

PwC Ideas

Creando valor y
compartiendo conocimiento

Octubre 2013





Celso Malimpensa, Socio de PwC.



Carlos Loaiza, Socio de PwC.

Editorial

Estimados amigos:

Hace unos días escuchamos a uno de los empresarios más importantes de nuestro país hablar sobre sueños y realidades, desde entonces, sus comentarios se quedaron en nuestra memoria, en especial porque en este mes tendremos dos eventos muy importantes para nuestra Firma.

El primero esta relacionado con el aniversario de nuestra Revista Ideas, este emprendimiento que nació hace un año y que nos ha permitido generar un mecanismo de diálogo e interacción con nuestros clientes, colaboradores y los grupos de interés con los cuales interactuamos. Durante este período hemos recibido muy valiosos comentarios y recomendaciones que nos motivan a seguir mejorando y continuando con esta iniciativa.

El segundo está relacionado con otra iniciativa que desarrollamos en conjunto con el Semanario de Economía y Negocios Líderes "Las empresas más respetadas", sin duda el evento más importante de la comunidad empresarial del país, evento en el cual los empresarios ecuatorianos evalúan a las empresas que se han destacado por sus prácticas de innovación, desarrollo de nuevos mercados, gestión del talento humano,

inclusión social, gobierno corporativo y servicio público. Sin duda es el mejor ejemplo de sueños que se convierten en realidades y que a la vez son reconocidas por la comunidad empresarial del país. Para todas las empresas que serán premiadas en este evento, les enviamos nuestras felicitaciones por este importante reconocimiento.

Esto sin duda es un claro ejemplo de lo que mencionamos al inicio, la distancia entre los sueños y realidades está en el esfuerzo y la perseverancia, que como personas, empleados, líderes y empresas destinamos al cumplimiento de nuestras estrategias y objetivos.

Esperamos que el contenido de esta nueva edición de nuestra revista pueda ser de interés para todos ustedes.

Celso Malimpensa y Carlos Loaiza

Índice

- pág.**
2 Ecuador: crecimiento moderado en 2013
- pág.**
8 Organización: Gestión de cambio inspirada en la biología
- pág.**
12 Remuneraciones: Hora de repensar la remuneración por desempeño
- pág.**
16 Nuevas tendencias en la administración de los beneficios para los colaboradores
- pág.**
18 La gestión de personas en un mundo en transformación
- pág.**
22 El talento humano y la tecnología
- pág.**
25 Programas de reducción y gestión sostenible de costos
- pág.**
27 Proyectos de construcción con valor
- pág.**
30 Recuperación de desastres en la nube
- pág.**
34 Actualización COSO
- pág.**
38 El futuro del entretenimiento

Ecuador: crecimiento moderado en 2013

Por Mónica Vergara Bonilla,
Subdirectora de Investigación IDE

En 2012, el PIB ecuatoriano creció 5,1% reflejando una desaceleración de 2,7 puntos porcentuales con respecto al 2011. Este crecimiento se deriva del comportamiento de la demanda interna, tanto del consumo privado y público como de la inversión (FBKF).

Sin embargo, según los datos de las Cuentas Nacionales, se observa que el aporte del consumo privado fue menor en 2,2 puntos porcentuales con respecto al 2011, cerrando el año 2012 con una contribución de 4% al PIB; debido, en parte, a las medidas restrictivas al crédito y las importaciones que el gobierno introdujo a mediados de 2012. Ahora bien, la FBKF, apoyada por proyectos de inversión pública, creció en 11,4% durante 2012; presentando también una reducción de 4,5 puntos porcentuales con respecto al 2011,

principalmente por la desaceleración en el último trimestre del año. Mientras que el aporte del consumo del gobierno se incrementó en 2,9 puntos, alcanzando el 7,7% del PIB.

Por otra parte, el aporte de las exportaciones presentó una reducción frente al 2011, a pesar del aumento de las exportaciones petroleras, pues las no petroleras presentaron una contracción. Así, el aporte de las exportaciones fue tan sólo de 2,9% en 2012.

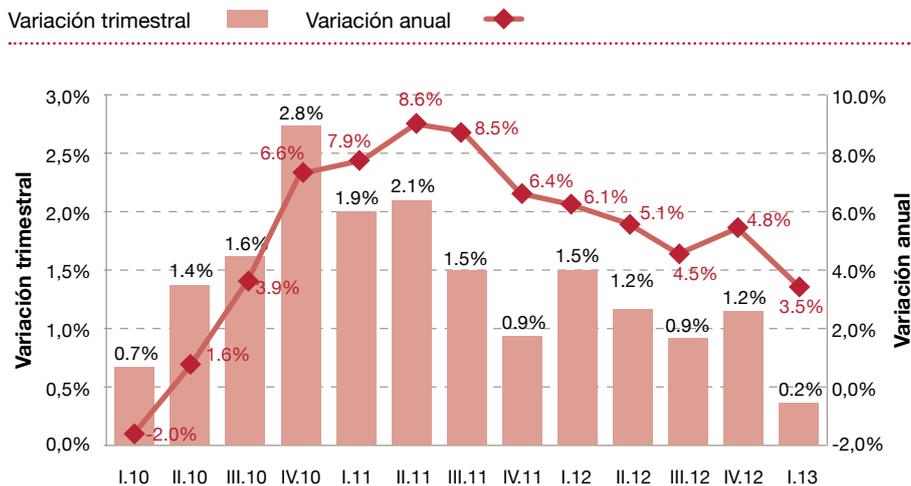
Durante el I trimestre de 2013, la economía tuvo un crecimiento anual de 3,5% que fue impulsado por el comportamiento del sector no petrolero, que registró un incremento de 4,2% y representó el 84,7% del PIB. El PIB nominal del primer trimestre alcanzó los US\$ 21.962 millones.

Según los datos del BCE, los componentes que aportaron al crecimiento económico del I trimestre fueron: Inversión/FBKF (0,52%); consumo final de los hogares (0,47%); y, exportaciones (0,36%); mientras que el gasto de consumo del gobierno contribuyó negativamente (-0,17%). Por su parte, las importaciones aportan al PIB con signo contrario en 0,85%. En términos inter-
anuales, los componentes de mayor aporte al crecimiento fueron: consumo final de los hogares (2,73%) y FBKF (1,68%).

En el primer trimestre de 2013 la FBKF tuvo un crecimiento de 2% en relación al trimestre anterior y de 6,7% con respecto al I trimestre 2012. El consumo final de los hogares, se incrementó en 0,7% en variación trimestral y en 4,3% inter-anual.

Las exportaciones totales se incrementaron en 1,3% con relación al trimestre anterior, y 1,9% respecto al primer trimestre 2012. Entre los principales productos que presentaron variaciones positivas, respecto al trimestre anterior están: petróleo, 5,1%; banano, café y cacao, 3,8% y flores 4,1%. Mientras que las exportaciones de camarón y pescado elaborado se redujeron en -2,2% y -0,1%, respectivamente.

Evolución del Producto Interno Bruto



Fuente: BCE

El sector externo

El déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos disminuyó al 0,2% del PIB en 2012 debido al superávit alcanzado en la balanza de bienes, que se derivó de una marcada desaceleración del crecimiento tanto de exportaciones (de 27,3% en 2011 a 6,8% en 2012) como de importaciones (de 18,3% en 2011 a 5,8% en 2012).

Para el primer semestre del año, la balanza comercial registró un déficit de US\$-392 millones, una fuerte caída de -180% con respecto al mismo periodo en 2012, que registró un resultado superavitario de US\$487 millones.

Esto es el resultado de la disminución en -0,7% de las exportaciones totales del primer semestre 2013, frente a las realizadas en el mismo periodo de 2012. Así, para el primer semestre de este año, el monto exportado fue de US\$12.166 millones. Mientras que las importaciones totales tuvieron un crecimiento de 6,5% en el periodo analizado, alcanzando los US\$12.534 millones.

La Balanza Comercial Petrolera, en el período analizado presentó un saldo favorable de US\$3.807; pero evidencia una reducción de -21% frente al superávit petrolero obtenido durante el primer semestre de 2012, que alcanzó los US\$4.834 millones; esta fuerte reducción se deriva de la caída de 4,7% en el precio unitario de las exportaciones petroleras.

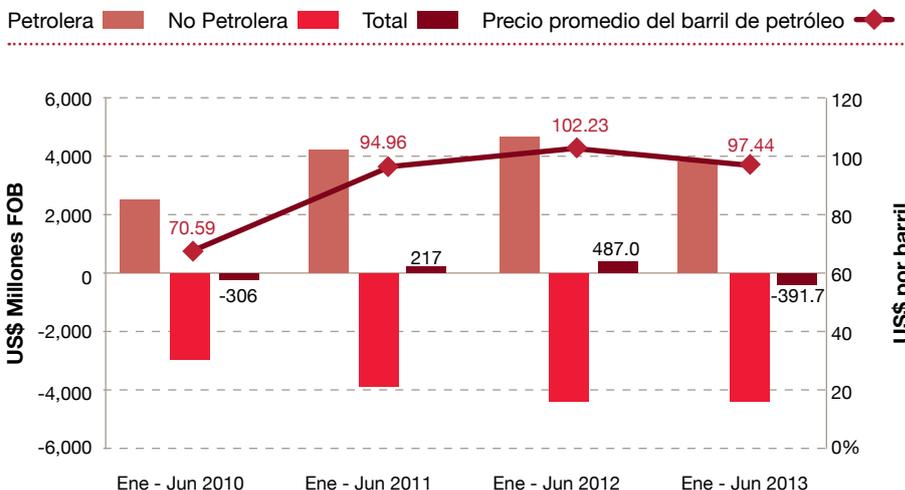
Mientras que las importaciones de Combustibles y Lubricantes aumentaron tanto en volumen (14,5%) como en valor FOB (14,7%).

