

Una revista de PwC Perú

Advance

Número 10 - Agosto 2022

¿Cómo enfrentar el fraude en un panorama de cambio constante?

Entrevista

Diagnóstico ciber:
¿Cómo mejorar la gestión
de los activos digitales?

Prosperando en tiempos
de incertidumbre

Cinco maneras de aprovechar
el poder del propósito

Conociendo sobre
el protocolo familiar



Orlando Marchesi
Socio Principal

Constantemente escuchamos discursos sobre desarrollo. La importancia del avance económico, la generación de empleo, la sostenibilidad y lo crítico que es avanzar en temas de inclusión para un crecimiento diferente, más justo y equilibrado. Razones por las que las empresas han decidido hacer suyos estos valores e incluirlos en su gestión.

Ya a nivel organizacional, estos valores suelen ir asociados con el propósito, que refleja la misión y visión de las compañías y hace las veces (o debería) de motor estratégico y guía de las acciones que determinan el éxito de la actividad empresarial. Sin embargo, el potencial de contar con un buen propósito no siempre es aprovechado. En esta edición de Advance presentamos algunos consejos que pueden ayudar a las organizaciones a alcanzar el siguiente nivel.

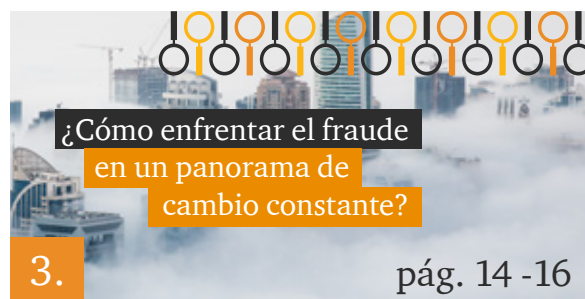
Transformar las compañías por medio de tecnología, para alcanzar las metas trazadas, puede elevar la exposición al riesgo de las empresas. Nancy Yong, socia de Gobierno Corporativo, Riesgo & Cumplimiento/Forense de PwC Perú, comparte un artículo sobre cómo enfrentar el fraude en este contexto de cambio constante; y Anibal Gutierrez, gerente senior de Ciberseguridad, Privacidad y Servicios Forenses, explica en una entrevista cómo se puede mejorar la gestión de los activos digitales para estar más protegidos.

Por otro lado, prosperar en este entorno competitivo puede significar un gran desafío para los líderes de negocios y las organizaciones. Solo por mencionar un pasado cercano (y que aún estamos viviendo), las compañías se vieron forzadas a reducir costos para afrontar el golpe de la pandemia. Américo Vallenás, director de Strategy& de PwC, explica qué pueden hacer las organizaciones para desarrollar una estructura de costos adecuada y por qué es importante para el fortalecimiento y crecimiento empresarial.

En esta edición también encontraremos análisis y recomendaciones en cuestiones tributarias y de normas financieras. Katarzyna Dunin Borkowski, directora de Tax & Legal, analiza la necesidad de comunicarle a la Sunat el pago de factoring a favor de un tercero; y Simona Settineri, socia de Consultoría Contable y Mercado de Capitales, explica la importancia de las auditorías financieras y aplicación de las NIIF para las empresas familiares.

Finalmente, nuestro socio Miguel Puga, cierra esta edición reflexionando sobre la relevancia del protocolo en las empresas familiares.

Contenido



Equipo editorial

Gerente de Comunicación Corporativa: Josué Sarolli

Equipo de contenido: Claudia Lobatón, Rodrigo Cáceres

Diseño: Vanessa Gyga

Prosperando
en tiempos
de incertidumbre

4.

pág. 18 - 19

La importancia de aplicar las NIIF
y de la información financiera
auditada para el desarrollo de
las empresas familiares

5.

pág. 20 - 21

Entrevista

Diagnóstico ciber: ¿Cómo
mejorar la gestión de los
activos digitales?

6.

pág. 22 - 26

¿Es necesario comunicar
a SUNAT el pago de factoring
a favor de un tercero?

7.

pág. 30 - 31

Conociendo sobre
el protocolo familiar

8.

pág. 32 - 33

People analytics,
una ventana
hacia el futuro

9.

pág. 34 - 37

Cinco maneras de aprovechar el poder del propósito

El propósito de una empresa debe ser más que una declaración de misión. Debe poder articular el éxito en el mercado actual.



Los líderes entienden intuitivamente el valor del propósito corporativo. Saben que la declaración de propósito de una empresa, o el mejor representante de ella, como una declaración de misión o visión, sirve como una estrella del norte. Es un recordatorio de lo que más importa y brinda claridad a los empleados, gerentes y líderes sobre cómo enfocarse en medio de la cacofonía de demandas diarias y competitivas. Sin embargo, hemos visto muchas dificultades para comunicar un propósito significativo que genere la convicción de los empleados sobre por qué su trabajo es importante. Peor aún, las declaraciones de propósito a menudo no logran articular los resultados que permitirán a las empresas ganar en el mercado actual.

Tales desconexiones tienden a integrarse en el proceso de creación. Eso se debe a que al elaborar una declaración de propósito, se elude preguntas críticas: ¿Aborda una necesidad clara del cliente o un problema a resolver? ¿La organización está calificada de manera única para cumplir con la promesa incluida en esa declaración?

¿El propósito declarado está directamente relacionado con lo que hace la organización para obtener sus ingresos? No responder a estas preguntas crea confusión y puede distraer tanto a los empleados como a los clientes del núcleo de lo que alimenta el negocio. Con el tiempo, la deriva estratégica y operativa puede establecerse, socavando la cohesión, motivación y alineación en toda la organización, afectando potencialmente el desempeño. Consumidores jóvenes se prueban ropa virtual en tiendas minoristas virtuales o compran productos virtuales en juegos en línea.

Ya sea que establezcan aspiraciones audaces para seguir siendo relevantes para sus clientes, emprendan transformaciones a gran escala que impliquen cambios significativos en el modelo comercial o lancen iniciativas ESG de gran alcance, las organizaciones confían en una fuerza laboral comprometida para llevar adelante tales iniciativas. Para aquellas empresas que logran motivar a sus empleados para innovar y generar valor real todos los días, el propósito es una fuente fundamental de energía. Aquí hay cinco formas en que cada líder puede aprovechar ese poder:

1.

Hacer de la creación del propósito un ejercicio estratégico, no uno de comunicación.

En pocas palabras, la estrategia comienza con un propósito. Los líderes deben asumir la responsabilidad de cristalizar el propósito de su empresa, con la convicción de que este tiene un gran poder para motivar y clarificar la toma de decisiones. Un propósito bien articulado puede impulsar la transformación que las empresas necesitan para seguir siendo relevantes y debe guiar las decisiones de inversión que proporcionen el financiamiento para la diferenciación. Los líderes también deben asegurarse de que sus empleados puedan proclamar con orgullo el valor de los productos, servicios y soluciones que brindan a sus clientes y por qué es importante para el mundo, tanto hoy como en el futuro.

Sin embargo, es probable que ninguno de estos objetivos se logre si, como sucede con demasiada frecuencia, los líderes delegan la elaboración de la declaración del propósito de la empresa a los equipos de relaciones públicas o de recursos humanos. Estas áreas pueden ofrecer perspectivas importantes, pero el propósito no debe depender enteramente de ellas, ya que se corre el riesgo de crear lo que llamamos la brecha del gran propósito: la diferencia entre lo que suena bien y lo que la organización realmente hace o puede hacer.



2.

Concentrarse en cómo gana dinero, en lugar de cómo lo gasta.

Hemos visto a muchos líderes señalar una variedad de objetivos relacionados con ESG al hablar sobre el propósito. Por ejemplo, hablan de inversiones o métricas en áreas como diversidad, equidad e inclusión, embalaje sostenible o el bienestar de los empleados para demostrar cómo realizan actividades “con un propósito”. Si bien aplaudimos a las organizaciones que han encontrado la verdadera intersección entre estas iniciativas y su impacto en los clientes y la rentabilidad, dichas empresas son relativamente pocas (aunque tienden a recibir más atención de los medios en el entorno actual). La mayoría todavía debe demostrar su longevidad en el mercado. En la mayoría de las declaraciones de propósito que hemos revisado donde se promocionan las iniciativas ESG, el lenguaje no está vinculado a lo que la empresa realmente produce.

No sorprende que los líderes se inclinen por declaraciones elevadas que puedan generar buenos sentimientos acerca de su organización; pero todas las empresas con fines de lucro deben tener una razón que realmente convenza a los clientes. Es responsabilidad de los líderes no solo hablar sobre una variedad de nuevas iniciativas relacionadas con ESG, sino también reexaminar su propuesta de valor para el cliente a la luz de la pregunta ¿por qué existimos? Existe el peligro de simplemente agregar lenguaje ESG porque se siente como lo correcto o porque podría atraer a los empleados.

