compañías desarrollen la capacidad de manejar este tipo de incidentes y recuperar el control del negocio cuando al ataque ocurra.



Fernando Román
Experto en Ciberseguridad
en PwC México

Licenciado en Sistemas de Computación Administrativa, con más de 25 años de experiencia profesional en el sector de Seguridad y Tecnologías de la Información. Ha desarrollado un portafolio de servicios que han beneficiado a numerosos clientes al fortalecer la gestión de riesgos y desarrollar e implementar estrategias integrales de seguridad.

¿Cuál es la mayor preocupación de los ejecutivos frente al riesgo de un ciberataque?

Una de las grandes preocupaciones es cómo establecer un programa de seguridad efectivo, que permita proteger la información y otros activos importantes. Ahora, el principal reto está en que muchos aún no conocen realmente el impacto que un ataque podría tener en su compañía, porque no han identificado los activos clave para su negocio y el nivel de control que tienen sobre estos. Se necesita ese conocimiento para desarrollar un programa de seguridad efectivo que proteja a la compañía ante cualquier incidente.

¿Qué tan conscientes son de este desafío?

En los últimos años, se ha venido haciendo esfuerzos muy grandes, a nivel global, respecto a cómo protegerse ante incidentes de ciberseguridad; pero aún hay mucho por hacer. Actualmente, no todos los ejecutivos saben cómo protegerse, pues al no tener claro de qué se trata, no conocen el impacto que puede tener un ataque en sus empresas. Necesitan capacitarse para entender qué es la ciberseguridad y cómo se debe abordar en sus organizaciones. Es algo que debe ser parte de su agenda diaria.

Que sea parte de su agenda implica reconocer que el tema no se limita al área de tecnología.

Sí, claro. Se debe entender que la ciberseguridad no es únicamente un tema de tecnología o seguridad de la información. Toda la empresa debe actuar de forma ordenada para atender cualquier incidente. Muchos dicen “si nunca me ha pasado, por qué me habría de pasar”. Esto no se trata simplemente de evitar que suceda. El ataque va a ocurrir, la pregunta es cuándo y cómo reaccionar cuando suceda. Sin eso claro no se puede proteger ni la información ni el negocio.

Al hablar de orden, ¿te refieres a contar con un CDO o CIO? ¿Qué tan relevante es esa posición?

La organización de una empresa siempre es muy importante, especialmente al hablar de ciberseguridad. Cuando decimos que no es un tema de competencia exclusiva al área de tecnología, es porque toda la organización debe estar consciente de cómo actuar llegado el momento. Por ejemplo, si el atacante logra robar

propiedad intelectual o información de nuestros empleados o clientes, y luego la filtra, el impacto reputacional será grande y repercutirá incluso en el precio de las acciones de la compañía. En ese sentido, la respuesta no vendrá solo del área de TI, sino de marketing, la plana directiva y la oficina de comunicaciones. Entender este impacto ayudará a decidir la mejor manera de organizarse en torno a este tema. En una empresa más pequeña quizá no encontremos un CIO, pero si todos tienen claro cuál es su rol y qué deben proteger, entonces se tendrá un mejor plan de acción y respuesta.

¿Qué porcentaje del directorio debe ser ocupado por gente con experiencia en el tema?

Esto es muy importante. Hay muchos casos en que la regulación pide, incluso, que existan comités de auditoría o un experto en seguridad de la información en el directorio, porque es quien traducirá los riesgos y los pondrá sobre la mesa, generando una discusión sobre cómo influye el tema en el planeamiento del negocio. Es crítico contar con especialistas o por lo menos ejecutivos que entiendan sobre ciberseguridad y puedan guiar el camino para proteger el negocio. Esta necesidad no se limita al board o altas gerencias, sino también debe expandirse a las áreas operativas, donde se necesita especialistas que nos ayuden a proteger la empresa en las acciones del día a día; pero, lamentablemente, en el mundo hay escasez de gente capacitada para estos puestos. En ciberseguridad hay, aproximadamente, tres millones de plazas que no podemos cubrir. Esa escasez de talento abre una brecha importante.

¿Qué sectores lideran las iniciativas de ciberseguridad?

Dado su tipo de negocio y el nivel de exposición que tiene, definitivamente el sector financiero es uno de los que más invierte en ciberseguridad y el que, de alguna manera, marca la tendencia en el mercado. Sin embargo, todas las industrias están expuestas por lo que todas deberían priorizar la ciberseguridad.

En el caso mexicano, ¿qué otro sector prioriza el tema?

El sector salud es importante, pues capta el interés de “activistas”, atacantes y otros actores del espacio cibernético; así como el sector minero que también resulta atractivo para este tipo de adversarios. Creo que es un tema transversal.

“

Las personas son el eslabón más débil en la cadena de protección”.

¿Por qué en algunas empresas se ha avanzado poco en el tema?

Creo que no se ha logrado que los ejecutivos terminen de entender el impacto que esto puede tener, independientemente del tipo de negocio que operen. Todo negocio tiene una fuerte inversión que respalda la operatividad, pero los ejecutivos no tienen claro cómo ni por qué protegerla. Como mencioné, se necesita reconocer la existencia del riesgo y el nivel de exposición para desarrollar un plan en su justa medida. Muchos empresarios se bloquean pues quieren protegerlo todo y no hay inversión que pueda cumplir esa expectativa. Lo que se debe proteger son “las joyas de la corona”. Es decir, lo que resulta crítico para la operatividad del negocio.