En términos de valor FOB, las exportaciones petroleras registradas entre enero y junio de 2013, representaron el 55,5% del total de ventas externas; de ese porcentaje, el petróleo crudo tiene una participación de 96,2% y los derivados de 3,8%.

El déficit de la Balanza Comercial no Petrolera, registró una recuperación de 3,4% respecto al obtenido entre enero y junio de 2012, al pasar de US\$-4.347 millones a US\$-4.198 millones.

La recuperación moderada del déficit no petrolero se debe que las exportaciones no petroleras tuvieron un incremento de 11,5% en el primer semestre de 2013, derivado de un aumento global en volumen exportado y precios unitarios de 4,1% y 7,1%, respectivamente. No obstante, las importaciones no petroleras presentaron también un incremento de 4,5% debido al aumento en valor FOB de Productos diversos en 41,5%; materias primas en 9,8% y bienes de capital en 4,3%. En consecuencia, el monto exportado no cubrió el monto importado en este periodo.

Balanza Comercial



Fuente: BCE - Evolución de la Balanza Comercial Agosto 2013

Según el último informe de la Agencia Internacional de Energía (EIA, por sus siglas en inglés), las interrupciones en la producción de petróleo crudo y combustibles líquidos llegó a casi 2,7 millones de barriles diarios en julio 2013, lo cual contribuyó a la subida del precio WTI, que alcanzó los US\$105 por barril ese mes.

Se evidencia que las interrupciones de suministro en los países no OPEP fue de aproximadamente 800.000 barriles diarios, y para los productores de la OPEP alcanzó los 1,9 millones de barriles diarios. Este nivel de interrupciones en la producción de petróleo crudo entre los productores de la OPEP es el más alto desde enero 2009 e incluye a Irán, Irak, Libia y Nigeria.

Por su parte, el consumo total mundial de petróleo aumentó en 390.000 barriles diarios del primer trimestre al segundo trimestre de 2013 y se estima que el consumo se incremente en 940.000 barriles diarios para el tercer trimestre de 2013, impulsado por los patrones de consumo de temporada y liderado especialmente por China.

En base a este comportamiento, la EIA prevé que en 2013, el consumo promedio mundial anual se ubique en 89,9 millones de barriles diarios, un incremento de 1,1 millones de barriles diarios con respecto a 2012; y el precio WTI promedio anual sería de US\$96,96 por barril. Para 2014 se prevé un incremento de 1,2 millones de barriles diarios, pero con un precio menor de alrededor de US\$92,96 por barril.

El sector petrolero

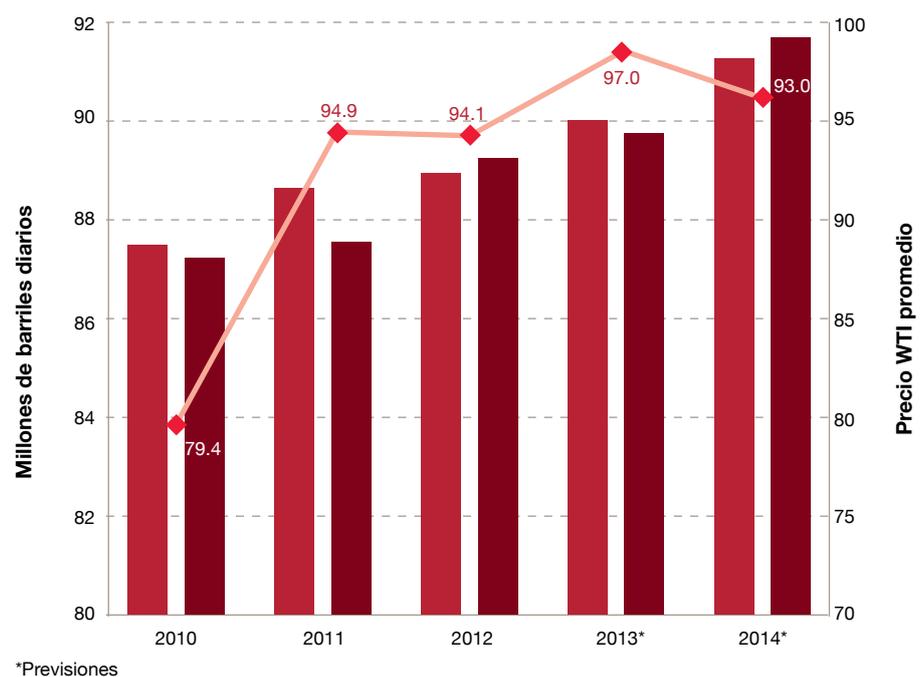
La producción nacional de crudo entre 2007 y 2012 registra una tendencia a la baja; con un decrecimiento promedio anual de -1,2% en ese periodo, al pasar de 187 millones de barriles a 184 millones de barriles. En el año 2012, se observó un crecimiento de 1,1% frente a 2011, con una producción diaria de 504 mil barriles; un promedio aún inferior al alcanzado en 2006 de 536 mil barriles.

En el primer semestre del año, la producción se ha incrementado en 1,8% con respecto al mismo periodo en 2012, registrándose una mejora en los niveles diarios de producción que alcanzaron los 513 mil barriles.

Las exportaciones petroleras en el primer semestre del año alcanzaron los US\$6.503 millones; una reducción de -3,4% respecto al mismo periodo de 2012; debido a la caída de -4,7% en el precio unitario, mientras que el volumen exportado se incrementó en 1,4%.

Mercado petrolero mundial

Consumo mundial promedio ■ Producción mundial promedio ■ IS\$ por barril ◆



Fuente: Energy Information Administration

Disminuye la inflación

Para el segundo trimestre de 2013 se registra una desaceleración de los precios al consumidor, debido a la inflación negativa registrada en los últimos dos meses. Además, el segmento de alimentos y bebidas no alcohólicas registró variaciones negativas en el último trimestre lo que influyó de manera directa en la inflación acumulada.

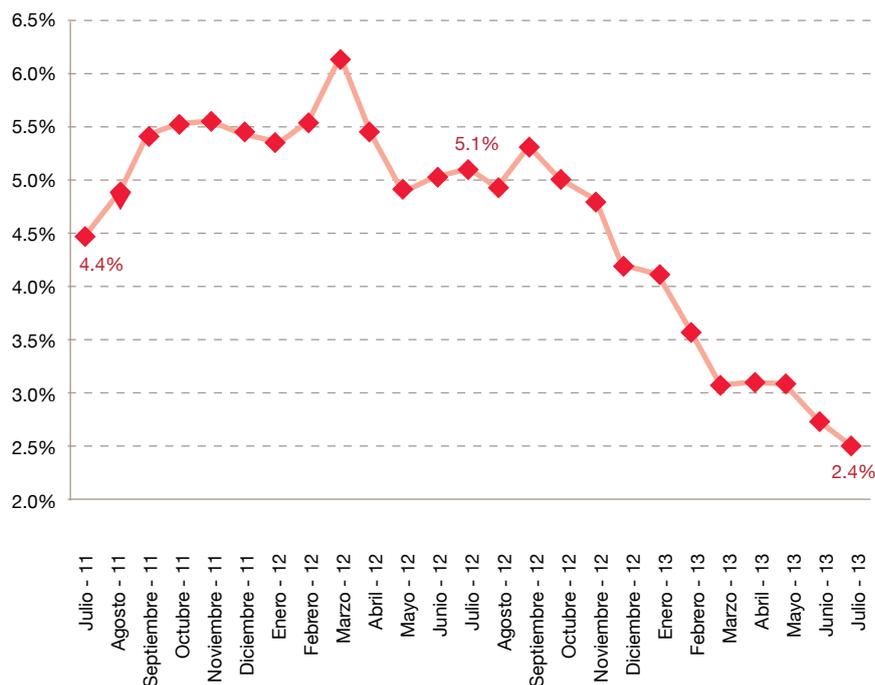
Así, en el primer semestre de 2013, la variación acumulada de precios fue de 0,94%; a esta reducción contribuyó la inflación negativa en los meses de mayo y junio en -0,22% y -0,14%, respectivamente.

Los datos del INEC muestran que la inflación anual en el mes de junio de 2013 fue de 2,68% y se deriva de la disminución de precios en tres categorías: alimentos y bebidas no alcohólicas, recreación y cultura, y, bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes. Estos segmentos presentaron una disminución en su inflación lo que contribuyó para la contracción de la variación del IPC en el primer semestre del año.

En el mes de julio se mantiene la tendencia decreciente y se registra una variación mensual negativa de -0,02%, y una inflación anual de 2,39%, la más baja de los últimos dos años; que se debe principalmente a la disminución de precios del segmento de: alimentos y bebidas no alcohólicas, cuya inflación mensual fue de -0,54%; las demás divisiones de consumo mantuvieron variaciones positivas.

Dos factores internos explicarían la estabilidad de precios de este segmento: un exceso de oferta lo que ha producido una disminución del precio o un mayor control por parte de las autoridades, lo cual ha permitido la eliminación de especulaciones en los precios de estos bienes. Cabe recordar que, en mayo entraron en vigor los controles de precios para un total de 46 productos alimenticios.