Los líderes deben hacer el trabajo duro de desempacar cómo su organización genera impacto. Una manera de lograrlo es haciendo una conexión significativa entre sus obligaciones con los clientes e inversores y el mayor bienestar de la sociedad; y comunicando esa conexión a sus empleados. Piense, por ejemplo, en la CEO de un pequeño proveedor de filtros de aire para el consumidor que recientemente tuvo la idea de explicar a sus empleados que sus productos “hacen que los hogares sean más saludables para las familias”.



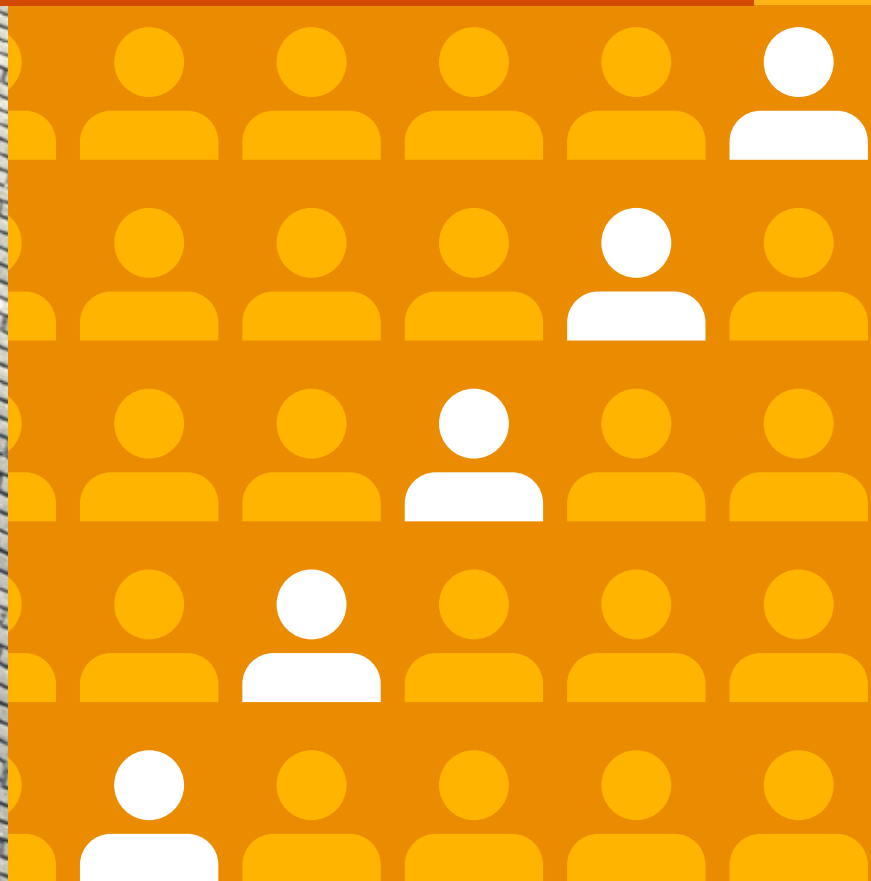
3.

Identificar su poder especial y desarrollar su propósito en torno a él.

Al responder preguntas fundamentales como ¿qué papel crítico desempeñamos para nuestros clientes y qué pasaría si desapareciéramos?, muchos líderes luchan por encontrar un punto de apoyo, particularmente cuando sus organizaciones pueden no tener una ventaja significativa.

Entendemos el dilema. Las organizaciones que han seguido muchas definiciones diferentes de creación de valor y generación de ingresos a lo largo del tiempo a menudo se asemejan a una colección de actividades generadoras de ganancias sin un núcleo cohesivo. Inevitablemente, las empresas tienden a diferenciarse menos a medida que crecen, buscando llegar a nuevos mercados, acceder a nuevas fuentes de capital, atraer talento y obtener rentabilidad. Proporcionan productos y servicios que los clientes probablemente podrían obtener de varios competidores. Para las organizaciones que han crecido en gran medida sin diferenciarse, la lucha por aceptar esta situación y resolverla, para identificar y duplicar una fuente significativa de ventaja competitiva, puede resultar abrumadora.

Sin embargo, hemos visto que casi todas las organizaciones tienen algún "poder especial", capacidades únicas que a menudo no se reconocen y pueden formar la base de una discusión franca sobre cómo escalar o transformar. La mayoría de las carteras tienen una unidad de negocio, una marca o un grupo de alto rendimiento. Invariablemente, la diferenciación se encuentra detrás de ese éxito. Identificarlo es fundamental para el desempeño a largo plazo. Luego, los líderes deben articular esa razón de existir, invertir en ella y animar a sus empleados en torno a ella.



4.

En organizaciones con múltiples unidades de negocios, se debe asegurar que el propósito vaya más allá de una sola unidad.

Una vez que los líderes han identificado claramente qué papel puede desempeñar su empresa en la vida de los clientes y en la sociedad, es importante que analicen con ojos fríos su cartera actual. Es posible que descubran que algunas empresas no se alinean tan bien como otras. Si bien el propósito no necesariamente debe abarcar cada parte de los ingresos de una empresa, es importante que lo que hacen los empleados diariamente no se contraponga al propósito declarado.

Los líderes deben comenzar por asegurarse de que el propósito sea increíblemente claro a nivel comercial o de mercado para cada una de sus líneas comerciales. Necesitan trabajar con cada líder de unidad para articular claramente cómo su unidad gana dinero y por qué es importante. Luego, deben evaluar y articular cómo (y si) el centro corporativo agrega valor a través de las diferentes actividades con propósito de estos negocios. Esto a veces se describe como “el papel de la sede central”. Ese rol podría incluir la implementación de capacidades de escalamiento que las unidades de negocios por sí solas no pueden permitirse (como centros de innovación o componentes de la cadena de suministro) o proporcionar acceso a capital y talento.

Las organizaciones tienen dos imperativos. En primer lugar, asegurarse de que sus empresas puedan desarrollar independientemente propósitos significativos que tengan sentido para sus clientes y que estén relacionados con sus puntos fuertes. En segundo lugar, deben asegurarse de que mantener estos negocios juntos todavía tenga sentido y que el propósito general de la organización permita que todos estos negocios tengan éxito. Esto a veces significará tomar decisiones difíciles para desinvertir o vender negocios que puedan cumplir mejor su propósito al mantenerse por sí mismos o al convertirse en parte de la cartera de otra organización.



5.

Las juntas deben hacer más para responsabilizar a los líderes sobre el tema del propósito.

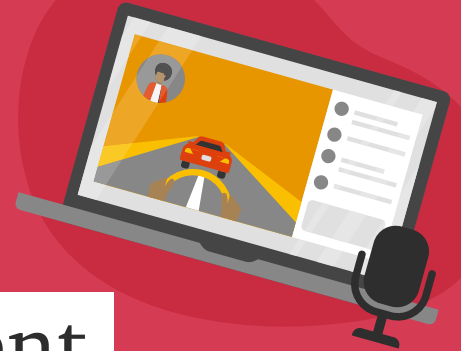
Las discusiones en la sala de juntas tienden a centrarse en la asignación de capital, la mejora del margen, la compensación de los ejecutivos y, cuando el efectivo es abundante, la compensación a los accionistas, ya sea mediante dividendos o recompras de acciones. Por el contrario, las discusiones más profundas y matizadas sobre el valor que una empresa aporta a sus clientes no suelen ocupar un lugar suficientemente alto en la agenda de la junta.

Algunas juntas entienden su rol único en el éxito longitudinal de la organización y facilitan las discusiones correctas. Sin embargo, tomar el control de la agenda para hacer preguntas difíciles a la gerencia sobre el propósito puede ser complicado; y esas preguntas pueden parecer demasiado difíciles de manejar y consumir mucho tiempo para incorporarlas en una reunión bien orquestada. Aún así, argumentaríamos que la discusión del propósito se encuentra en el corazón de la supervisión fiduciaria.



Dada la magnitud de estos desafíos, los líderes deben repensar su enfoque del propósito. En lugar de confiar en tópicos para mover la aguja, deben ser audazmente honestos acerca de cómo su organización dará forma al futuro de sus clientes y cómo los empleados pueden hacerlo realidad.