La ciberseguridad llegó para quedarse. A medida que adaptamos nuevas estrategias y tecnologías para digitalizar nuestros negocios, el nivel de riesgo crece. Se necesita alguien que soporte al ejecutivo para entender cuál es el riesgo al que está expuesto y qué debe proteger.

¿Cómo concientizar al ejecutivo respecto a la necesidad de conectar el plan de transformación digital con el de ciberseguridad?

Este aspecto es muy importante. La adopción de nuevas tecnologías permite que las empresas crezcan y reduzcan los costos, pero esa eficiencia expande la superficie de riesgo frente a la ciberseguridad. Si los ejecutivos entienden que la estrategia de seguridad debe incluirse desde el inicio, la digitalización no solo hará procesos más eficientes y productos más atractivos para los clientes, sino también les costará menos.

¿Cómo hacer que el plan de ciberseguridad tenga continuidad?

Los ejecutivos deben entender que, debido a que los temas de ciberseguridad evolucionan, toda la organización debe ser parte del plan de prevención y respuesta. Las áreas de talento, capital humano o learning and development deben estar inmersas en el planeamiento de la estrategia de ciberseguridad y respuesta, para que los planes se difundan a los colaboradores. Los métodos de ataque se sofistican a medida que la tecnología avanza, por lo que las capacitaciones deben ser constantes. Además, también se debe considerar a los proveedores, ya que al prestar servicios para ejecutar una parte del negocio manejan información importante y también están expuestos. En ese sentido, la compañía debe exigir que los controles y procesos de seguridad que está implementando también los tenga el proveedor.

Las personas son el eslabón más débil en la cadena de protección. Los empleados son quienes, finalmente, harán la seguridad de la empresa. Es un tema cultural y creo que aún hay mucho por hacer, a nivel global, por aumentar nuestra cultura de seguridad.

El rol del capital humano es clave en ese tipo de iniciativas

Exacto. Es precisamente en la gente en donde se debe centrar las estrategias de seguridad. Por ejemplo, algunas empresas mandan información por correos apócrifos, pidiendo que no le den clic a enlaces desconocidos porque pueden exponer la información personal o de la empresa. En conclusión, la estrategia de seguridad no puede estar separada de los trabajadores.

¿Cómo se relaciona esto con la privacidad de datos?

Un tema es proteger los sistemas que resguardan la información y otro no menos importante es cómo se protege los datos. En muchos casos, esto suele ser dejado para el último momento, lo cual puede tener graves consecuencias. Actualmente, en el mundo hay diferentes regulaciones sobre privacidad de la información, que incluyen temas de clasificación y protección. Se debe establecer procesos de identificación de toda esa información, personal y/o sensible, y ver cómo va a ser protegida, ya sea encriptándola, 'tokenizándola' o estableciendo algún otro tipo de control que impida el acceso a terceros. Por ejemplo, hoy estamos acostumbrados a utilizar usuario y password para entrar a algunos sistemas, pero podemos idear nuevos mecanismos que nos aseguren que las personas que acceden son quienes dicen ser.

Además de un plan de ciberseguridad, muchas empresas cuentan con ciberseguros. ¿Qué tan necesarios son?

En algunos sectores hay regulaciones que exigen que las organizaciones los tengan, sobre todo en el financiero o en empresas que cotizan en bolsas como la de Nueva York u otras que requieren una póliza de seguro contra un ciberataque. Ahora, contar con una póliza de seguros no garantiza que no serás atacado. Simplemente se trata de proteger a la compañía con cierta cantidad, para cuando ocurra un incidente. De hecho, la aseguradora exigirá que la empresa cuente con un programa de protección establecido, controles que indiquen que se está monitoreando la situación y que están al tanto de los riesgos existentes.

Por otro lado, es posible que hoy una empresa no sepa que ya fue víctima de un ataque. Se puede enterar hasta seis meses después del incidente y ese impacto puede ser mucho más alto que un ataque dirigido, pues el atacante ya los conoce, entiende el tipo de negocio y sabe dónde realmente causaría daño.

¿Qué es la ciber-resiliencia y qué hace resiliente a una organización?

Hoy, a través de programas de seguridad de la información, se establece políticas y procedimientos que se debe cumplir para proteger la información. Sin embargo, estas políticas y procedimientos de prevención pueden ser vulnerados, de forma externa o interna a la compañía. Por ello se debe establecer mecanismos de respuesta ante un incidente, para poder recuperar la operación y reducir el impacto. La resiliencia cibernética se refiere a qué tan efectivos somos para recuperar nuestro negocio en una situación de este tipo. Es decir, qué tan organizada está la compañía y si cuenta con mecanismos de respuesta ante incidentes o plan de respuesta ante desastres. Si bien estos planes no son nuevos en el mundo de la tecnología, no todos los desarrollan. Para ello se debe partir por identificar y clasificar qué es importante para la empresa, medir el impacto que tendría un ataque y organizar a diferentes áreas para mitigar el impacto.

El 63% de los ejecutivos
afirma que la falta de
personal calificado es el
mayor obstáculo para la
innovación digital*



¿Qué pasaría si pudieras medir la capacidad digital de tu organización?