Mercado petrolero mundial



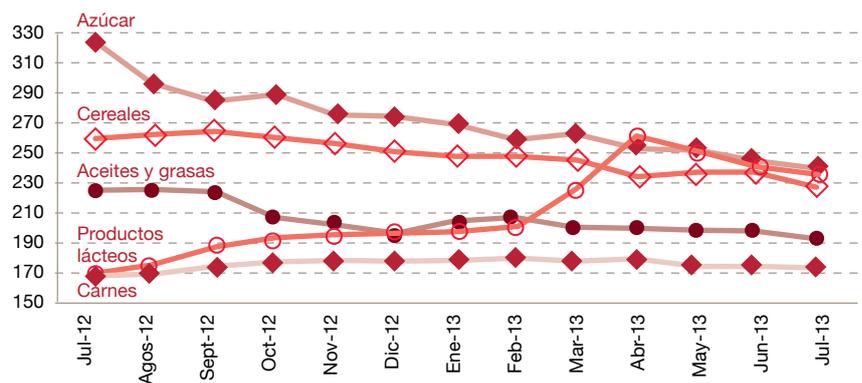
Fuente: INEC

En el ámbito internacional, la caída de los precios de los alimentos influye también en la reducción interna; según el índice de FAO, se situó en promedio en 205,9 puntos en julio de 2013, 4 puntos (casi 2%) por debajo del valor revisado para el mes de junio y 7 puntos (3,3 %) por debajo del observado en julio de 2012. La caída de julio, que supuso la tercera bajada mensual consecutiva, fue impulsada sobre todo por la disminución de los precios internacionales de los cereales, la soja y el aceite de palma, en tanto que el azúcar, la carne y los productos lácteos también bajaron con respecto al mes anterior.

Ahora bien, para la proforma presupuestaria de este año se estima que la inflación promedio anual sea de 3,93%, porcentaje que puede incluso ser menor si las variaciones negativas se mantienen en los próximos meses.

Las estimaciones de precios del FMI para 2013 colocan a Ecuador con una inflación al cierre del año de 2,1%, superior a la estimación para Perú de 2,0% y menor a la inflación de Colombia con una tasa de 3,0%. El país de la región que mayor variación de precios registrará en 2013 es Venezuela con una tasa anual de 27,3%.

Índices FAO de los precios de productos alimenticios



Fuente: FAO

Las perspectivas

Con respecto a la economía mundial, en 2013, el FMI anticipa un lento crecimiento y la continuidad de la incertidumbre. Así, el escenario más probable es que se prolongue el cuadro de bajo crecimiento, en algunos casos incluso con recesión, como lo sucedido en 2012. Según el Banco Mundial, el PIB mundial tuvo un crecimiento de 2,3% en 2012 y las proyecciones indican que el crecimiento se mantendrá más o menos inalterado en 2,4% en 2013. El fortalecimiento gradual se observará en 2014 con un crecimiento proyectado de 3,1% y de 3,3% en 2015.

La persistente incertidumbre y el bajo crecimiento reflejará en un escaso dinamismo de la demanda externa en 2013. Y, como consecuencia, se espera una moderación del ritmo de la demanda de los principales productos básicos que exporta la región, lo que se traducirá en términos de intercambio menos favorables que los observados en años anteriores. La CEPAL estima que el deterioro de estos términos en la región para este año será de un 1,4%, ligeramente superior al previsto en diciembre 2012.

Las previsiones económicas 2013 publicadas por el Banco Central muestran que el Ecuador crecerá 4,1% al cierre de este año, incremento que será impulsado por la actividad no petrolera, la misma que se prevé que crezca 4,1%; y la actividad petrolera en 3,5%.

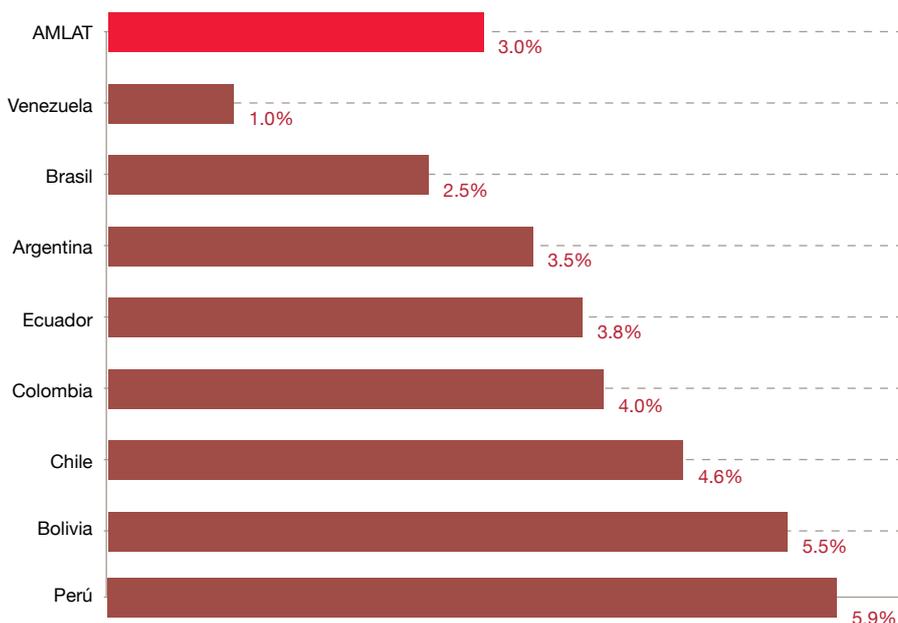
Por su parte analizando la actividad petrolera se estima una recuperación en relación al año 2012 con un crecimiento estimado de 3,5%. Aunque el Ecuador crecerá a un menor ritmo que en los dos últimos años la variación del PIB será superior al promedio de América Latina de 3,0%, estimado por la CEPAL.

Otros factores que contribuirán en el crecimiento del PIB para el año 2013 será un aumento en el Consumo Final de 3,8%, y la Formación Bruta de Capital Fijo se estima que tenga un crecimiento de 4,02%.

El PIB per cápita crecerá en 4,9% el 2013, lo que significa que este valor será de US\$5.456.

Según estudios de los principales organismos internacionales, se prevé un crecimiento del PIB ecuatoriano entre 3,5% y 4,0%. La CEPAL lo ubica en 3,8%, ocupando el quinto lugar entre los países de América del Sur, precedido por Perú, Bolivia, Chile y Colombia.

2013: Previsiones de crecimiento del PIB



Fuente: BCE - Evolución de la Balanza Comercial Agosto 2013

Organización

Gestión de cambio inspirada en la biología

Por María Cristina Hidalgo,
Gerente de PwC Ecuador

Los organismos de mayor éxito en el camino de la evolución no son las más fuertes, pero los que tienen mayor capacidad de adaptación.



Paola Vargas, Consultora de PwC Ecuador.

“La naturaleza se ha ido adaptando a los últimos 3,8 billones de años. Tal vez deberíamos prestar atención a cómo lo hace.”

Las palabras son del biólogo norteamericano Stuart Kauffman, que se refiere a los procesos por los cuales las poblaciones de organismos evolucionan en respuesta a los cambios en las presiones ambientales. Pero las organizaciones humanas, ya sean instituciones públicas o privadas, ¿qué tienen que aprender de las técnicas de la naturaleza?

Para iniciar este aprendizaje, el primer desafío puede ser cambiar nuestra estructura mental. La manera en como los gerentes piensan y actúan en sus organizaciones sigue estando fuertemente orientada por las contribuciones que la ingeniería forjó en nuestra mente (*mindset*, *mindmap*).

Tendemos a buscar formas de obrar recíprocamente con los recursos (capital, personas, tecnología, material, métodos de trabajo y demás enlaces de la cadena de valor) que reflejan la mecánica de la ingeniería. Ese campo de la ciencia presentó la administración con conceptos y técnicas que se preocupan por la estabilidad, la eficiencia y la previsibilidad. Sin embargo, dejó bastante espacio para utilizar las competencias orgánicas de flexibilidad, aprendizaje continuo, enfoque ecosistémico, cooperación y visión holística.

El primer *insight* que se puede extraer de la biología que fue dada por Darwin, quien encontró que los organismos más exitosos en el viaje evolutivo no son los más fuertes, pero sí los que tienen mayor capacidad de adaptación

y de desarrollar las habilidades necesarias para interactuar de forma armoniosa y sustentable con el medio ambiente y los organismos que lo rodean. ¿Cuántas empresas que figuraban en la lista de las 200 mayores hace 100 años todavía hacen parte de ella? ¿Cuántas grandes potencias del pasado – como Grecia antigua y el Imperio Romano – perdieron su poderío e influencia? La única certeza que tenemos, es la necesidad de mantenernos en movimiento, buscando innovar y gerenciar los cambios que resultan de la interacción con los ambientes internos y externos.

La capacidad de las organizaciones de reflexionar sobre sus debilidades es un punto fundamental en el pensamiento de Peter Drucker. El enseña que la causa principal del fracaso de las organizaciones es el éxito, cuando no somos capaces de verlo en el contexto del aprendizaje continuo y de la humildad. El resultado de esta reflexión se puede resumir en la siguiente frase: la innovación como motor de cambio sólo se produce en entornos en los que se reconoce francamente que hay margen de mejora.

.....
¿Cuántas empresas que figuraban en la lista de las 200 mayores 100 años atrás siguen siendo parte de ella?

75% de las iniciativas de cambio fallan en cumplir sus objetivos y metas

Complementariamente, Richard Daft, en su obra *Organization, Theory and Design*¹, consolidó el concepto de la evolución y la revolución en las organizaciones, asociando los puntos de ruptura para mejoría (evolución) a la aparición de crisis, como puede verse en la figura. Aunque el modelo aborde a penas una pequeña fracción de la vida de una organización, el cumple su papel de educar sobre la inherencia de las crisis y sobre el destino común de las organizaciones: cambiar para sobrevivir.