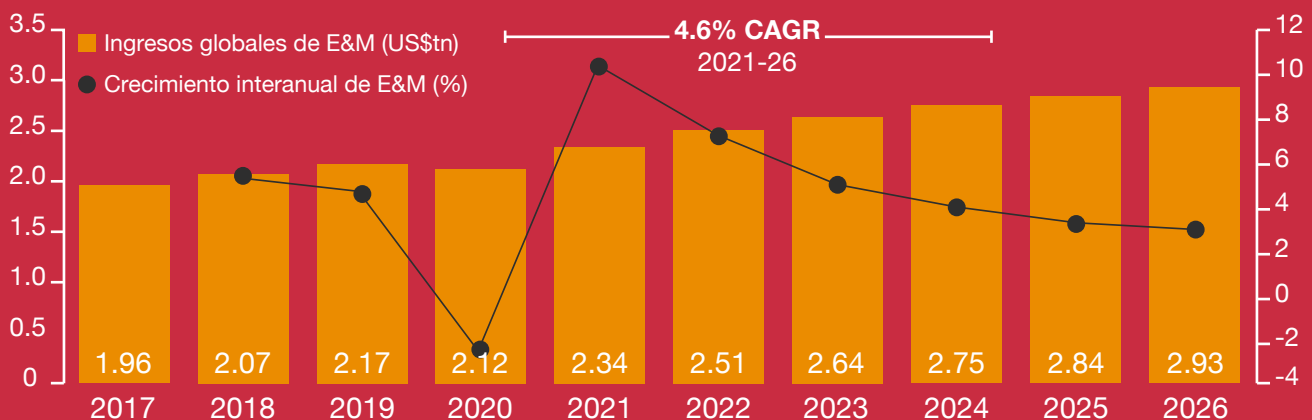
Artículos publicados en Strategy+Business no representan necesariamente las opiniones de las firmas miembro de la red PwC. Revisiones y menciones de publicaciones, productos o servicios no constituyen auspicio ni recomendación de compra. Adaptación del texto original en inglés publicado por S+B gestionado por PwC Perú.



Global Entertainment & Media Outlook 2022-2026

Nuestro Global Entertainment & Media Outlook brinda un profundo análisis sobre el gasto mundial en consumo y publicidad en el sector de entretenimiento y medios de comunicación. Según la edición de este año, se espera que la industria presente un fuerte crecimiento tras el golpe recibido durante la pandemia.

Mercado de US\$ 2,9 billones



Después de un breve declive en 2021, la industria global de E&M está lista para un fuerte crecimiento.

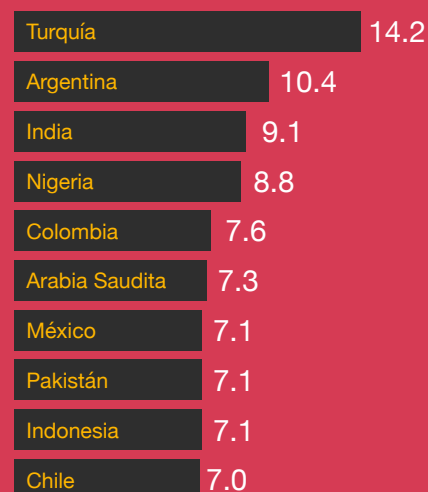
Desigualdad geográfica

Gasto en E&M per cápita (2021)



Crecientes consumidores

Top 10 países por crecimiento de consumo (2021-2026)



Entertainment & Media en Perú

2017	2018	2019	2020	2021p	2022	2023	2024	2025	2026
4,673	4,743	4,904	4,504	4,982	5,438	5,814	6,118	6,383	6,624
-	1.50%	3.40%	-8.15	10.60%	9.15%	6.93%	5.23%	4.33%	3.77%

5 Sectores con mayor crecimiento en Perú

	2017	2018	2019	2020	2021p	2022	2023	2024	2025	2026	2021-2026 GAR
Cine	154	163	155	30	55	113	162	169	176	183	27.03%
Videojuegos & esports	47	58	82	108	144	171	198	222	248	278	14.07%
OTT video	25	31	38	47	61	69	80	91	100	109	12.4%
Publicidad en internet	2,306	2,294	2,168	2,168	2,389	2,616	2,831	3,040	3,236	3,425	7.48%
Acceso a internet	197	262	360	360	495	573	636	687	731	754	8.79%

¿Cómo enfrentar el fraude en un panorama de cambio constante?



Por Nancy Yong
Socia de PwC Perú



La prevención del fraude y otros delitos económicos es un reto complejo que se complica aún más por la alta volatilidad que vivimos en el panorama de riesgos actual. A medida que las organizaciones actúan con mayor rapidez para afrontar los constantes cambios, los perpetradores buscan explotar ágilmente las grietas potencialmente crecientes en las defensas contra el fraude.

El delito cibernético representa la mayor amenaza empresarial, seguido de los denominados riesgos emergentes del fraude en los reportes medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG por sus siglas en inglés); con un impacto sustancial en todo tamaño de organizaciones, según la reciente edición de la Encuesta Mundial de Delitos Económicos y Fraude 2022 de PwC.

Dentro de los tipos de fraude experimentados por industria, el sector de tecnología, media y telecomunicaciones sufrió el mayor impacto de fraude mediante el cibercrimen, fraude al cliente y en fraude en contratos, seguido de los sectores financiero; energía, servicios y recursos; gobierno y sector público; retail e industrial.

Un aspecto relevante y diferenciador que muestra esta encuesta respecto a las ediciones de años anteriores es el impacto que tuvo y sigue teniendo el COVID-19 en la perpetración de los delitos originados por mala conducta, riesgos legales, cibercrimen, uso inadecuado de información privilegiada y riesgos de plataformas. Esto se debe a que muchas actividades empresariales tuvieron que cambiar drásticamente su forma de interactuar, lo cual debilitó los sistemas de control interno establecidos y probados, así como las estructuras de gobierno corporativo.

Estos cambios, junto con la aparición de los nuevos riesgos a los que estuvieron expuestas las empresas, demandaron nuevos procedimientos de control interno necesarios que no se llegaron a implementar. Ejemplos de ello están vinculados con la apropiación ilícita de activos, ya sea por perpetradores internos como externos, reflejándose en extracciones sistemáticas de bienes de las empresas ante la ausencia de medidas de seguridad o de “esquemas” variados en gastos de personal por falta de controles en las altas y bajas de colaboradores, así como las licencias con y sin goce de haber, por mencionar algunos casos.

La pandemia creó una vulnerabilidad inquietante a medida que las organizaciones aceleraban el cambio hacia las operaciones digitales. Si bien la apropiación inadecuada de activos sigue siendo un tipo de fraude importante, éste tiene una disminución en su curva de crecimiento en los últimos 24 meses, quizás en parte, porque la mayoría de los colaboradores están trabajando remotamente y con acceso limitado a los activos de las compañías.

Al mismo tiempo, el trabajo remoto aumentó el nivel de riesgo más allá de lo digital. Por ejemplo, algunas empresas experimentaron un incremento en los riesgos de seguridad

de sus empleados debido al incremento de los chantajes o daños físicos por trabajar de manera remota con acceso a información corporativa valiosa.

Las empresas experimentaron un ratio de fraude de desinformación del 15% en los últimos 24 meses, lo que sugiere una mayor concientización en este riesgo emergente para implementar las medidas correctivas que sean necesarias.

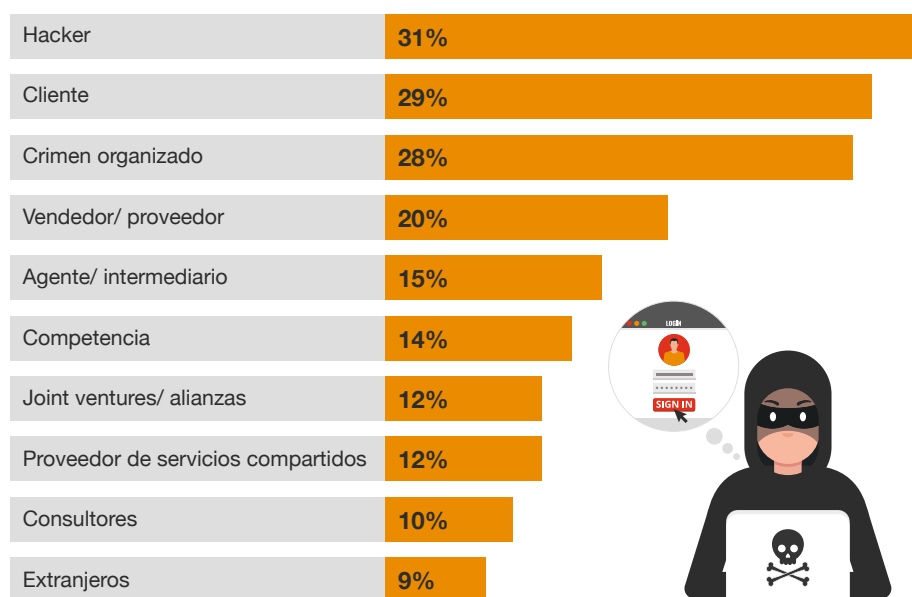
Es importante puntualizar que el 46% de las organizaciones informaron haber experimentado fraude o delitos económicos en los últimos 24 meses, siendo el impacto de estos delitos más sustancial que en años anteriores.