PwC Digital Fitness es una aplicación que ayuda a cambiar la forma en la que los colaboradores piensan, aprenden y resuelven problemas impulsando la innovación. Las personas se capacitan constantemente de manera dinámica, mientras la organización obtiene una base de entendimiento digital clave para las necesidades del mercado.

*PwC Digital IQ Survey



En esta era de disrupción digital, la innovación puede cambiar una industria de la noche a la mañana.

Presentamos la aplicación de acondicionamiento físico digital (AFD) de PwC

Evalúate



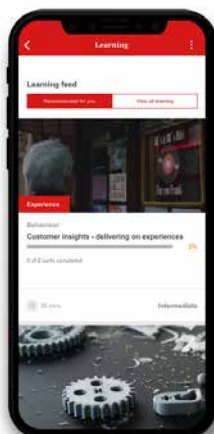
Evaluación digital
de estado físico
23 preguntas
(individual)



Aprende



60 categorías de contenido
Plan de acondicionamiento
digital personalizado
Pruebas de pulso



Reporta



Panel de rendimiento
en la aplicación
Información de toda
la organización



Diferentes formatos de información

Artículos



Infografías



Podcasts y videos



Fuentes de contenido

MIT
Technology
Review

WIRED

Futurism

strategy
+business

FORRESTER®

IDC

BUSINESS
INSIDER

WORLD
ECONOMIC
FORUM

TED

Tecnología por privacidad: ¿qué tan dispuestos están los consumidores a ceder sus datos personales?

La Cuarta Revolución Industrial (4IR por sus siglas en inglés) está impregnando cada faceta de nuestra vida.

Puede que no estemos muy conscientes de ello, pero abarca muchos de nuestros productos y servicios conectados digitalmente, así como los avances en fábricas y ciudades inteligentes, y el nivel cada vez mayor de automatización en nuestros hogares y oficinas. Esta era de transformación digital marca el comienzo de nuevas capacidades de recopilación de datos en tiempo real, de análisis y toma de decisiones algorítmicas y predicciones, con el ambicioso objetivo de crear un gemelo digital de nuestro mundo físico.

Los productos inteligentes de esta nueva era son posibles gracias a una combinación de tecnologías, establecidas y emergentes, que avanzan rápidamente a nivel global: la inteligencia artificial, internet de las cosas (IoT), análisis avanzado de datos, automatización de procesos, *blockchain*, robótica, computación en nube, realidad virtual y aumentada, impresión 3D y drones. Estos productos están inundando el mercado y buscan romper cualquier tipo de límite para brindar bienestar al consumidor. ¿No bebe suficiente agua? ¿Qué tal una botella conectada a Wi-Fi, capaz de proporcionar estadísticas y alertas de hidratación? ¿O un refrigerador que le indique qué alimentos están vencidos o a punto de vencer?

Es evidente que hemos pasado el punto de inflexión. Actualmente, hay aproximadamente 7 mil millones de dispositivos conectados a IoT en todo el mundo, y se ha invertido alrededor de \$ 560 mil millones en estas tecnologías, a nivel global, a través de fusiones y adquisiciones y fondos de capital de riesgo, durante el período 2012-2018.

Mientras persisten las preocupaciones sobre la desaceleración de la economía, muchas empresas creen que las nuevas tecnologías podrían servir como un escudo. De hecho, el 63% de los ejecutivos encuestados por PwC para el reporte *Consumer Intelligence Series* estuvo de acuerdo con que la tecnología “brinda protección contra las crisis económicas”, pues mejora su eficiencia, optimiza su rendimiento operativo y aumenta su productividad. Además, resaltaron que estas pueden darles una ventaja competitiva, crear nuevas fuentes de ingresos, automatizar tareas rutinarias y acelerar la investigación y el desarrollo de productos.