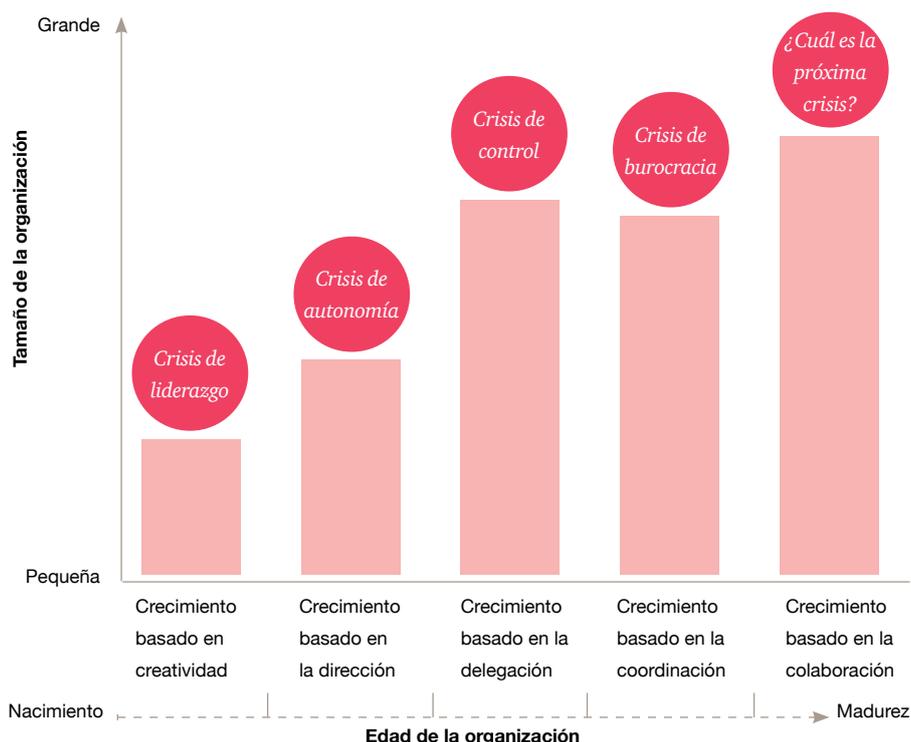
Al estudiar el movimiento de desarrollo de las organizaciones, una investigación de PwC demostró que el 75%² de las iniciativas de cambio fallan en cumplir sus objetivos y metas.

Lo preocupante es que más del 70%³ de los CEOs prevén la necesidad de cambio en la organización en un período de 12 meses. Es decir, a pesar de que se ve la necesidad de cambio con anticipación, lo que permitiría el planeamiento adecuado del proceso, de cambio propiamente dicho tiende a fallar. Entonces ¿qué explicaría ese fenómeno?

El aspecto más importante de la gestión de cambio es el hecho de que, más allá de las propias organizaciones, son las personas las que cambian esencialmente durante el proceso.

Como indica nuestra investigación, 98%⁴ de los factores críticos de éxito de un proceso de transformación organizacional dependen de las personas, como el compromiso de los líderes, movilización de los colaboradores, sistema de gobernanza, alineamiento cultural, accountability espontánea y motivación.

Evolución y revolución de las organizaciones



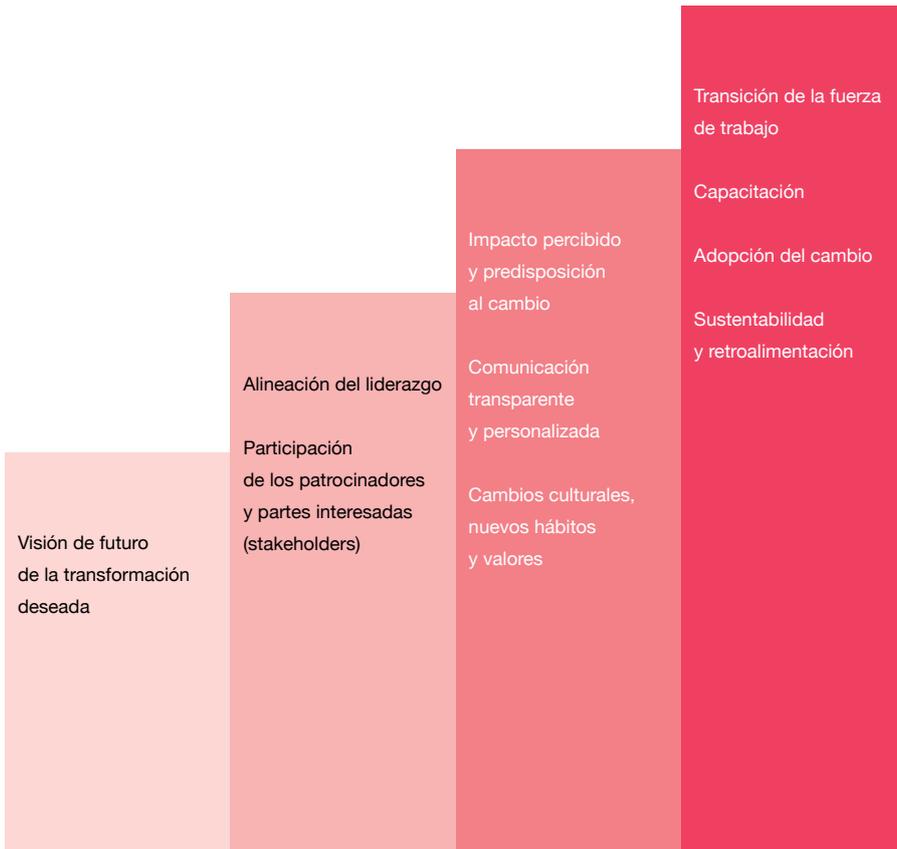
Nota: adaptado de Daft, Richard L. *Organization, Theory and Design*. South-Western College Pub, 2003.

1 Daft, Richard L. *Organization, Theory and Design*. South-Western College Pub, 2003.

2 Dawson, Mark J.; Jones, Mark L. *Human Change Management: Herding Cats*. PwC, 2007.

3 PwC. 16ª Encuesta Global de CEOs, 2013.

4 Adaptado de: PwC Management Barometer. disponible en: www.barometersurveys.com



Nuestro enfoque busca catalizar el cambio por las personas, en lugar de conducir a las personas para el cambio. Ellas son colocadas en el centro del proceso de transformación, desde el entendimiento de la necesidad hasta la medición de los resultados y la respectiva retroalimentación⁵ de los esfuerzos.

Para alcanzar los beneficios esperados, la metodología está sustentada en diez elementos⁶:

- 1 Visión de futuro de la transformación deseada.
- 2 Alineación del liderazgo.
- 3 Participación de los patrocinadores y partes interesadas (stakeholders).
- 4 Impacto percibido y predisposición al cambio.
- 5 Comunicación transparente y personalizada.
- 6 Cambios culturales, nuevos hábitos y valores.
- 7 Transición de la fuerza de trabajo.
- 8 Capacitación.
- 9 Adopción del cambio.
- 10 Sustentabilidad y retroalimentación.

Crear el enfoque correcto para el cambio organizacional requiere, por lo tanto, la comprensión del propósito de la organización. Terminado este primer paso, es necesario definir la relación entre costo y beneficio, las decisiones que se deben tomar y la planificación del proceso de transformación (roadmap). Cuando seguimos los pasos indicados anteriormente, creamos un equipo central comprometido con el éxito de la organización y la creación del valor deseado por la empresa, en línea con la visión de futuro proporcionada por el cambio y con la misión estratégica de la organización.

Con los diversos esfuerzos de gestión de cambio, lo que se busca en largo plazo es consolidar la cultura y la disposición para la transformación organizacional. El cambio, después de todo, es una parte intrínseca de la naturaleza humana. Y, siendo las organizaciones un producto del hombre, verdaderos organismos vivos y resistentes, la predisposición para cambiar es una habilidad individual y organizacional que debe ser cultivada de forma constante y tratada como actividad decisiva para alcanzar el éxito.

5 Adaptado por: Olga Colpo. Transformación cultural y gestión de cambio. Temas Empresariales – Capital Humano. PwC, 2009.

6 Adaptado de: *Addressing the Change Constant*. PwC, 2012.



Carlos Flores y Eugenia Medina, Consultores de PwC Ecuador.

Remuneraciones Hora de repensar la remuneración por desempeño

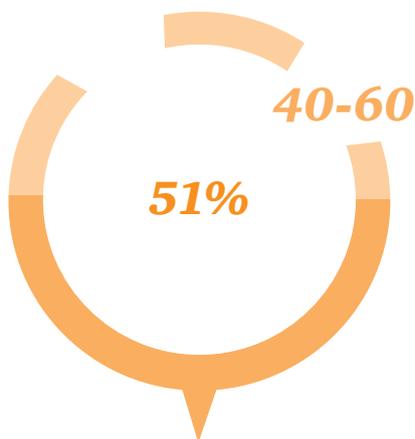
Por Santos Real,
Gerente de PwC Ecuador

La mayoría de los incentivos ofrecidos en el mercado como la mejor manera de influenciar el comportamiento de los ejecutivos presenta problemas

Una de las consecuencias de la crisis mundial del 2008 es la discusión cada vez mayor respecto a los incentivos financieros pagados a los ejecutivos de grandes compañías – irónicamente, uno de los factores envueltos en el propio desencadenamiento de la crisis. Los accionistas, los comités de remuneración, la empresa y la sociedad en general coinciden en que algo no está funcionando y que el aumento de la remuneración ejecutiva no ha respondido a la valoración de las empresas, la prosperidad de los accionistas o a la mejora en la gestión del talento.