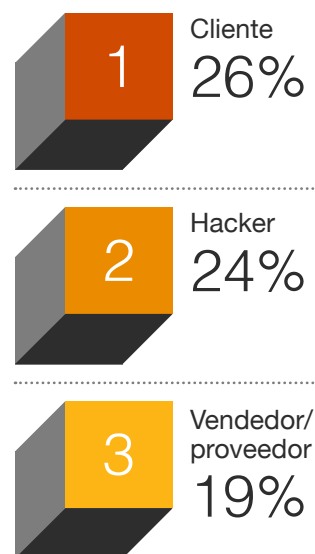
Los perpetradores

La encuesta revela que las amenazas procedentes de entidades externas están aumentando (43%), y que los autores de los fraudes son cada vez más fuertes y eficaces. Las organizaciones encuestadas informaron que casi el 70% de los fraudes que experimentaron se produjo a través de un ataque externo o de la colusión entre perpetradores externos e internos.

Los principales perpetradores externos revelados en la encuesta son los siguientes:



Top perpetradores externos, 2020



Fuente: Encuesta Mundial de Delitos Económicos y Fraude de PwC 2022

En ese sentido, los encuestados indicaron que sus organizaciones están haciendo un arduo trabajo en mejorar las capacidades técnicas e implementando controles internos más fuertes, alineados con los principales y nuevos riesgos a los que están expuestos; así como identificando las capacidades técnicas y la información necesaria para prevenir y detectar el fraude en todas sus modalidades.

Hoy es una prioridad en las organizaciones identificar y actualizar permanentemente a sus *stakeholders* junto con sus expectativas, así como establecer y/o reforzar sus procedimientos de debida diligencia

para prevenir, entre otros, el riesgo de fraude que pudiera originarse a partir de sus relaciones directas e indirectas con los terceros vinculados, más aún ahora en que la presencia de los perpetradores externos es más crítica. El no mapear dichos impactos puede tener consecuencias negativas en la imagen y reputación de las compañías, junto con la desinformación que esto pudiese conllevar.

Finalmente, debemos indicar que la mejor forma de enfrentar y salir fortalecidos de una situación de crisis y de incertidumbre es contar con un modelo de gobierno corporativo acorde con la estrategia y ciclo de

vida de la compañía, que permita a su vez gestionar los principales riesgos, dentro de ellos los de fraude e incumplimiento; para ello es necesario establecer planes de acción alineados con un sistema de control interno que permitan gestionarlos a niveles acorde con los niveles de apetito y tolerancia al riesgo de la empresa; y dentro de una estructura que considere como base un modelo de las 3 líneas que permitirá proteger a la organización y estar siempre “amuralladas”: “El mayor riesgo es no tener ningún riesgo. En un mundo que cambia muy rápido, la única estrategia que garantiza fallar es no correr riesgos” (Mark Zuckerberg).

Cursos

■ Auditoría



■ Tributario y Legal



■ Consultoría de Negocios



Clic aquí



Escanea el código QR



Prosperando en tiempos de incertidumbre



Por Américo Vallena
Director de PwC Perú

Durante los últimos dos años, las empresas se han visto obligadas a tomar decisiones aceleradas y reactivas ante situaciones impredecibles, como la pandemia del COVID-19 o la inestabilidad política que actualmente vivimos en el país. Para enfrentar esta incertidumbre, entraron en modo de austeridad y tomaron decisiones para recortar costos.

Algunas tuvieron que reinventarse para no desaparecer, muchas todavía intentan recuperar su trayectoria de crecimiento y pocas fueron las grandes ganadoras de la reactivación económica. Independientemente de la situación actual, el recorte de costos y la etapa de austeridad no es una solución a largo plazo. Tarde o temprano, todas las empresas deben estar preparadas para impulsar su crecimiento en época de incertidumbre.

En este tipo de situaciones, es necesario desarrollar capacidades de resiliencia y agilidad, que permitan aprovechar oportunidades en medio de las dificultades. El camino hacia el éxito

requiere de crear un equilibrio entre la reducción de costos para sobrevivir hoy e invertir para crecer en el futuro. Es por ello que la metodología *Fit for Growth*, de PwC Strategy&, complementa la formulación de un plan estratégico exitoso con un ejercicio para establecer una estructura de costos basada en capacidades. El concepto radica en invertir en capacidades sostenibles y diferenciadoras para superar la competencia y optimizar rigurosamente los demás costos a través de una clasificación de actividades.

El primer grupo de capacidades corresponde a las actividades mínimas necesarias para mantener el negocio en marcha, a estas las llamamos “*Lights*

on”. El objetivo es identificarlas para poder minimizar su costo y asegurar su óptimo funcionamiento con la menor cantidad de recursos posible.

Las siguientes son las “no requeridas”, a las cuales se les debe eliminar. Muchas empresas siguen allocating costos en actividades que en algún momento dejaron de ser necesarias. Son aquellas actividades heredadas sin propósito estratégico.

Las “*Table stakes*” son las capacidades básicas para mantenerse competitivo en la industria. Se debe buscar optimizarlas para reducir su costo lo máximo posible, pero sin sacrificar la calidad de las operaciones.

Muchas empresas siguen alocando costos en actividades que en algún momento dejaron de ser necesarias.

Por último, las “capacidades diferenciadoras” son las que permiten ejercer una ventaja competitiva en el mercado. Se debe sobreinvertir en ellas para alcanzar altos niveles de innovación, calidad o productividad. El número total de capacidades diferenciadoras no deben exceder de seis para enfocar los recursos en desarrollarlas de forma exitosa.

Estos conceptos toman especial relevancia en el contexto en el que se encuentran las empresas peruanas. Tras más de dos años de iniciada la pandemia, con un panorama

aún incierto y con perspectivas de crecimiento por debajo de 3% según BCRP, las compañías deben aprovechar lo que queda del año para definir prioridades estratégicas, optimizar costos de forma alineada a la estrategia y fortalecer la estructura organizacional, solo así estarán listas para crecer.



La importancia de aplicar las NIIF y de la información financiera auditada para el desarrollo de las empresas familiares



Por Simona Settineri
Socia de PwC Perú

La “globalización” económica es un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Comprende la integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros¹. La globalización abarca además aspectos culturales, políticos y ambientales más amplios; los cuales han impactado todos los ámbitos de nuestras vidas y la manera en la que desarrollamos los negocios; y la función contable se encuentra inmersa en esta transformación.

En este contexto en el que surgen las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), que tienen como objetivo ayudar a la transparencia y comparabilidad de la información reflejada en los resultados de las compañías. Resaltamos que la posibilidad de tener información comparable internacionalmente, como

lo ofrecen las NIIF, da una oportunidad para atraer capitales a las compañías, en especial a las de tipo familiares, las cuales nacen frecuentemente por una idea de negocio rentable planteada en el corto o mediano plazo; pero que conforme pasan los años crece de manera sostenida y tiene una significativa participación familiar en

la gestión y toma de decisiones. Estas empresas no siempre cuentan con el capital suficiente para sostener el crecimiento o con la debida preparación financiera para dirigir la operatividad de la compañía; ya sea por uno u otro motivo se ven en la necesidad de abrir su círculo familiar y salir a captar capital monetario o *know how*.

¹FMI La globalización: ¿Amenaza u oportunidad?, 2000.

La aplicación de las NIIF impacta en la cadena de procesos de las empresas. Esto genera la necesidad de replantear funciones para adaptarse a los nuevos requerimientos, un cambio en el *mindset*, el replanteamiento de indicadores y la gestión de personal, etc, por lo que las gerencias se van dando cuenta que no pueden separar la parte contable de la operativa y de gestión. De hecho, en algunos casos se está evaluando realizar un *quality assurance*, una revisión de qué tan alineados se encuentran con los requerimientos y qué cambios deben implementar.

Asimismo, para una captación de capital o emisión de instrumentos de deuda con la misma finalidad, los *stakeholders* requieren realizar evaluaciones tales como *due diligence* o valorizaciones, entre otras; generalmente a través de flujos descontados de caja sobre las proyecciones que tiene la compañía para su operación en el mediano o largo plazo. Estas proyecciones toman como base las cifras de la información financiera que, como bien mencionamos, para que se logre un análisis de alto nivel y acorde a las mejores prácticas del mercado deben estar bajo NIIF y de ser posible validadas por un tercero independiente.

Para que las compañías familiares puedan tener el crecimiento esperado, es necesario realizar este tipo de evaluaciones y por ello la necesidad de aplicar las NIIF y asegurar el confort sobre sus cifras a través de auditorías especializadas de parte de terceros, de preferencia firmas internacionales que acrediten la razonabilidad de su información financiera.

Todos estos cambios son necesarios y convergen en el objetivo de presentar información financiera de calidad y confiable para los *stakeholders*, inversionistas, bancos y administradores tributarios, que permita tomar decisiones.