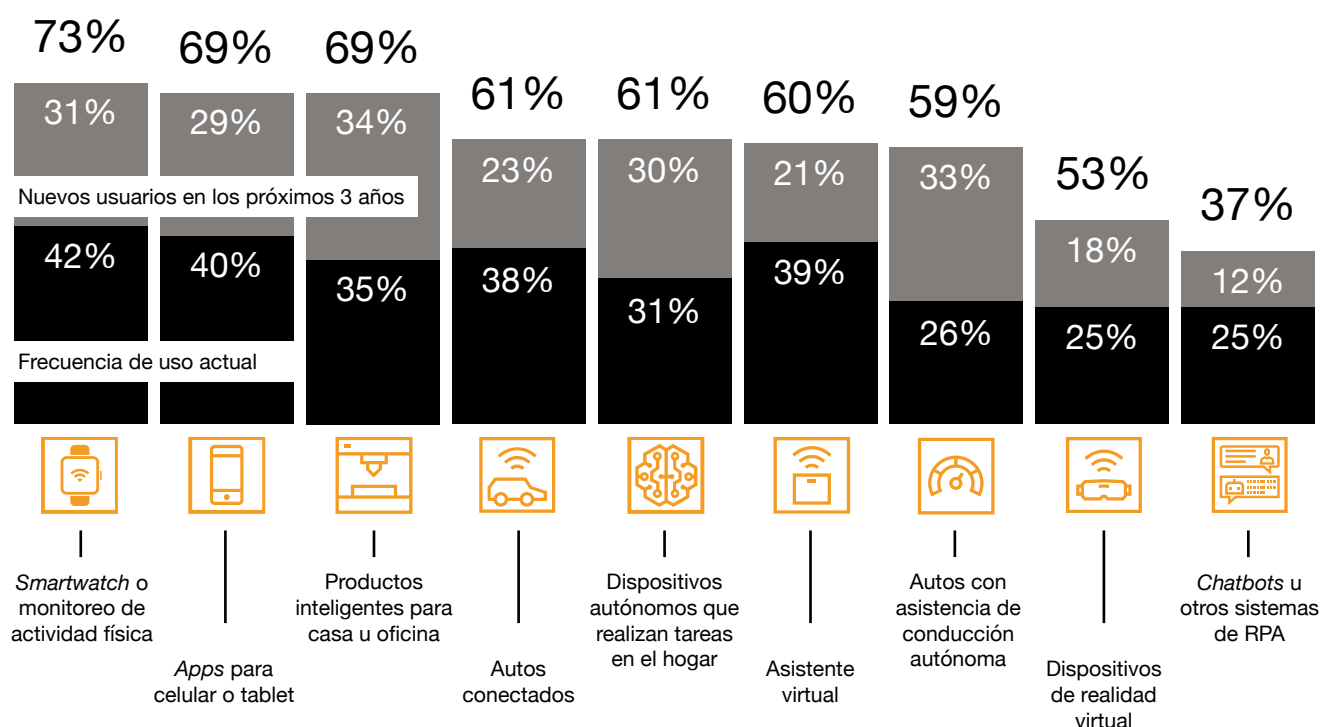
Sin embargo, ¿cómo perciben los consumidores estas iniciativas? El estudio ya mencionado señala que el 90% de consumidores usa por lo menos una tecnología de la Industria 4.0, y un 46% dijo usar por lo menos tres regularmente. Ambos grupos coincidieron en que los avances facilitan sus vidas y les permiten ahorrar tiempo, mejorar su productividad y tener experiencias más personalizadas.

Actualmente, hay aproximadamente 7 mil millones de dispositivos conectados a IoT en todo el mundo, y se ha invertido alrededor de \$ 560 mil millones en estas tecnologías.

90% de consumidores usa por lo menos una tecnología de la Industria 4.0, y un 46% dijo usar por lo menos tres regularmente.

Consumidores adoptarán rápidamente tecnologías de la 4IR

Adopción en los próximos 3 años



Fuente: PwC's 2019 4IR Consumer Intelligence Series

Al mismo tiempo, los consumidores entienden que estos beneficios no llegan solos, sino como parte de un intercambio: tecnología por información personal. Sin embargo, todo debe responder a una pregunta crucial: ¿en qué medida vale la pena renunciar a la privacidad por la conveniencia, ahorro de tiempo y comodidad de las nuevas tecnologías? Esta tensión, que se ubica en el núcleo de la conversación global respecto a confianza digital, se refleja en el conflicto existente en la percepción de los consumidores. Por ejemplo, el 70% está de acuerdo en que la tecnología de la 4IR le facilita la vida, mientras que el 67% dice estar preocupado por la información personal recopilada y el 68% alberga preocupaciones sobre la privacidad y seguridad de los datos.

Esto no quiere decir que las personas no están dispuestas a ceder su información, sino que es mucho más probable que se sientan cómodas si la tecnología aprovecha sus datos en las circunstancias correctas. De acuerdo al estudio, el 57% compartiría información de salud, como presión arterial, pulso y temperatura, si esto les permitiera servicios o características que los hicieran más saludables o mejoraran su calidad de vida en general. Mientras tanto, solo un 25% lo haría para ahorrar dinero.

Del mismo modo, los consumidores también tienden a desconfiar de las tecnologías que rastrean o controlan sus comportamientos personales, pero las usarían si la recompensa es importante. Si bien generalmente se sienten incómodos con que rastreen su ubicación, estarían dispuestos a compartirla si consiguieran mejorar su seguridad o la de sus familias (59%), en comparación con un 22% que lo haría para mejorar su calidad de vida o aumentar la personalización (26%).

Entonces, ¿dónde está la clave? En general, los consumidores se sentirían más cómodos adoptando productos y servicios 4IR si se les permitiera un mayor control y las empresas proporcionaran más transparencia y comunicación. Específicamente, la situación mejoraría si pudieran desactivar las funciones (72%); tener al menos dos niveles de encriptación (64%); contar con garantías de ser notificados de inmediato en caso de incumplimiento (64%); y garantías de que sus datos no serán compartidos (64%).

70% está de acuerdo en que la tecnología le facilita la vida, mientras que el 67% dice estar preocupado por la información personal recopilada.

En conclusión, aquello que las empresas consideran el máximo valor (la personalización de los productos y servicios), pasa a un segundo plano para los consumidores, que prefieren priorizar su comodidad. Es verdad que las tecnologías digitales están cambiando nuestras vidas y formas de trabajar, desde los relojes inteligentes capaces de medir el ritmo cardíaco hasta la inteligencia artificial que monitorea su cuenta bancaria. Sin embargo, es la comodidad y confianza lo que finalmente determinará las oportunidades de crecimiento y eficiencia que las empresas obtengan de su inversión en digitalización. Para que los ejecutivos puedan traducir esas innovaciones en valor comercial, deben comprender y abordar las preocupaciones asociadas con estas tecnologías avanzadas. Si las empresas no se ocupan de las preocupaciones de los consumidores sobre seguridad y privacidad, corren el riesgo de perder clientes frente a competidores más innovadores, que sí hayan escuchado este tipo de demandas. Existe un delicado balance que no debe romperse para lograr un acompañamiento positivo de parte de una marca.