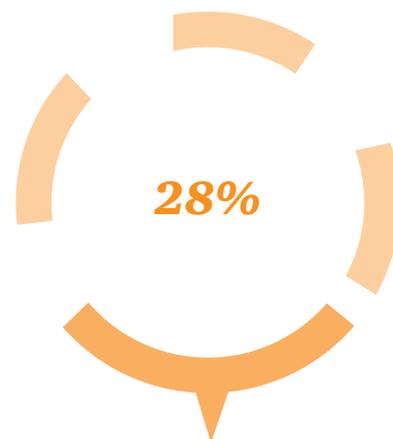
Para algunos analistas, parte del problema son los modelos de gobernanza débiles, con mecanismos de gestión de remuneración poco consistentes, confusos, sin transparencia y que enfatizan el corto plazo. Sin embargo, otro grupo de profesionales y estudiosos sostiene que las causas del problema son inherentes a este tipo de modelos de remuneración.

A pesar de tanta discusión, hasta ahora poca atención se ha dado a uno de los principales actores de la trama: los propios ejecutivos. A la final, ¿quiénes serán los beneficiarios de ese tipo de paquetes de compensación? Pensando en eso, PwC realizó, en conjunto con la London School of Economics and Political Science (LSE), el inédito estudio *Making Executive Pay Work: the Psychology of Incentives*, que escucho a 1.106 ejecutivos de 43 países – 56 de ellos de Brasil.



Aquellos entre los 40 y 60 años son los menos inclinados a cambiar un menor nivel de remuneración que sea seguro por una oportunidad de ganar más

Cuando se ofrece un valor de remuneración más baja, pero segura, en comparación con la posibilidad de arriesgar un valor mayor, poco más de la mitad de los encuestados escogió la opción de menor riesgo



Apenas un cuarto de los participantes aproximadamente, está preparado para correr el riesgo de cambiar una remuneración segura por un bono potencialmente mayor

60+

Ejecutivos con más de 60 años son los más inclinados a asumir el riesgo por una remuneración mayor

La mayoría de los ejecutivos son adversos al riesgo, prefieren los incentivos de corto plazo y no les gusta las formulas complejas

Los resultados muestran que los incentivos de performance todavía tienen importancia para los ejecutivos, pero el estudio, al sumergirse en la propia conducta humana, trae algunos resultados interesantes. La mayoría de los ejecutivos son reacios al riesgo, prefieren los incentivos de corto plazo y no les gustan las fórmulas complejas. Este hallazgo pone en duda la eficacia de los diversos tipos de incentivos que se ofrecen en el mercado y defendidos por muchos como la mejor manera de mantener a los ejecutivos concentrados en el logro de los objetivos de sus organizaciones.

Ante, por ejemplo, la posibilidad de elegir entre un pago fijo inferior y superior retribución variable, pero sujeto al riesgo 51% optó por el pago más bajo, pero garantizado. Sólo el 28% eligió a los bonos más grandes, mientras que el 21% mostró indiferente. La investigación encontró que los profesionales de América Latina son los que aceptan paquetes más audaces (en Brasil, la apuesta más arriesgada fue del 35% de los encuestados). Y los británicos y australianos lideran entre los conservadores: solo el 15% aceptaría el bono. Las mujeres también tienen más aversión al riesgo.

La eficacia de los incentivos a largo plazo también fue puesta en tela de juicio. Cuando existe incertidumbre con respecto a la remuneración a recibir en el futuro, los ejecutivos de todo el mundo tienden a aplicar tasas de descuento para la remuneración diferida mucho mayor que la tasa observada en el mercado.

Mientras que la teoría económica sugiere un descuento del 5% anual sobre el valor de los bonos diferidos (riesgo de tipo de interés libre), la investigación ha demostrado que, en el mundo real, los ejecutivos reducen estos valores en un 31% por año en promedio.

Los latinoamericanos son los que más valoran el “ser feliz ahora”, descontando 45% del valor de la remuneración al año, en cuanto los europeos occidentales practican un descuento de solo el 20%. Entre los ejecutivos más jóvenes (bajo los 39 años), con necesidades más inmediatas, el descuento es mayor (45%). Ya entre los profesionales en la banda de los 55 a 59 años, el descuento es de apenas del 22%. La preferencia por los incentivos de largo plazo también varían conforme la geografía.

Países en los que el mercado de acciones tiene perspectiva más prometedora mostraron mayor preferencia por esquemas de remuneración basado en acciones.

La encuesta también pone de manifiesto que la complejidad y la volatilidad de los incentivos a largo plazo desalientan a los ejecutivos. Alrededor de dos tercios de los encuestados valoran su participación en los planes de acción de las empresas en las que trabajan. Sin embargo, menos de la mitad consideran estos planes eficaces. Una vez más, se enciende una luz amarilla: la mayoría de los modelos de participación accionaria (stock options) es compleja y exige cálculos sofisticados para evaluar el valor presente de la expectativa de remuneración futura.

Nuevas tendencias en la administración de los beneficios para los colaboradores

Las empresas en nuestros mercados actualmente tienen el reto de competir por talento altamente calificado dentro de un entorno laboral muy dinámico. Es por esta razón que han sentido la necesidad de actualizar sus estrategias de administración salarial y darle un énfasis adicional a las políticas de atracción y retención de personal basadas en beneficios.

Podemos encontrar en las empresas una tendencia hacia la revisión y actualización de sus políticas de beneficios, analizando con detalle cada una de ellas, con el fin de lograr ofrecerles paquetes cada vez más competitivos a sus colaboradores.

Dentro de esta tendencia se observa una gama amplia de requerimientos por parte de los colaboradores en relación a sus necesidades inmediatas y juegan un papel preponderante la edad, el género y el estado civil. Las empresas, por medio de sus gerencias de recursos humanos, se han abocado a reinventar las estrategias de retención y atracción del talento más calificado.

Hace unos años las compañías buscaban una equidad interna al implementar paquetes de beneficios, diferenciados únicamente por el nivel jerárquico, no obstante, estas políticas se están quedando cortas en las instituciones inteligentes, al encontrarnos en un ambiente de competencia y en constante comunicación con el exterior.

Peter Senge define estas instituciones inteligentes como “aquellas en las que

Por María Andrea Serrano,
Gerente Senior de PwC Ecuador

los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean...”. Esto se logra a través de la acumulación de experiencia, donde las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados y las personas aprenden continuamente en conjunto, como parte de un todo, permitiendo alcanzar los objetivos establecidos.

En una organización inteligente se construye una filosofía de gestión compartida en todos sus niveles y que se mantiene en constante interacción tanto interna como externamente. Es por esto que se pronostica que las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.



Guayaquil.

Esta gestión debe ser estratégica e integral, ya que tiene perspectivas tácticas y operativas que se centran en la manera mediante la cual se pueden dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento, como son la creación, captura, transformación y uso.

El esfuerzo para lograr el posicionamiento competitivo es valioso

Por un lado, se observan los esfuerzos de las compañías por saber el posicionamiento competitivo de sus beneficios, y por otro lado, cada vez se observan más esquemas de beneficios que buscan agregar valor a los colaboradores y a su vez que sean eficientes

en términos de costos. Los beneficios son muy variados y van desde detalles de reconocimiento en las estaciones de trabajo, reconocimientos a los colaboradores más valiosos, incluir a la familia en actividades de la empresa, así como en algunas pólizas de gastos médicos; beneficios de facilidad de vida, en que se le presentan al empleado una serie de servicios como mensajería, lavandería, lavado de auto, entre otros.

Dentro de la administración de las políticas de beneficios también se están incluyendo temas relacionados con la salud de los colaboradores, se efectúan campañas de salud, charlas y visitas de nutricionistas, psicólogos, clases de yoga, inscripciones a gimnasios, patrocinio y promulgación de eventos deportivos, exámenes médicos especializados por lo menos una vez al año, control dental y de la vista sin prometer una promoción.

El futuro de la administración de beneficios

La tarea de la gerencia de recursos humanos en estos últimos años, y específicamente de los encargados de compensación y beneficios, es encontrar una forma dinámica, innovadora y única de establecer esquemas de beneficios que no impliquen un costo adicional muy alto en la planilla, con el fin de retener a los colaboradores y bajar los índices de rotación. Para nadie es un secreto que la rotación tiene una serie de costos directos e indirectos que al final del camino perjudican a las empresas.

Como hemos podido observar, la administración de los paquetes de beneficios para los colaboradores está evolucionando y se ha convertido en una tarea de múltiples cambios, no existe una receta a seguir, no obstante, el monitoreo constante del mercado, la implementación de programas de administración de beneficios flexibles, y el seguimiento de las mejores prácticas del mercado, pueden ayudar en la atracción y retención del mejor talento.

La gestión de personas en un mundo en transformación

Por Eugenia Medina,
Directora de PwC Ecuador

“Si, tener gente para crecer, es un desafío en su organización, es preciso reposicionar estratégicamente la gestión de personas”

Los líderes empresariales que participaron en la 16^a Encuesta Global de CEOs de PwC, cuando les preguntaron sobre lo que entienden que sería la principal amenaza para el crecimiento de sus negocios, mencionaron como segunda mayor preocupación la falta de disponibilidad de capital humano, con 58% de las referencias.