En el Perú son muchos los casos de éxito de empresas familiares, los cuales en combinación de la tradición y la innovación han logrado sobresalir en el mercado. Si algo tienen en común las empresas familiares exitosas es que supieron adaptarse a los cambios y tomar estrategias financieras que le permitieran mantener la esencia del negocio y seguir creciendo.

Stakeholders: se refiere a los inversores, prestamistas y otros acreedores existentes o potenciales y otros acreedores que deben depender de los informes financieros con propósito general para obtener la mayor parte de la información financiera que necesitan.



“

La gestión eficiente de los activos digitales requiere de una estrategia y un nuevo enfoque, soportado por un equipo multifuncional”.

Diagnóstico ciber: ¿Cómo mejorar la gestión de los activos digitales?



Aníbal Gutierrez
Gerente senior de PwC Perú



¿Cómo ha cambiado el panorama de riesgo cibernético?

A partir del inicio de la pandemia y en lo que va del año, las organizaciones a nivel mundial han sido testigos de cambios sin precedentes en el contexto de negocios y en el comportamiento de los consumidores, acelerando los procesos de transformación digital y elevando abruptamente su perfil de riesgo de ciberseguridad.

Según la 25ª Encuesta Anual Global de Directores Ejecutivos de PwC 2022, donde se recoge las principales preocupaciones de los CEO ante los desafíos actuales, los líderes están preocupados por una serie de temas desde la recuperación económica global, la salud o la preparación para una sociedad Net Zero. Sin embargo, la mayor amenaza identificada corresponde a los riesgos cibernéticos.

Por otra parte, de acuerdo con la encuesta de PwC Digital Trust Insights 2022, dentro de los principales incidentes en los que se espera un aumento significativo para este año, encontramos los ataques a servicios en la nube (22%), ransomware (21%) y cryptomining (21%), según los encuestados. En un menor nivel, encontramos la afectación de correos corporativos, malware vía actualizaciones de software y ataques patrocinados por gobiernos a infraestructuras críticas.

La misma encuesta indica que las vías o vectores de ataques en los que se espera un incremento significativo corresponden a dispositivos móviles (27%), internet de las cosas – IoT (26%), servicios en nube (23%), ingeniería social (23%) y servicios provistos terceros (19%). Además, se espera un incremento significativo en la actividad maliciosa de diversos actores como ciberdelincuentes (25%), hacktivistas (22%), patrocinio de gobiernos (19%) y empleados actuales o contratistas (18%).

A nivel local, en lo que va del año, hemos podido apreciar un incremento de incidentes de ciberseguridad, resaltando los ataques de vía Ransomware CONTI, filtración de datos (Leaks) en entidades públicas y privadas, exposición de información sensible (Caso Zorrito Run Run) y espionaje informático para la adjudicación de obras públicas en el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE).

A medida que aumenta la dependencia de nuestra sociedad de la tecnología y evolucionan las amenazas cibernéticas, nuestro enfoque de la seguridad también debe cambiar. En esa constante evolución y a partir de la Guerra entre Rusia y Ucrania, la inminente crisis global financiera y alimentaria, en los próximos meses, seguiremos apreciando campañas de ingeniería social, manipulación de información, ataques a infraestructuras críticas y servicios en nube, entre otros tipos de amenaza.



¿Cómo se pueden mejorar las operaciones de la organización para protegerse ante los riesgos y amenazas?

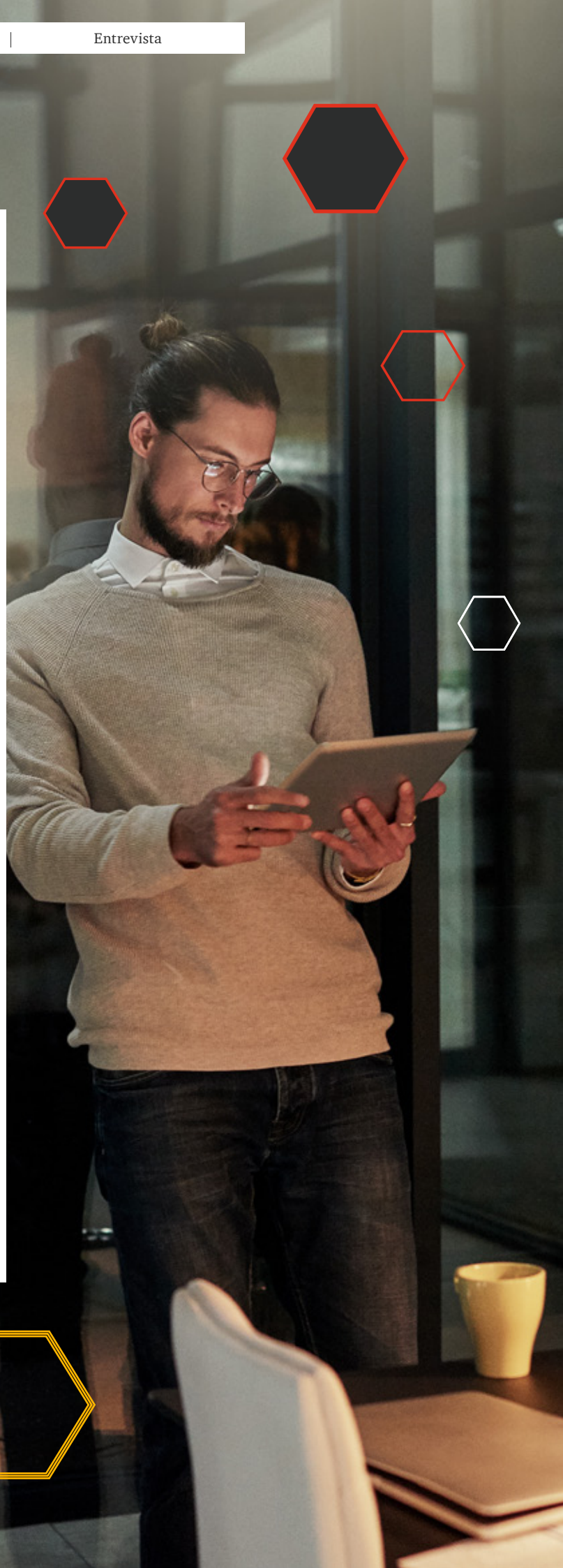
Según la encuesta Digital Trust Insights 2022 ya mencionada, más del 75% de los CEO y ejecutivos entrevistados, reportan demasiada complejidad en sus organizaciones, tecnologías, datos, entornos operativos y controles de seguridad.

Esto trae algunas consecuencias como: incapacidad para innovar, falta de resiliencia y pérdidas financieras debido a incumplimiento regulatorio o ataques cibernéticos. Simplificar la ciberseguridad puede ayudar a eliminar la complejidad de la organización y mejorar sus operaciones.

Según el estudio, las organizaciones que simplificaron sus operaciones, contemplaron entre otros aspectos: redefinir una modalidad de trabajo híbrida (remota / presencial), reorganizar funciones, consolidar proveedores de tecnología, implementar un marco integrado de gobierno de datos, racionalizar tecnologías y controles desmantelando tecnología heredada.

Por otra parte, incorporar la gestión del riesgo cibernético como parte de la gestión integral de riesgo, es clave para que la alta dirección esté al tanto del grado de exposición frente a las ciber-amenazas actuales y emergentes. Esto incluye añadir a la gestión del riesgo cibernético en el desarrollo de nuevos productos y servicios desde su concepción y no como una actividad posterior al lanzamiento de una nueva iniciativa de transformación organizacional.

Finalmente, el factor humano juega un papel transcendental. A medida que se incremente la madurez de la cultura de ciberseguridad y esta se integre a las operaciones diarias de la empresa, se logrará mayor protección ante los ciberatacantes que ven en el eslabón más débil de la cadena, una puerta de ingreso a sus activos críticos.



¿Cómo gestionar de manera eficiente los activos digitales?

La gestión eficiente de los activos digitales, en el sentido de extraer el mayor valor posible de su representación a nivel de datos procesados o información, requiere de una estrategia y un nuevo enfoque, soportado por un equipo multifuncional con conocimiento en los procesos core del negocio, finanzas, seguridad, privacidad y uso ético de la información.

Según un estudio de confianza de datos de PwC, se requiere de ciertas capacidades para la gobernanza y creación de valor a partir de datos confiables, como motor de innovación y crecimiento empresarial:



Gobierno: establecer un programa para gestionar el cumplimiento normativo (como la ley de protección de datos personales), los riesgos comerciales y obtención de beneficios al monetizar datos confiables, a partir de una gestión centralizada.



Descubrimiento: identificar y mapear flujo de datos, inventarlos, clasificarlos y etiquetarlos para un uso apropiado.



Protección: implementar y evaluar continuamente el programa de ciberseguridad de la organización a partir de gestionar el riesgo cibernético con base en datos (KPIs, KRIs).