La revolución de las *fintech* en los servicios financieros

Las *fintech*, han encontrado en el Perú un mercado muy atractivo, con un potencial de crecimiento superlativo para los próximos años. Esta expectativa se ha manifestado con el ingreso de nuevos e importantes jugadores al sector, y la tendencia apunta a que muchos más se sumarán en los próximos meses.



Este desarrollo, sumado a la confianza que las *fintech* han generado en los líderes empresariales y en el mercado, puede responder a diferentes factores, pero quizá el principal sea la manera en que la tecnología facilita procesos y mejora la experiencia del usuario con la entidad financiera. Las *fintech* surgieron como una alternativa ante las falencias del sistema financiero tal y como funcionaba hasta hace no mucho tiempo; y es importante considerar que, si bien los resultados logrados hasta ahora han sido positivos, todavía hay espacio para crecer.

El reciente estudio *Global Fintech Survey 2019* de PwC, identifica una tendencia al crecimiento a nivel mundial. Cerca del 50% de empresas de servicios financieros y telecomunicaciones, que participaron de la encuesta, ya han insertado las *fintech* en sus organizaciones, para satisfacer las demandas de un público más joven, que busca satisfacer sus necesidades sin acudir a una oficina física.

Estos nuevos canales digitales han permitido agilizar la resolución de problemas, lo cual mejora la experiencia del cliente, genera una mayor confianza hacia la compañía y mejora las ventas. Si bien en el mercado peruano este tipo de empresa aún es bastante joven, el potencial mostrado es tal que muchas compañías, en especial las bancarias, están apostando por ellas de manera significativa. Según la publicación de PwC, el

75% de los funcionarios de empresas internacionales encuestados afirmaron que aumentarán el presupuesto de inversión en *fintech* en los próximos dos años.

El reporte ya mencionado también resalta la necesidad de incluir a las *fintech* dentro de la estrategia de negocio o, incluso, ir más allá y replantear el core business a partir de las nuevas tecnologías. El beneficio para quienes lideren en este cambio será una mayor probabilidad de capitalizar su enorme potencial, frente a una competencia que probablemente quedará al margen si no mantiene el mismo ritmo.

Esta evolución define el rumbo de los servicios financieros: empresas más digitales, con procesos simplificados y centradas en la satisfacción e interacción del cliente con la compañía. Por ello, la transformación debe partir desde los más altos mandos de la organización, tanto el directorio como los ejecutivos deben tener un compromiso real que parta del entendimiento de la importancia de las *fintech* para el futuro de la industria.

En el sector bancario, las *fintech* han actuado como aliados para las empresas que buscan desarrollar su perfil tecnológico, ya sea por medio de una adquisición o a través de una alianza estratégica con una empresa pequeña o con las ya famosas startup. Por ejemplo, cerca del 80% de empresas encuestadas para el reporte de



PwC ha creado puestos de trabajo relacionados con las *fintech*, aunque luego han encontrado dificultades para llenar esos espacios debido a la falta de talento humano con las características requeridas.

Sin embargo, los grandes grupos financieros no han sido los únicos beneficiados. Las *fintech* han permitido crear productos y servicios más convenientes, personalizados e intuitivos, a un muy bajo costo, lo que implica una gran ventaja para las empresas, independientemente de su tamaño. Como consecuencia, los servicios financieros pueden llegar a más personas, democratizando la bancarización.

Este acercamiento contribuye a generar confianza y fortalecer la relación compañía – usuario. La simplificación de procesos gracias a la tecnología no solo permite resolver de manera más eficiente cualquier situación de queja, sino también brinda la posibilidad de realizar transacciones de forma inmediata y acceder a una amplia gama de beneficios en tan solo segundos.

En el Perú, las casas de cambio digitales y las apps de transacciones bancarias han ganado terreno rápidamente, convirtiéndose en los negocios con mayor llegada a los clientes locales. Hace poco, la *fintech* peruana Innova Funding alcanzó la cifra de S/.100 millones en transacciones mediante su plataforma online, afianzando su negocio en el último año; y este es tan solo un ejemplo.

Este nuevo panorama es esperanzador para el sector, pero requiere ciertas condiciones para aprovechar al máximo su potencial. Está claro que se necesita regular estas empresas, pero también se necesita flexibilidad, dada la naturaleza del negocio. Un control excesivo puede llegar a ser contraproducente para el sector.

Además de tener reglas de juego claras, las empresas de servicios financieros no deben perder de vista el valor diferencial de su servicio. Si bien incluir a la tecnología en la estrategia de negocio contribuye a marcar la diferencia frente a la competencia, tener una respuesta ágil y ofertas digitales es cada vez más una exigencia del cliente y no una novedad. Es decir, contar con una plataforma ágil e intuitiva será el nuevo normal, lo que exige aprovechar este momento de cambio para alinear los objetivos de la organización con el nuevo contexto y redefinir las métricas y procesos necesarios para alcanzar el éxito.