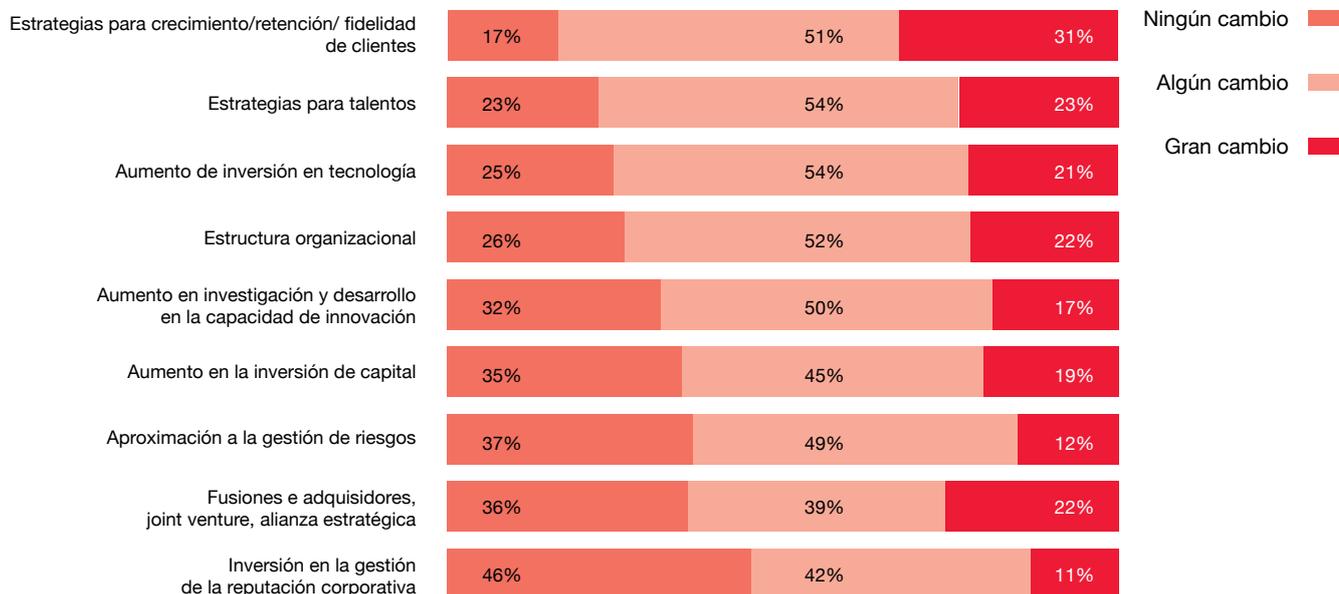
El tema, de hecho, está volviendo a ser una de las principales preocupaciones. En la investigación realizada, la escasez de talentos fue la amenaza más citada como la principal barrera para el crecimiento en el resultado global, pero, con la inestabilidad mundial, cayó al séptimo puesto. Si, la crisis no cambió, ¿qué cambió? ¿Por qué, incluso en Europa y Estados Unidos frente a enormes tasas de desempleo, la búsqueda de talento se convirtió en un drama para las empresas?

El término “capital humano” fue acuñado por el economista Joseph Schumpeter a finales de 1930. Citando el valor de la innovación y el espíritu empresarial para el desarrollo del capitalismo, el científico de origen austriaco prevé que el eje de la economía se moverá en dirección las personas. Los académicos comenzaron a advertir sobre el tema en la década de 1990, y la comunidad de negocios comenzó a permanecer más atenta en la última década. Sólo en los últimos años, sin embargo, la gestión del capital humano se ha convertido en una prioridad en la agenda ejecutiva.

La 16^a Encuesta Global de CEOs mostró que entre las estrategias que los líderes empresariales tienen la intención de adoptar para garantizar el crecimiento de sus empresas, el cambio en la gestión de personas tiene lugar prominente. Este resultado ya había sido presentado en los últimos dos años, cuando la gestión de personas superó en prioridades, retos importantes, como la reestructuración empresarial, fusiones y adquisiciones, gestión de riesgos

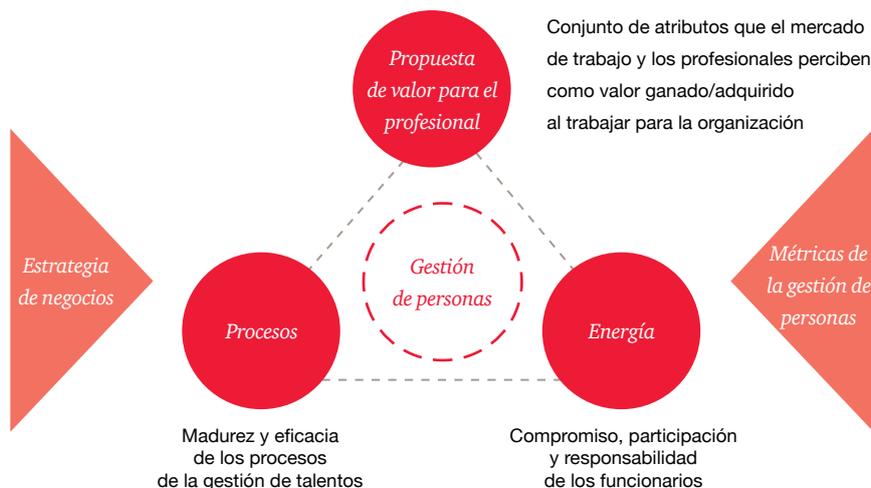
Estrategia de gestión de personas y prioridad para los CEOs

Cuáles son los cambios previstos en la organización o en el modelo de operación en los próximos 12 meses?



Modelo integrado para el posicionamiento estratégico de la gestión de personas

Plan del personal: características y tamaño de la fuerza de trabajo



Modelo de organización y funcionamiento de RH

Nota: varios autores han explorado la idea de la importancia de la propuesta de valor. Ready e Conger, en un artículo de la Harvard Business Review de 2007, demostraron cuán importante es alinear la funcionalidad de los procesos con la vitalidad de los actores organizacionales (energía) en la gestión de talentos. Nuestra experiencia como consultores ha demostrado que la integración de los tres conceptos representa una fuerza transformadora de la gestión de personas¹.

Una gestión de personas más efectiva será aquella capaz de responder mejor las demandas del modelo de negocio

y los cambios en la estructura de capital, y se confirma ahora con toda fuerza.

¿Por qué este cambio de rumbo es tan importante? No sólo porque los nuevos modelos de negocio dependen cada vez más del capital humano, como ya se ha señalado, es que la gestión de personas se ha vuelto más compleja en el siglo 21. Los cambios demográficos, la llegada de la generación de Millennials al mercado de trabajo y el crecimiento en los países emergentes son sólo algunas de las transformaciones económicas y sociales que han afectado el empleo, la carrera y las relaciones laborales alrededor de todo el mundo.

Este contexto exige soluciones innovadoras para la gestión de personas. Gran parte de los enfoques en uso, e incluso muchos de los clasificados en las publicaciones famosas sobre las mejores prácticas, han sido diseñados para una realidad diferente a la que las organizaciones ya están enfrentando y vivirán en las próximas décadas.

Esto indica un probable agotamiento de la estrategia adoptada por algunas organizaciones en los últimos años: la búsqueda de la alineación con las mejores prácticas del mercado. El desafío que se presenta para las empresas, ahora, es descubrir las siguientes mejores prácticas, para la gestión de las personas, aquellas

que hagan sentido para la transformación que la organización vivirá en su negocio. La necesidad de innovación nunca ha sido mayor.

Un modelo para el reposicionamiento de la estrategia

Sin embargo, como encontrar las rutas de acceso a esta innovación? Muchas organizaciones están recurriendo a las preguntas más básicas, como la reflexión sobre las exigencias de su modelo de negocio y la relación que tienen con el perfil de la fuerza de trabajo.

Una gestión de personas más eficaz será aquella capaz de responder mejor las demandas del modelo de negocio y de crear una fuerza de trabajo que consiga operar adecuadamente ese modelo y también transformarlo a lo largo del tiempo.

La premisa básica para seguir este camino es reconocer que los enfoques del tipo “one size fits all” están totalmente superados en relación con la gestión de personas. Las características de la fuerza de trabajo para las empresas en fase de lanzamiento, por ejemplo, son completamente diferentes de las que se necesitan para un negocio maduro. El mismo tipo de diferenciación debe hacerse al comparar un negocio de capital intensivo con otros en los que los servicios o los profesionales son fundamentales en la generación de valor.

¹ Ready, d. A.; Conger, J. A. Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 6, p. 68-77, jun. 2007.

Comprender esas diferencias y mapear las características deseadas de la fuerza de trabajo se convierte, por tanto, en el primer paso para diseñar una estrategia de gestión de personas innovadora.

En un ambiente de intensa competencia por talentos, la propuesta de valor debe responder las siguientes preguntas: “¿Por qué las personas van a querer trabajar e invertir su carrera en mi organización?”, “¿Cuáles son mis atributos distintivos?”.

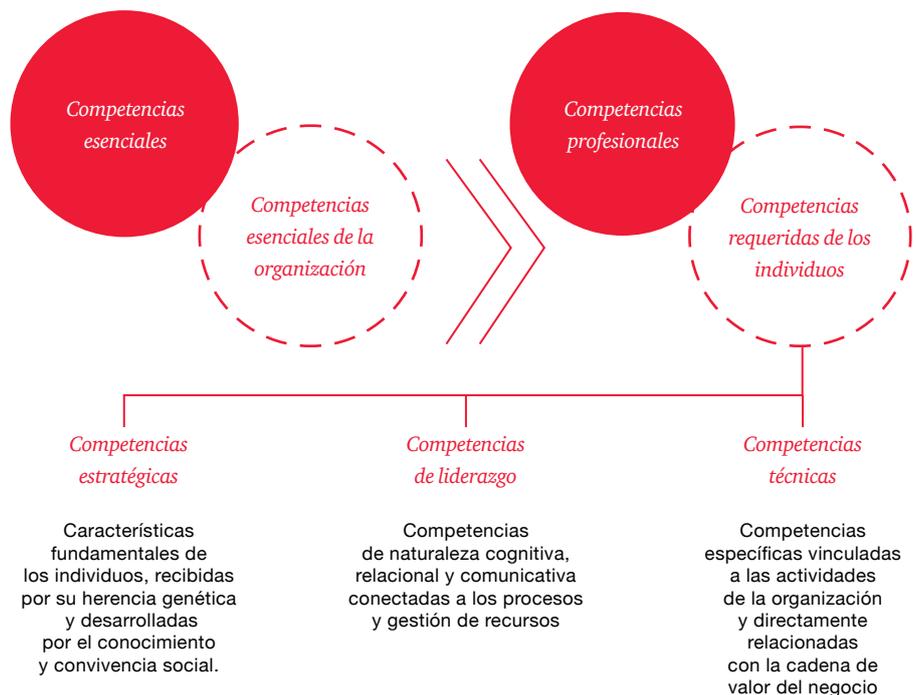
Características de la fuerza de trabajo: más allá de la gestión por competencias

En los últimos 30 años hemos aprendido mucho de la gestión de personas por competencias. Anclada en la escuela de estrategia de negocios basada en recursos, este enfoque se hizo famoso con el trabajo de los profesores Gary Hamel e C. K. Prahalad, en 1980, y representa una forma bastante consistente de alinear la estrategia empresarial con la gestión de personas.