Minimización: los datos de escaso valor generan un riesgo innecesario de filtración o incumplimiento regulatorio y por lo tanto, son candidatos a ser depurados y/o eliminados.



¿Qué recomendación le darías a los líderes de negocios?

La ciberseguridad involucra construir y sostener capacidades en todos los niveles de las empresas. Por ello, es necesario que el directorio tenga visibilidad sobre la postura de ciberseguridad, el grado de exposición al riesgo cibernético y el impacto de los incidentes de seguridad que ha experimentado la organización.

Al respecto, a través de la implementación del marco NIST Cyber Security Framework (CSF), el directorio podrá entender las capacidades de la organización para “identificar” y “proteger” sus activos esenciales, así como para “detectar”, “responder” y “recuperarse” ante un ataque cibernético. Estas capacidades, corresponden a las 5 funciones del núcleo de marco NIST CSF:



Funciones del Núcleo de NIST Cyber Security Framework (CSF)

Las organizaciones pueden utilizar NIST CSF en conjunto con el marco de Integración de Modelos de Madurez de Capacidades (CMMI®), para evaluar la madurez del programa de ciberseguridad actual, establecer un nivel objetivo de madurez y medir progresivamente el efecto de las inversiones y planes de acción implementados para alcanzar dicho objetivo.

A partir del entendimiento del nivel de riesgo cibernético y de las capacidades implementadas para su gestión, los líderes a nivel estratégico, táctico y operativo podrán mantener conversaciones frecuentes sobre la materia con la gerencia, el responsable u Oficial de Seguridad de Información (CISO) y los demás líderes del negocio.

Con estos cimientos, los CEOs podrán reenfocar la ciberseguridad como algo importante para el crecimiento del negocio y la confianza de los clientes, y no solo como una serie de controles de seguridad y requisitos regulatorios; empoderando y colaborando con el CISO para obtener un presupuesto escalable y basado en riesgo, demostrando de esta manera, su compromiso con el programa de ciberseguridad y otros que se deriven del mismo, tal como el de fortalecimiento de la cultura en ciberseguridad en todos los niveles de la organización.

Finalmente, en el contexto actual, es importante valorar el rol estratégico del CISO, como actor clave en la transformación de las organizaciones. Es necesario que los líderes los involucren, desde la concepción de las iniciativas asociadas, hasta su implementación. En ese sentido, el CISO tendrá el desafío de conocer la estrategia del negocio y alinear el plan de seguridad en consecuencia, construir una relación más sólida con el CEO y demás líderes, colaborar proactivamente en reducir la complejidad del negocio, a través de la optimización de controles de seguridad y tecnologías vinculadas; y educar y sensibilizar permanentemente al directorio, gerencia y demás líderes del negocio, sobre el panorama de riesgo cibernético, incluyendo aquellos que se derivan de terceros involucrados en la cadena de suministro del negocio.

In focus

el podcast de PwC Perú

Nuestros especialistas analizan las últimas medidas tributarias, legales y laborales promulgadas por el Gobierno y su impacto en la actividad empresarial.

En episodios breves, brindan recomendaciones sobre los temas más relevantes del ámbito financiero y de management.

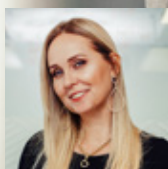
Suscríbete en Spotify y YouTube, y escúchanos desde tu computadora, celular o cualquier dispositivo móvil.

[Clic aquí](#)

Escanea el código QR



¿Es necesario comunicar a SUNAT el pago de factoring a favor de un tercero?



Por Katarzyna Dunin Borkowski
Directora de PwC Perú

El Decreto Legislativo N° 1529, vigente a partir del 1 de abril de 2022¹, introdujo cambios a la llamada Ley de Bancarización, Ley N° 28194², con los objetivos de favorecer la inclusión financiera y evitar la evasión fiscal.

A demás de reducir el monto a partir del cual se deberá utilizar medios de pago³ a 2000 soles o 500 dólares, y establecer otras disposiciones importantes respecto a los pagos canalizados a través de empresas bancarias, financieras o domiciliadas, el artículo N° 5A la Ley N° 28194 señala que:



“El uso de medios de pago establecido en esta ley se tiene por cumplido solo si el pago se efectúa directamente al acreedor, proveedor del bien y/o prestador del servicio, o cuando dicho pago se realice a un tercero designado por aquel, siempre que tal designación se comunique a la SUNAT con anterioridad al pago, en la forma y condiciones que esta señale mediante resolución de superintendencia”.

¹ Salvo la disposición que establece que “En ningún caso se considera cumplida la obligación de utilizar Medios de Pago a que se refiere la Ley, cuando los pagos se canalicen a través de empresas bancarias o financieras que sean residentes de países o territorios no cooperantes o de baja o nula imposición o establecimientos permanentes situados o establecidos en tales países o territorios”, la cual estará vigente a partir del 1 de enero de 2023.

² Ley para la Lucha contra la Evasión y para la Formalización de la Economía.

³ Son los medios que se utilizan a través del sistema financiero para recibir dinero, realizar transferencias de dinero entre cuentas de distintas personas y empresas que desarrollan actividades en el país válidos para cumplir con las disposiciones de la Ley de Bancarización.

Esta disposición ha generado algunas interrogantes, que por lo relevante del tema no pueden dejar de ser respondidas. El no comunicar en los casos que el contribuyente está obligado, implica el no cumplir con la ley, lo que significa que no se le reconozca los pagos que hubiera efectuado como costo o gasto para fines de la determinación de su Impuesto a la Renta, ni el IGV asociado como crédito fiscal, lo cual puede suponer un gran perjuicio.

Algunas de las dudas han sido absueltas por el Informe N° 000038-2022-SUNAT/7T0000⁴, el cual concluyó que la comunicación a SUNAT debía darse únicamente en el supuesto que fuera el acreedor, proveedor del bien y/o prestador del servicio el que solicitara a su usuario o adquirente que no le pagara directamente a él sino a un tercero. Asimismo, este informe aclaró que cualquiera de los dos, indistintamente, léase acreedor o deudor⁵, debía comunicar a la SUNAT que el pago se iba a realizar a un tercero, antes que este ocurriera.

Así queda claro que si el acreedor designaba a un tercero para que éste le pague a su proveedor -como ocurre cuando un funcionario de una empresa se compra algo con la tarjeta de crédito corporativa, luego la empresa lo reembolsa- no se tenía que comunicar a SUNAT.

Teniendo en consideración que el objetivo del Decreto Legislativo N° 1529 es, entre otros, el evitar la evasión fiscal, ambas conclusiones del informe SUNAT son lógicas y encuentran sustento en la exposición de motivos del Decreto Legislativo N° 1529 la cual señala que:

“si los medios de pago no van dirigidos al acreedor, proveedor del bien y/o prestador del servicio, a priori no se puede conocer si tales pagos fueron efectuados en mérito de las obligaciones contraídas entre el deudor y aquellos, dificultando la trazabilidad de las operaciones”.



Lo que se busca con esta disposición es que SUNAT pueda detectar a aquellos proveedores que estarían evadiendo el debido pago de impuestos canalizando sus pagos con terceros, como podría ocurrir con aquellos que, para evitar la bancarización en sus cuentas bancarias y no se les registre el ITF⁶, *pitufear*⁷ sus ingresos para así evitar ser detectados por una eventual inconsistencia o un incremento patrimonial no justificado.

⁴ <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2022/informe-oficios/i038-2022-7T0000.pdf>

⁵ Aunque probablemente en la práctica será el deudor porque es al que le interesa cumplir con la Ley N° 28194.

⁶ Impuesto a las Transacciones Financieras.

⁷ "Pitufear" es la realización de transacciones bancarias por debajo de los límites que obligarían a un banco a informar de la operación a las autoridades.

No obstante, aún con la publicación del informe y de la exposición de motivos, no queda claro si existe la obligación de comunicar a SUNAT o no. Analicemos la situación utilizando los siguientes dos ejemplos:

Pago dirigido a un fideicomiso de administración de fondos realizado a favor de un tercero

Los fideicomisos de administración de fondos son "aquellos en los cuales se transfiere los fondos a un fiduciario para que los administre conforme a lo establecido por el fideicomitente, destinando estos o sus frutos al cumplimiento de una determinada finalidad, sobre la base de las instrucciones que el fideicomisario emita"⁸.

Esta figura jurídica⁹ la vemos regularmente en operaciones de financiamiento, donde el acreedor, para asegurarse que el deudor cumplirá con pagarle lo debido, exige que todos los pagos sean canalizados a través de un fiduciario¹⁰ constituyendo para tales fines un fideicomiso en administración.

En este caso, es claro que no existe una nueva acreencia, sino que simplemente existe una disposición del acreedor que se le pague a un tercero, léase al fideicomiso de administración, por lo que en estos casos se deberá comunicar a SUNAT que se está realizando el pago al fiduciario, el cual opera como un tercero, hasta que exista alguna disposición legal expresa que excluya tal comunicación en estos casos. De lo contrario, se corre un gran riesgo que se señale un incumplimiento de la Ley de Bancarización.