Al igual que en la mayoría de industrias, la tecnología ha tenido un impacto importante en los servicios financieros, ubicando al sector en un punto de quiebre de cara al futuro, redefinido por las *fintech*. Por supuesto, esta evolución es incompleta sin la participación de una nueva generación de clientes, que exigirá mayores facilidades y ofertas inigualables al momento de decidir donde recaerá su confianza.

“

Hay una distorsión en la conceptualización del *drawback* en el Perú”

El Plan Nacional de Competitividad y Productividad se ha convertido en parte trascendental de la agenda política peruana. Sin embargo, aún hay muchos obstáculos que nos impiden tener un mercado más competitivo, y nuestras exportaciones no son ajenas a estas dificultades. Joseph Andrade, director de Aduanas y Comercio Exterior de PwC, analiza la situación del sector en el país y los puntos que ayudarían a promoverlo.



Joseph Andrade
Director de Aduanas y Comercio Exterior de PwC

Abogado egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), con un postgrado en Negocios Internacionales por la Universidad Pompeu Fabra. Certificado como Agente Aduanero por la Administración de Aduanas del Perú. Con una amplia experiencia en planificación aduanera, procedimientos y consultoría.

¿Cómo se ha desarrollado el sector exportador en el Perú en 2019? ¿Se sintió el impacto del conflicto comercial entre Estados Unidos y China?

La caída del precio de algunos productos, como los minerales, se relaciona con las proyecciones de producción de China y Estados Unidos, que representan entre 40% y 50% de las exportaciones peruanas. Si uno de estos países baja su perspectiva de crecimiento, comprará menos insumos, eso nos afecta y es una consecuencia directa de la guerra comercial. Si uno de estos países entra en recesión, el efecto sería mayor y no se limitaría a productos y procesos productivos, sino habría menor disponibilidad en el mercado y menos compras al Perú.

¿Puede ese enfrentamiento generar oportunidades?

Depende de la situación. Por ejemplo, Perú produce metales raros, que son necesarios para la elaboración de pilas, componente clave para los celulares. Si la compra de este producto entre los países enfrentados se reduce, quizá el Perú podría comenzar a ofrecer esta mercancía. Sin embargo, se debe estar preparado para aprovechar las ventanas de oportunidad. Esto implica tener la producción suficiente para colocarla. Si empiezas a generar una industria en función de la ventana de oportunidad, puede que ya no esté disponible cuando estés listo.

¿Cómo podría el Plan Nacional de Competitividad y Productividad beneficiar al sector?

En comercio exterior, el objetivo prioritario es el séptimo punto del plan, que plantea cuatro lineamientos principales: dos relacionados al desarrollo de capacidad exportadora, uno a la facilitación de la internacionalización de mypes y empresas peruanas, y uno a la facilitación de comercio. Además, propone ocho medidas para llegar a estos lineamientos. Seis de facilitación de comercio exterior, una de zonas económicas especiales y una de desarrollo de oferta exportable. Uno de los principales focos del plan se refiere al manejo de la información: agrupar a las distintas entidades del Estado que manejan información relevante para los exportadores en una sola fuente. Por ejemplo, si produzco alcachofas, Senasa probablemente maneje los requisitos para exportar, PromPerú quizá tenga el análisis de mercado de países clave, Mincetur los acuerdos comerciales y Sunat la tramitología. Recabar la información y realizar los trámites

podría ser muy costoso para una pyme, por lo que la idea es aglutinar toda la información y buscar una forma de dársela a la gente de manera sencilla.

¿Qué no se incluyó en el plan?

Creo que no toca puntos centrales. Un exportador soporta muchas externalidades, como la falta de infraestructura para transporte o los altos costos logísticos. Un tema crucial es el drawback, mecanismo que permite la devolución del 3% del valor FOB del bien exportado. Es muy relevante, pero no se ha mencionado porque existe mucha reticencia por parte del Estado, a pesar que todos en el mundo lo usan.

¿Por qué el Perú no?

Hay una distorsión en la conceptualización del tema en el Perú. Hay que repensarlo y buscar un mecanismo que ayude realmente a los exportadores, no solo la devolución de tributos pagados a la importación de insumos utilizados para proceso productivo, que es básicamente el drawback, sino también la devolución ágil de tributos pagados por el exportador, como el IGV. Dinamizar esos componentes aliviaría la caja y el exportador tendría más dinero para invertir en desarrollo de productos, mercado o promoción comercial.

¿En qué casos sí aplica el drawback?

Se debe tener claros procesos productivos, es decir, trazabilidad de producción. Demostrar que el insumo se transforma, porque la lógica es devolver algo que, como consecuencia de la exportación, no se podrá trasladar al consumidor local. Las limitaciones están en función de partidas arancelarias. Generalmente, los bienes que no se transforman no tienen drawback, como el zinc en bruto. No obstante, como el concepto no está claro, intentan restringirlo al máximo. La administración revisa, por ejemplo, la clasificación arancelaria de productos manufacturados con estos bienes y argumenta que la partida debe ser la misma que el producto en bruto. Si bien deberían entenderse como bienes distintos, la administración dice que su composición es la misma. Es lo que sucede con el cacao que, si bien requiere determinados procesos, la Sunat considera que su selección, secado y demás, no acreditan proceso productivo y, por tanto, no se puede solicitar *drawback* por su exportación. Para que aplique debería ser, prácticamente, un chocolate. Esta situación no ocurre en países como España o Estados Unidos, donde hay un mayor apoyo al comercio exterior.