Muchas organizaciones han logrado mejoras significativas en la gestión de personas utilizando esa visión, principalmente cuando se trata de una actitud prospectiva, o sea, cuando la definición de las competencias se refiere a aquello que será exigido de los profesionales en el futuro.

Sin embargo, pensar estratégicamente las características de la fuerza de trabajo involucra algunos elementos adicionales, como responder las siguientes preguntas: “¿Qué creencias y valores están presentes en esta comunidad?”, “¿Cuáles serán sus expectativas en relación al trabajo, carrera?” y “¿Cómo sus características demográficas van a diferir de las características actuales?”. En ese sentido, la reflexión sobre las características deseadas de la fuerza de trabajo es similar al proceso que se denominó de planeamiento estratégico del personal y que envuelve también la proyección del tamaño de la fuerza de trabajo.

Competencias exigidas de los individuos directamente relacionados con la cadena de valor del negocio



La propuesta de valor de los profesionales en la práctica

Varias empresas comienzan a reforzar en su comunicación con el mercado los atributos que los diferencian como empleadores. Vea algunos ejemplos:

PepsiCo – Sustentabilidad de talentos

“Tenemos el compromiso de invertir en nuestros funcionarios para ayudarlos a tener éxito y desarrollar las habilidades necesarias para impulsar el crecimiento de la empresa, al mismo tiempo en que creamos oportunidades de empleo en las comunidades a las que servimos.

“La compañía es reconocida alrededor del mundo como una academia de talento, un lugar donde la gente pueda crecer y desarrollarse. Estamos comprometidos a construir y mantener un ambiente de trabajo saludable, flexible, dinámico, productivo e innovador, donde nuestros funcionarios puedan alcanzar sus metas profesionales y personales.”

Fuente: www.pepsico.com.br/sustentabilidade-de-talentos.

Starbucks – Es como trabajar con amigos

“Nosotros nos llamamos ‘socios’. Nos respetamos y respetamos a nuestros clientes. Tenemos el compromiso de servir un café suministrado de manera ética, cuidar del medio ambiente y retribuir a las comunidades a las que servimos. Y para nosotros es muy especial, llamar a alguien por su nombre al recibir su visita.”

Fuente: www.starbucks.com.br/about-us/career-center.

McDonald’s – Orgullo de nuestra gente “[...]”

La empresa fomenta el estudio y desarrollo profesional y se siente orgullosa del hecho de que más de la mitad de los gerentes empezaron como asistentes, primer peldaño de la escala de carrera en McDonald.”

Fuente: www.mcdonalds.com.br/#/NPC%253AEmpleoA%25231.

Cuando es consistente, la propuesta de valor ayuda a crear la imagen de la empresa y sirve como una fuerza impulsora de sus políticas y prácticas. Ella también ayuda a alinear las expectativas de los profesionales como las de la organización. Algunas organizaciones se diferencian en el mercado por tener modelos de compensación agresivos, otros por tener una visión de formación y desarrollo de su personal y otras, por tener una postura fuertemente meritocrática en su gestión de carrera. Lo importante es que esta postura en relación con la estrategia de gestión de personas sea fuertemente apoyada en la cultura y la filosofía de gestión de la organización.

Como se ha mencionado, la propuesta de valor le permitirá disfrutar de la estrategia en la gestión de personas y proporciona pautas para el diseño de procesos, políticas y prácticas. Asegure la alineación de los procesos y prácticas de gestión con la propuesta de valor realizada al personal y, por lo tanto, el tercer paso para el reposicionamiento estratégico en gestión de personas. Muchos de los problemas de *turnover* verificados entre los profesionales recién admitidos (hasta un año) están relacionados con el desalineamiento entre las expectativas generadas en el proceso selectivo y la entrega de la propuesta de valor posterior a la contratación.

El cuarto elemento importante está relacionado con la energía que la organización

invierte en la estrategia de gestión de personas. La alta administración, los gestores, los líderes de RRHH y los propios profesionales necesitan comprometerse con el éxito de esa estrategia. Caso contrario, de nada servirá tener una visión clara sobre a donde se pretende llegar, las características de la fuerza de trabajo y de la propuesta de valor que va a diferenciar a la organización y garantizar el alineamiento formal de las políticas y prácticas. Tal vez ese sea el elemento más importante del modelo. Muchas veces, las organizaciones con recursos menos sofisticados se diferencian en el mercado porque hay dedicación genuina de sus líderes al entregar la propuesta de valor, y los profesionales, por su lado, viven esa experiencia intensamente y también se dedican a gerenciar sus carreras, para que el ambiente organizacional mejore continuamente. Los profesionales de RRHH también tienen un papel fundamental. Es evidente que la función de RRHH es muchas veces la de un órgano de apoyo para viabilizar la estrategia de gestión de personas, pero el profesional de RH no puede renunciar a su papel de protagonista en la formulación e implementación de esa estrategia, orientando y direccionando a la organización, y asegurando que la propuesta de valor sea realizada.

Finalmente, el quinto paso para la construcción de una estrategia de gestión de personas es el diseño de la estructura de la función de RRHH y su modelo operativo. Este ha sido un foco importante de la transformación.

Hace mucho tiempo las organizaciones de éxito abandonaron estructuras tradicionales, fuertemente basadas en procesos tradicionales, para direccionar la función de RRHH para servicios, en que la implementación de la estrategia es el buque-insignia. Una vez más, el mensaje es simple: para que la estrategia de gestión de personas sea efectiva, es necesario dotar a la organización de un área de RRHH que tenga la estructura, los profesionales, los recursos tecnológicos y la postura adecuada para garantizar el cumplimiento de la promesa prevista en su propuesta de valor.

La verdad es que, en tiempos de cambios acelerados, fuerte demanda de innovación y escasos talentos, las organizaciones tienen poco margen de error. Reposicionar estratégicamente la gestión de personas exigirá, antes de todo, coherencia entre el camino escogido y las demandas del modelo de negocio, pero, principalmente, entre el discurso adoptado para atraer y retener a los profesionales esenciales el crecimiento y las prácticas de la organización en el día a día. Para que eso ocurra, el comando de esa transformación precisa de un liderazgo comprometido con el éxito de la estrategia y con energía suficiente para hacer evolucionar la propia cultura corporativa.

El talento humano y la tecnología

En nuestro mundo moderno, día a día van surgiendo nuevas tecnologías que nos llevan de la mano hacia un futuro más enfocado en hacer más en menos tiempo (multitareas enfocadas hacia la parte profesional), permitiéndonos ser más rápidos, eficientes, aportando al desarrollo exitoso de las organizaciones para las cuales brindamos nuestro aporte.

Estos cambios tecnológicos van dirigidos a mejorar, agilizar y modernizar los procesos organizacionales, enfocándolos en el ahorro de recursos, protección al medio ambiente, en el mejoramiento de los servicios y productos que las organizaciones ofrecen a los consumidores, con el fin de asegurar su sostenibilidad y rentabilidad con el paso del tiempo. Esto ha conllevado a que en los departamentos que tienen la misión de velar por todos los asuntos relacionados con los colaboradores (Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional, Capital Humano, entre otros), se vean inmersos en situaciones que exigen prontas respuestas para satisfacer estas necesidades. Las organizaciones se enfrentan a los retos de encontrar en el mercado a aliados, proveedores y herramientas de trabajo que compartan esa visión y misión de pronto desarrollo, buen desempeño y aporte de mejoras para lograr sus metas; cabe señalar que cada vez son más los requisitos y recursos que se deben cumplir y proporcionar por parte de las organizaciones, para que los factores antes mencionados logren la sincronización adecuada en el menor tiempo posible (ya que el tiempo es dinero invertido).

Si bien es cierto la tecnología está enfocada en herramientas que van sofisticándose y adaptándose a las necesidades del negocio, e incurre en inversiones grandes de capital a corto, mediano y largo plazo para asegurar un desarrollo sostenible de la organización, ¿qué sucede con el talento humano que se requiere para administrar y manejar esta tecnología?

Por Jorge Esparza,
Gerente de PwC Ecuador

Ante este hecho es importante para una organización con visión futurista estar convencida y enfocada en atraer y retener al mejor talento (colaboradores) con el fin de apoyarse en él para lograr sus objetivos; esto conlleva invertir recursos en capacitaciones, herramientas adecuadas (amigables o de fácil manejo), planes de carrera, desarrollo profesional y un sinnúmero de variables que, por tratarse de personas, son a veces difíciles de encontrar. Es conocido el hecho de que no existen fórmulas mágicas para administrar estos temas y cubrir las necesidades de los “colaboradores” (existentes y prospectos). Es un gran reto estratégico para los departamentos de Administración del Talento Humano crear, mantener e innovar planes adecuados a las necesidades de los negocios y de sus colaboradores.

Se habla mucho de estudios sobre tendencias generacionales que permiten obtener información del gusto de las personas en general, en cuanto a temas de tecnología, acceso a la información, gustos generales por diversos temas (mercadeo), necesidades, formas de pensamiento, tendencias, modas, entre otros, que forman parte de esa gran diversidad que, unida a la cultura, educación, origen de la persona, aspectos psicológicos, aspectos del medio ambiente y eventos históricos, forman al ser humano con sus características muy personalizadas.