¿Por qué pienso que debería existir una exclusión en estos casos? Porque está claro que en un fideicomiso de administración no existe la voluntad de eludir el debido pago de tributos, objetivo que persigue el fisco al haber impuesto la disposición bajo comentario en nuestro ordenamiento.

El fideicomiso en administración se crea con el objetivo del fiel cumplimiento de las obligaciones pactadas entre el fideicomitente y el fideicomisario, por lo que imponer que en cada pago se comunique a SUNAT, además de llenar de comunicaciones a dicha entidad, no cumple el objetivo de tal disposición. En todo caso, si el legislador temiera que a través de esta figura se generen supuestos de elusión, sugiero que se disponga en nuestra normativa que el fideicomiso de administración se comunique por una sola vez a SUNAT que este se ha constituido y que los pagos del fideicomitente serán canalizados al fiduciario.



⁸ [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/33981213DA77A83705257F0300740B1A/\\$FILE/contgub_07_3.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/33981213DA77A83705257F0300740B1A/$FILE/contgub_07_3.pdf)

⁹ De acuerdo con lo establecido en la Ley N° 26702, el fideicomiso es una relación jurídica por la cual el fideicomitente transfiere bienes en fideicomiso a otra persona, denominada fiduciario, para la constitución de un patrimonio fideicometido, sujeto al dominio fiduciario de este último y afecto al cumplimiento de un fin específico en favor del fideicomitente o un tercero denominado fideicomisario.

¹⁰ Institución financiera que recibe la titularidad de ciertos bienes o derechos con el propósito de gestionarlos para el cumplimiento del objetivo del fideicomiso.

Factoring

A través del mecanismo de factoring, una empresa cede un crédito (una factura o derecho de cobro) a un tercero (factor) a cambio de que le abone esa cantidad de dinero.

Existe el factoring “con recurso” y “sin recurso”. Para propósito de responder a dicha pregunta me voy a referir al “sin recurso”, donde el acreedor deja de tener riesgo de impago de las facturas cedidas. Es decir, en el factoring “sin recurso”, el factor sólo puede reclamar la deuda al deudor y no al cedente de la operación¹¹.

A diferencia del fideicomiso, en el factoring hay una cesión de deuda, es decir un nuevo acreedor por lo que en principio parecería no ser necesaria la comunicación. El problema con esta interpretación es que el Decreto Legislativo N° 1529 no solo refiere al acreedor, sino disyuntivamente (es decir con un “o”) mencionan al proveedor del bien y/o al prestador del servicio.

En este caso, se tendría que comunicar a SUNAT porque si bien el acreedor no es un tercero al que se le pague, el proveedor del bien y/o el prestador del servicio sí; hasta que se precise en una norma alguna exclusión. No hacerlo implica correr un riesgo, que en todo caso dependerá del pagador asumirlo o no.

No obstante, tal como están redactadas las normas actualmente, sí hay una excepción a no comunicar a SUNAT en los casos de factoring. Me refiero al supuesto donde el factoring se da en el marco de la Ley N° 29623 “Ley que promueve el financiamiento a través de la factura comercial”. En tales casos, no veo necesario comunicar a SUNAT.

Ello en atención a que el artículo 8° de la citada ley, señala expresamente que “(...) una vez efectuada la transferencia de la Factura Negociable, (...), el proveedor (...) debe comunicar oportunamente al adquirente de los bienes o usuario de los servicios, bajo cualquier forma que permita dejar constancia fehaciente de la fecha de su entrega, acerca de la transferencia de la Factura Negociable (...). El adquirente de los bienes o usuario de los servicios debe realizar el pago de la Factura Negociable al legítimo tenedor de la misma, según haya sido notificado de conformidad con lo señalado en el párrafo anterior, salvo que dicho legítimo tenedor le instruya algo diferente mediante comunicación entregada con anterioridad a la fecha o fechas en que deba realizarse el pago de la Factura Negociable, y bajo cualquier forma que permita dejar constancia fehaciente de la entrega de la misma”.

En el derecho, existe un principio que sostiene que la ley especial deroga la general¹². Si bien es cierto que la Ley N° 29623 no prohíbe cualquier comunicación a otras instituciones como podría ser el caso de SUNAT, regula el procedimiento de la factura negociable y no impone la obligación de ninguna comunicación a otra entidad salvo la contenida en su texto, por lo que podría sostenerse válidamente que en estos casos no se debe comunicar a SUNAT, más aún si, como en el caso del fideicomiso en administración, no es un supuesto que persiga los objetivos por los que el estado peruano dio esta disposición.

No obstante, para que no existan dudas, sugerimos que al igual que en el caso del fideicomiso en administración, se publique un Decreto Supremo que reglamente esta disposición y que establezca las excepciones que nuestro legislador y/o regulador estime pertinentes, entre ellas las comentadas en este artículo.

¹¹ No me refiero al factoring con recurso, puesto que en estos casos es un servicio de cobro.

¹² “Lex specialis derogat generali”

Conociendo sobre el protocolo familiar



Por Miguel Puga
Socio de PwC Perú

En el Perú, como en muchos otros países, no existe una expresa regulación legal de lo que es un protocolo familiar. Este es comúnmente entendido como un acuerdo, generalmente escrito, entre familiares, que regula las bases y valores que guiarán sus relaciones en el marco de emprendimientos de negocio actuales o futuros, las diversas relaciones económicas y profesionales que pueden presentarse entre los socios, familiares y la propia empresa; así como la forma y mecanismos para resolver los conflictos de interés que pudieran surgir, tanto en el marco del negocio / empresa, como en el de la familia cuando se relaciona con aquel. Su carácter puede ser moral, legal o una combinación de aquellos, y ha de ser siempre un instrumento vivo, es decir, capaz de actualizarse, reglamentarse e irse mejorando con el tiempo.

Sin embargo, la elaboración de estos instrumentos no es un tema sencillo; ya que requiere de importante apoyo. Un protocolo familiar es como un traje hecho a medida: le queda bien a la familia para la que se hizo, durante un periodo determinado de tiempo. Solo pensemos en algunos temas que podrían resultar relacionados con su elaboración: las pretensiones o expectativas del fundador, las pretensiones de los miembros de la familia a las que resultará aplicable, los órganos de familia (asamblea, consejo, etc.) que se implementarán y su operatoria, aspectos legales propios de los contratos (pues se trata de un acuerdo de voluntades), aspectos relativos a valorizaciones, a los derechos de la familia, los derechos de sucesión, los derechos de representación, políticas para la contratación de familiares que trasciendan el ámbito de una sola empresa, la creación de fondos de apoyo a la salud, educación, emprendimiento, los mecanismos judiciales o alternativos para dirimir conflictos de intereses o la adecuada interpretación del protocolo, entre otros. inteligentes.

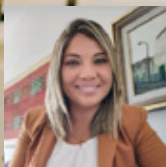
Un tema fundamental, que no debe dejar de considerarse, es cuán dispuesta a conciliar está la familia cuando decide organizarse para la elaboración de un protocolo. Los consensos son los únicos puntos que se podrán trabajar, pues si no hay acuerdo, no hay protocolo. Esto último debe quedar claro en todo momento. Al respecto, cabe destacar, en primer lugar, que un protocolo debe instrumentalizarse cuando la familia goza de buena salud; no resulta posible llegar a consensos válidos si se encuentra en conflicto. Asimismo, recordemos el traje a medida: existen protocolos excepcionalmente redactados desde una perspectiva académica, pero que han caído en el olvido por parte de la familia, y es que, si bien sus alcances, como temáticas, pueden ser impecables, no se ajustan a la realidad familiar. En tales casos es mejor redactar instrumentos intermedios, como políticas (de contratación de familiares, de elección y funcionamiento del directorio, de dividendos, de líneas de carrera y sucesión, etc.) o modificaciones estatutarias, antes que invertir tiempo y recursos en un protocolo.

En línea con lo dicho, téngase también presente que el protocolo es un instrumento familiar y, por tanto, no debe ser confundido con un pacto de accionistas, pues en estricto el protocolo se aplicará a los negocios de una familia, independientemente de si se llevan a cabo a través de una o más empresas o sociedades, mientras que el pacto de accionistas solo resulta aplicable a los socios de una determinada empresa y en torno a sus relaciones con esta.

Así pues, en el camino de profesionalización de una familia empresaria, es importante que ella pueda conocer y evaluar las herramientas a su disposición, con los pros y contras que cada una conlleva, y que la elección que se haga de las mismas provenga de una identificación clara y transparente del momento por el que atraviesan tanto la familia como la empresa. Pensar que el protocolo familiar es la solución única y principal para profesionalizar una familia empresaria suele ser un error que no pocas familias cometen.