Para promover el sector, ¿serviría tener un régimen distinto, como el agrario?

Creo que no todas las industrias necesitan el mismo tipo de ayuda. Necesitamos planes individuales para cada tipo de producto. En Italia, por ejemplo, los gastos de promoción y marketing realizados fuera del país, relacionados al consumo y venta de Asti, son reconocidos por el gobierno. Podríamos pensar en un escenario similar para el pisco peruano. Es un producto de buena calidad, pero no tiene esos beneficios ni la cadena de distribución o logística que tiene un país como Chile. ¿Cómo desarrollar una capacidad exportadora si no damos alicientes? Se necesita inversión, que no tiene que ser permanente, pero sí un impulso inicial, identificando productos bandera y sectores prioritarios para el Perú. Eso también debió incluirse en el plan de competitividad. Las medidas consideran la implementación completa del acuerdo de facilitación, mayor visibilidad a los operadores de comercio exterior respecto de los costos logísticos o el uso de VUCE 2.0, es decir que los trámites se realizan a través de internet minimizando costos y posibilidad de corrupción. Son medidas útiles, pero insuficientes. Son gastos chicos, y se necesita una inyección a nuestro sector exportador.

¿Cómo afecta la falta de inversión en infraestructura?

El tema es grave. Se ha comenzado a hacer algo con la privatización de Enapu, y tenemos a DP World y APM Terminals, que no sé si son lo mejor, pero sí una mejora respecto a lo anterior. Sin embargo, la congestión del transporte de mercancías que llegan al puerto del Callao representa, aproximadamente, 89% del comercio internacional peruano. Sin facilidades ni rapidez los costos se incrementan. Un camión podría dar cuatro vueltas para recoger y sacar mercancía, pero solo da una; y el costo de gasolina y chofer se termina trasladando a un solo operador. Si invirtiéramos en infraestructura y dinamizáramos las operaciones logísticas, todo sería más rápido y, por ende, los costos bajarían. En cuanto a infraestructura directamente relacionada con puertos, Paracas, Pisco y Salaverry están desarrollando capacidad portuaria, lo que descongestionaría el Callao.

En cuanto a transporte, ¿cómo percibe el sector la medida de pico y placa?

Algunos se han mostrado en contra, porque van a tener que hacer en menos tiempo lo que hacían en 24 horas. Si a esto sumamos la falta de infraestructura, la posibilidad de generar ingresos se puede ver limitada, ya que, para llegar al puerto, que está dentro de la ciudad, se debe pasar por alguna de las zonas restringidas por el pico y placa. Sin embargo, otros aceptan que tendrán que adecuarse. En ciudades como Barcelona, por ejemplo, es impensable transportar mercancía al mediodía. Se hace de madrugada o por la noche, cuando no hay tráfico ni gente. En conclusión, el dilema existe. El tiempo dirá si pueden adecuarse y generar suficientes ingresos o si se afectará al operador de comercio exterior o los importadores y exportadores con un transporte más caro.

¿Cómo beneficia al transporte la ley de cabotaje?

La idea de la norma, referida al transporte marítimo interno, es suplir las deficiencias de infraestructura. Busca dar mejores condiciones para que los bienes se puedan trasladar por mar y ya no por tierra; pero hay algunas falencias. Por ejemplo, un no domiciliado podría entrar a vender servicios de cabotaje, pues no dice que las naves deban tener un procedimiento aduanero. Es como si trajeras un carro e hicieras transporte público sin que el vehículo figure en registros públicos y aduanas. La norma no es clara y muchas empresas podrían tener barcos en el Perú y no declararlos o tener muy poca visibilidad. Es uno de los riesgos de la ley. Es bueno que exista, pues dinamizará al sector, pero aún hay cosas que reglamentar.

En cuanto a transformación digital, ¿ha cambiado el desempeño de las exportaciones?

En el mundo se usa datamine, blockchain y todo tipo de tecnologías para operaciones de comercio internacional, pero es muy pronto para hablar de una operación con esas características en el Perú. La mayoría de empresas aún no desarrolla estas capacidades, algunas quizá cuenten con SAP o ERPs para manejar sus operaciones, pero no

tienen procesos completamente digitalizados. En el mundo hay soluciones como Flexport u otras webs que permiten contratar proveedores, hacer tracking de la mercancía, encargarse de aduanas y gestionar costos. En Perú, algunas agencias de carga o navieras usan soluciones digitales para tracking, pero no hay nada integrado aún. Sin duda se verá más adelante.

¿Qué recomendaciones le darías a los exportadores?

Uno de los temas que más dudas ha generado se relaciona con la operatividad de Aduanas. Va a pasar de brindar beneficios de facilitación de manera sencilla, a otorgarlos solo a operadores confiables. Esto preocupa a muchos porque antes tenían canal verde en un 95% de sus importaciones. Es decir, la aduana no objetaba nada, se pagaba la mercancía y entraba. La revisión no se hacía en el despacho, sino dentro de los cuatro años posteriores a la importación. El escenario ha variado y ajustarse genera costos: de almacenaje, por trámites internos de adaptación o de respuesta a la Aduana. A raíz de esto nació el programa del operador económico autorizado (OEA). Varias empresas nos han consultado sobre la mejor solución. Lo que nosotros hacemos es ordenar la casa para tener un proceso de comercio exterior saludable, sano y correcto. Así, podrán optar por ser un operador económico autorizado y entrar al círculo de confianza con la administración.

¿Cómo se pueden certificar?

Deben mostrar que tienen un buen cumplimiento de la normativa tributaria, que los sistemas contables y logísticos son fiables, que tienen solvencia económica y un sistema de seguridad adecuado de la cadena logística. Esos son los cuatro pilares que fundamentan al OEA, y una operación de comercio exterior saludable, probada, ágil y menos costosa.

Por último, ¿qué más debería mejorar en los procesos de la Sunat y Aduanas?

Se debe ver cómo gestionar los riesgos. Por ejemplo, para la administración, los bienes que están en otro país, aún le pertenecen al exportador. Es decir, no los pueden dar de baja ni tributaria ni financieramente. Si por alguna razón el producto no es recibido por el comprador, no se puede reconocer esa pérdida. Es más, la Sunat ha dicho que, en caso la mercancía se destruya en el país de destino, no hay cómo garantizarlo porque el proceso no es el mismo que en Perú. Acá se debe hacer frente al notario, con aviso a la Sunat, etc. En conclusión, hemos dado pasos importantes para insertarnos en el comercio internacional. La firma de convenios con otros países para reducir aranceles es importante, pero tan o más importante es desarrollar una oferta exportable, y ahí nos hemos quedado. Se debe generar condiciones para que la oferta exista y para ello se debe reevaluar el trato que reciben los exportadores. No solo se trata de información. Necesitan apoyo.

Paying Taxes 2020

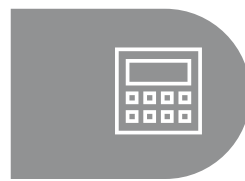
El panorama cambiante de la política y administración tributaria en 190 economías

¿Cuánto tiempo le toma a una empresa pagar impuestos?

El pago de impuestos ha sido, generalmente, un proceso largo para las empresas. Sin embargo, en los últimos años la tecnología ha sido usada, cada vez más, como un facilitador. Nuestro estudio Paying Taxes 2020 presenta un análisis de los procesos tributarios de 190 economías en el mundo. Estos son los principales hallazgos:

El promedio global se mantuvo relativamente estable respecto a la facilidad del pago de impuestos para las empresas.

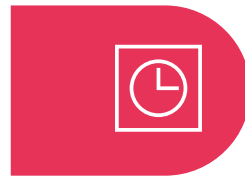
A nivel mundial



Carga tributaria total

40.5%

Subió 0.1% desde el 2017



Tiempo que toma pagar impuestos (en horas)

233.9 horas

Bajó 3.1 desde el 2017



Número de pagos necesarios

23.1

Bajó 0.7 desde el 2017



Caso de éxito: facilidad para pagar impuestos

Diferentes enfoques de tecnología han dado lugar a variaciones locales significativas.



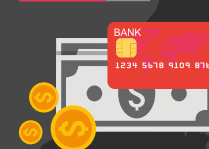
Tiempo de cumplimiento

Bajó en Brasil y Vietnam

23%



Número de pagos necesarios



Reducción de pagos en Costa de Marfil (de 63 a 25)



Reducción de pagos en Kirguistán (de 63 a 26)



Reducción de pagos en Israel (de 28 a 6)



Sudamérica - ranking

1. Chile



Puesto:

86



Tiempo para pagar:

296 horas



Carga tributaria:

34%

2. Uruguay



Puesto:

103



Tiempo para pagar:

163 horas



Carga tributaria:

41.8%

3. Perú



Puesto:

121



Tiempo para pagar:

260 horas



Carga tributaria:

36.8%



Número de pagos necesarios:

8

Puntaje:

65.8

4. Colombia



Puesto:

148



Tiempo para pagar:

256 horas



Carga tributaria:

71.2%

5. Argentina



Puesto:

170



Tiempo para pagar:

313 horas



Carga tributaria:

106.3%

6. Brasil



Puesto:

184



Tiempo para pagar:

1501 horas



Carga tributaria:

65.1%

La digitalización de las administraciones tributarias ha aliviado la carga de cumplimiento para los contribuyentes.

Contactos

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

Arturo Tuesta
Socio Líder de Servicios Tributarios y Legales
de PwC Perú
arturo.tuesta@pwc.com

Hernán Aparicio
Socio Líder de Auditoría
de PwC Perú
hernan.aparicio@pwc.com

Nicolas Oberrath
Socio Líder de Consultoría de Negocios
de PwC Perú
nicolas.oberrath@pwc.com

Juan Carlos Mandujano
Socio de Clientes y Mercados
de PwC Perú
juan.carlos.mandujano@pwc.com

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

www.pwc.pe

PwC Perú
  

© 2020 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 260,000 personas comprometidas con entregar calidad en los servicios de auditoría, impuestos y consultoría de negocios. Para conocer más visítenos en www.pwc.pe