People analytics, una ventana hacia el futuro



Por Alessandra Apestegui
Gerente de Consulting
de PwC Perú

Mucho se ha escrito sobre el impacto que tuvo la pandemia en la digitalización en las empresas, pero la pandemia no lo único que ha empujado a las empresas a evolucionar.

Existen otros factores como el entorno económico y la fuerza laboral, además de la tecnología. Hoy, en la era de la información, tenemos abundancia de data y, por primera vez, capacidad tecnológica para analizarla, así mismo también tenemos trabajadores y clientes más exigentes respecto a sus expectativas laborales y a los bienes y servicios que demandan. Todo lo mencionado cobra mayor relevancia en un contexto como el que vivimos actualmente, post COVID y con trabajo remoto.

En ese sentido, el área de recursos humanos experimenta cada vez mayor presión por ser más analítica y tomar un rol más estratégico. Ya existen datos históricos valiosos en los sistemas de información de

recursos humanos y otras fuentes de las empresas, pero la mayoría de las organizaciones no logran aprovechar al máximo todos los datos de los empleados que podrían extraer.

Para convertirse en un área estratégica se debe aprovechar las bondades de las técnicas estadísticas avanzadas para generar hipótesis y obtener respuestas como las siguientes:

A este contexto debemos sumar que las empresas viven un recambio mucho más constante en posiciones clave y que la generación de los millennials irá ganando mayor tamaño en la población activa y será uno de los grupos líderes en los próximos años. En un reciente informe del INEI, el grupo etario con mayor crecimiento fue el de personas entre 25 y 40 años, duplicando su crecimiento respecto a los años anteriores.



¿Por qué sucedió y cómo podemos mejorar?



¿Por qué sucedió y cómo podemos mejorar?



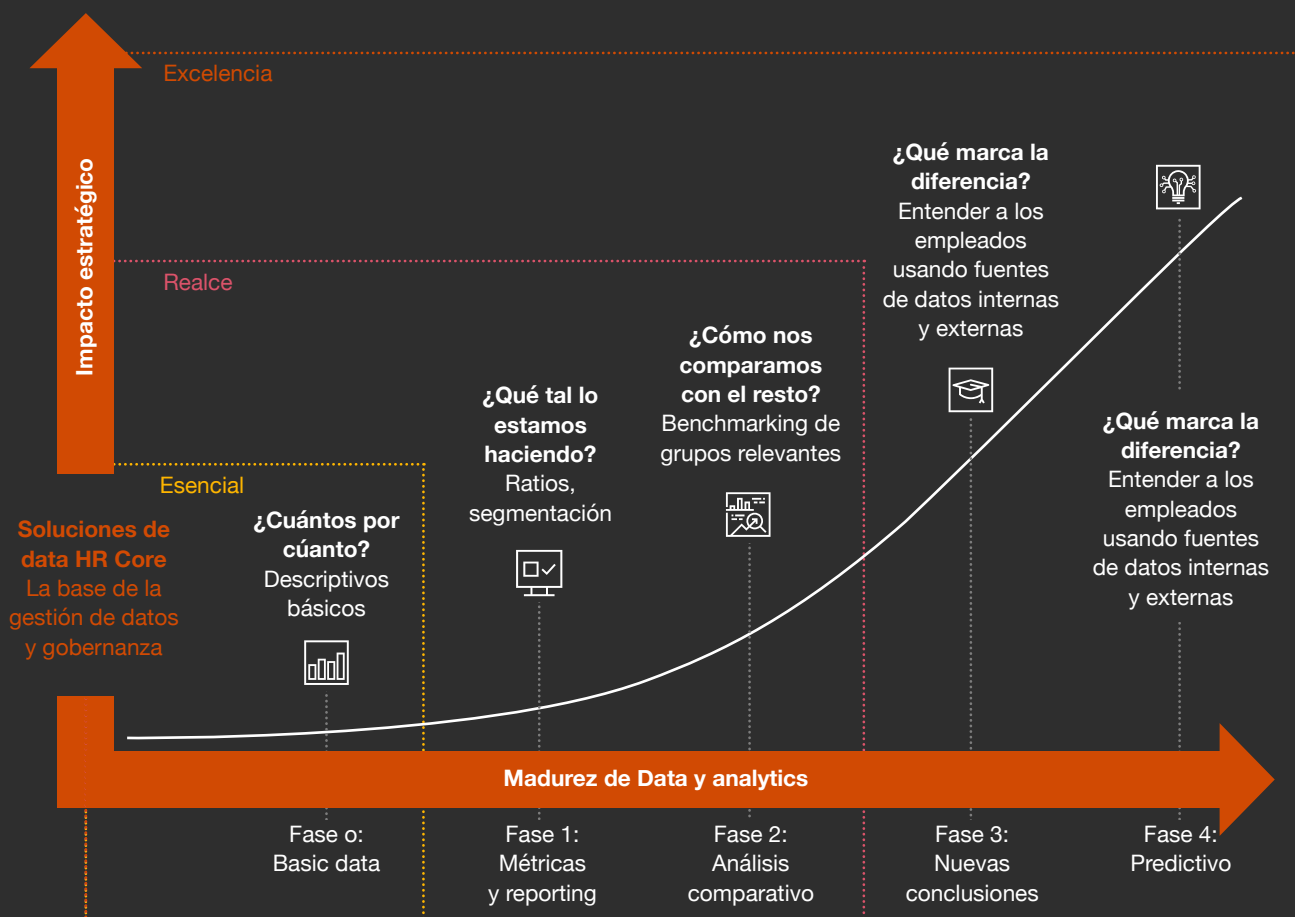
¿Cómo podemos estar mejor preparados?



Una posible respuesta a la situación que vivimos actualmente la encontramos en lo que se conoce como **people analytics**: un conjunto de procesos, herramientas y metodologías que permiten a las organizaciones analizar grandes conjuntos de datos para pronosticar eventos futuros con el objetivo de tomar mejores decisiones para el negocio.

La función de recursos humanos debe evolucionar su análisis desde lo esencial con data básica, incorporando métricas y reportes dinámicos, para luego incorporar data externa en sus modelos y benchmarks, que ayuden a entender los procesos de cambio. Finalmente, diseñar un modelo predictivo para anticipar los cambios en la fuerza laboral y la estrategia de negocio.

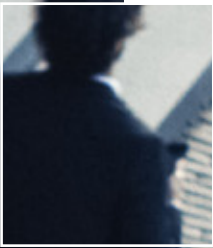
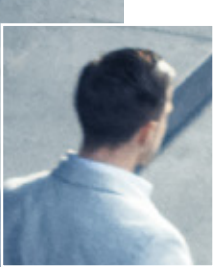
Mediante esta transformación pasamos de crear dashboards sobre métricas pasadas a segmentar datos y anticipar comportamientos futuros. El siguiente cuadro muestra las fases a medida que madura y mejora el rol de recursos humanos.



People analytics debe abrir una ventana hacia el futuro y responder preguntas como:

- ¿Cuáles de nuestros empleados son más susceptibles a los riesgos de abandono en los próximos 6 a 18 meses? ¿Qué factores impulsan a los empleados a renunciar a nuestra organización?
.....
- ¿Podemos reducir los riesgos de contratación al predecir la calidad de las nuevas contrataciones por fuente, rol, perfil o experiencia pasada? ¿Qué empleados experimentados tienen más probabilidades de tener éxito en nuestro entorno?
.....
- ¿Cómo podemos predecir la demanda de mano de obra a corto y largo plazo al combinar los datos actuales de los empleados, los planes de crecimiento comercial, los puntos de referencia de la industria y las tendencias macroeconómicas?
.....
- ¿Cómo podemos predecir el desempeño de los empleados? ¿Cómo difiere el rendimiento previsto según los roles y las unidades de negocio?
.....
- ¿Cómo podemos reducir la rotación en los roles fundamentales?





El rol de recursos humanos cambia y se ajusta para alinear la estrategia laboral a la estrategia del negocio, debe comunicar más y mejor sus lineamientos sobre el capital humano. Los modelos predictivos muestran que los trabajadores tendrán roles más activos en temas sociales y políticos y serán atraídos por compañías que tengan clara su posición. El uso de herramientas de people analytics debe servir para tomar el pulso y saber hacia dónde se dirige la fuerza laboral para proteger la sostenibilidad y la posición de la empresa en el mercado.

En concreto puede ayudar a reducir costos de los procesos de contratación, medir la satisfacción del trabajador, retener y mantener talento y diseñar planes de sucesión y reducir la rotación de personal mientras se monitorean las iniciativas de RRHH y el cumplimiento de metas.

Todas las empresas están compuestas por trabajadores, pero las empresas que marquen la diferencia serán las que puedan entender y mantener motivada a su fuerza laboral entorno a los objetivos estratégicos.