Otras herramientas de apoyo a la gestión de estos departamentos y que sirven para analizar un poco más estas necesidades y gustos de segmentos de la población, son las encuestas, *focus groups*, entre otros, que permiten a quien quiera obtener información relacionada con temas específicos,

las fuentes de información y las bases para establecer estrategias enfocadas en prever y predecir posibles situaciones de riesgo relacionadas con la retención, mejora en la calidad de vida laboral y personal del colaborador, oportunidades y atracción del mejor talento para sus organizaciones.

En cuanto al tema generacional, se presenta un resumen con algunos hechos históricos y aspectos que económicamente afectaron el destino de las organizaciones, naciones y del mundo entero en su momento, tomando en cuenta el factor humano:

Generación	Ideologías	Hechos históricos
1. Generación Perdida (1883-1899)	El pesimismo y desconcierto, la inutilidad y la crueldad de la guerra, el liberalismo y el radicalismo.	Se da inicio a la creación de la Triple Alianza (Alemania, Austria-Hungría e Italia) y la Triple Entente (Gran Bretaña-Irlanda, Rusia y Francia), buscando el poderío político, económico, financiero, comercial y posicionamiento en África y Asia. Surgimiento de grupos criminales que se dedicaban al tráfico de alcohol (E.E.U.U.), la era del jazz.
2. Generación Interbellum (1900-1913)	Capitalismo.	Cambios radicales de la relación entre las fuerzas internacionales, la consolidación de regímenes autoritarios, los avances técnicos, otros países se integran a las alianzas.
3. Generación Grandiosa (1914-1924)	Capitalismo, satisfacción por el trabajo, preferían el deber al placer.	Inicio y fin de la Primera Guerra Mundial, la reconstrucción de las ciudades destruidas por las guerras y enfrentamientos militares.
4. Generación Silenciosa (1925-1939)	Ahorrativos, obedientes, trabajadores, pacientes, conformistas, respetuosos, individualistas, imaginativos, indiferentes, silenciosos, desaventurados, capitalismo.	Inicio de la Segunda Guerra Mundial. La Gran Depresión Económica, aprendieron a sobrevivir en un mundo donde la carencia y la privación eran lo común.

Generación	Ideologías	Hechos históricos
5. Baby Boomer 1 (1940-1953)	Experimentador, individualista, espíritu libre, orientado a causas sociales.	Fin de la Segunda Guerra Mundial. Protestas contra la guerra, la experimentación social, la libertad sexual, movimiento por los derechos civiles, movimiento ecologista, movimiento feminista, protestas y disturbios, la experimentación con diversas sustancias tóxicas recreativas.
6. Baby Boomer 2 (Generación Jones) (1954-1969)	Menos optimista, desconfianza en los gobiernos, cinismo general.	La llegada a la Luna. La Guerra Fría, el embargo de petróleo, que causó gran inflación, la escasez de gasolina.
7. Generación X (1970-1981)	Apatía, rechazo inmóvil, rebeldía-conformista, rechazo a la religión, a las tradiciones generacionales, al patriotismo y a la familia.	Bombardeo del consumismo, la manipulación del sistema político, la llegada de Internet. La aparición del SIDA.
8. Generación Y (1982-1995)	Profesional, estudioso (desarrollo personal), inteligencia, sociabilidad, cooperación, familia y amistades (sociedad), respeto, autenticidad.	La caída del muro de Berlín, el fin de la guerra fría. Aparece el primer celular (Motorola Dyna TAC), la crisis del videojuego (debacle del Atari), aparición del Súper Nintendo, la Guerra del Golfo Pérsico, la disolución de la Unión Soviética, la Guerra de Bosnia, la de Yugoslavia. Lanzamiento de Windows 95.
9. Generación Z (1996-Actual)	Es una generación consumista y pesimista, desconfía del gobierno e impulsiva, tecnológicamente muy conectados (nativos digitales)	Esta generación está en formación, puede ser un conjunto activo de los consumidores que dedican su tiempo a gastar los recursos de su alrededor. Se ha visto afectada por desastres naturales como los terremotos de Haití, Perú, Chile, Japón (adicional el Tsunami); también por atentados terroristas en Madrid, Londres, USA; invasiones a Iraq y Afganistán. La aparición del iPod, Playstation, Nintendo 64, El día del milenio. La crisis económica mundial.

Económicamente, en cada una de estas generaciones han ocurrido hechos que han afectado de manera positiva y negativa a la humanidad (enfrentamientos militares, desastres naturales, crisis económicas, entre otros), y analizando la parte negativa de este tema y enfocándolo desde un punto de vista frío, ha permitido a las organizaciones y países aprovechar las oportunidades póstumas para sobrevivir de manera estratégica a cada una de estas crisis, ya sea diversificando y mejorando políticas, productos, servicios, procesos, con el propósito de asegurar su continuidad y el sobrevivir al paso del tiempo.

Hay una realidad que no se debe dejar a un lado jamás, y es el hecho de que lo más importante dentro de una organización siempre será su población de colaboradores, ya que aunque exista la mejor tecnología, infraestructuras, herramientas y equipos, el talento humano será muy difícil de reemplazar, porque son los verdaderos forjadores del destino de las organizaciones a través de la historia.

Programas de reducción y gestión sostenible de costos

Por Carlos Zegarra,
Associate Partner de PwC Ecuador

El desarrollo de programas de reducción de costos se debe convertir en una actividad de gestión permanente en las organizaciones, teniendo como objetivo generar recursos que permitan no sólo la supervivencia de las empresas en el mercado, sino que también originen una base sólida de crecimiento sostenible a largo plazo.

Tradicionalmente, las compañías se han visto presionadas para disminuir sus costos en el corto plazo sin considerar el impacto en sus recursos humanos o el alineamiento con la estrategia general del negocio, generando que un verdadero cambio sostenible se vea inviable. Observamos igualmente en nuestros mercados, que las empresas se embarcan en proyectos de reducción de costos en forma reactiva, principalmente cuando la situación económica empeora y sus niveles de ingreso disminuyen, ya sea como consecuencia de pérdida de mercados, término de preferencias arancelarias para exportaciones, contracción de la economía local o cualquier otro factor que influya en la obtención de ingresos sostenibles.

En este sentido, identificamos las siguientes, como las principales razones de fracaso de los métodos tradicionales de reducción de costos que se emplean en nuestros mercados:

Aplicación de metas transversales de reducción

Se definen porcentajes de reducción arbitrarios para todas las áreas de la empresa, generando que se afecten actividades críticas en determinadas áreas y no enfocándose en procesos específicos que tienen mayor probabilidad de reducción.

Se afecta la calidad del producto/servicio

Se suspende la inversión en proyectos estratégicos así como en la contratación de nuevo personal clave para la operación y crecimiento de la empresa, lo cual puede afectar la capacidad organizacional para generar valor al mercado, reflejándose en pérdida de clientes y disminución de la lealtad de los mismos y comprometiendo por lo tanto, la rentabilidad futura de la empresa.

Aplicación de acciones de “postergación de costos”

Algunas empresas por ejemplo, reducen sus equipos de soporte y los contratan nuevamente cuando el mercado vuelve a la normalidad. En la mayoría de los casos, este tipo de ahorros de costos obtenidos en el corto plazo, no son sostenibles y dichos costos vuelven a los mismos niveles anteriores, pero con un efecto negativo considerable a la estructura, cultura, imagen y moral corporativa.

Falta de capacidad para medir los resultados

Las actividades de reducción de costos a menudo se disipan entre los resultados operativos anuales. Sin un proceso estructurado de monitoreo, es difícil conocer si los planes de reducción de costos están logrando los resultados deseados.

Se tratan de ahorrar todos los costos posibles de todas las áreas de la empresa.

Se llevan a cabo extensas entrevistas de análisis para identificar todo el universo disponible de costos en la organización, lo cual resulta solamente en una lista de intenciones pero con mínimo o inexistente soporte ejecutivo para implementar las mejoras, debido a que típicamente se pierde la energía y el enfoque, así como la carencia de urgencia.

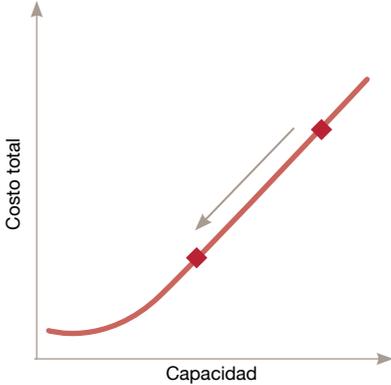
Por lo mencionado, podemos señalar que los métodos tradicionales de reducción de costos fracasan en el tiempo debido a su enfoque cortoplacista. Es importante por lo tanto que, las empresas establezcan una estructura sólida para las actividades de reducción de costos, antes de introducir iniciativas radicales que cambien las “reglas del juego”.

Eliminar los costos incorrectos puede ser peor que no hacer nada

Haciendo un más por menos

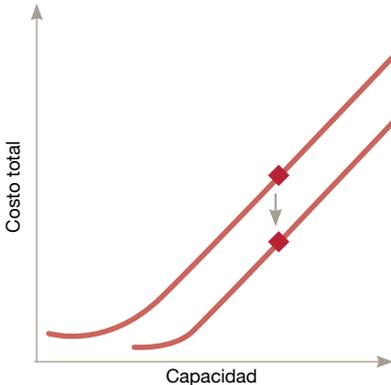
Las empresas deben actuar para bajar la curva de costos y buscar la manera de mover la curva hacia abajo, es decir hacer más por menos

Movimiento en la curva



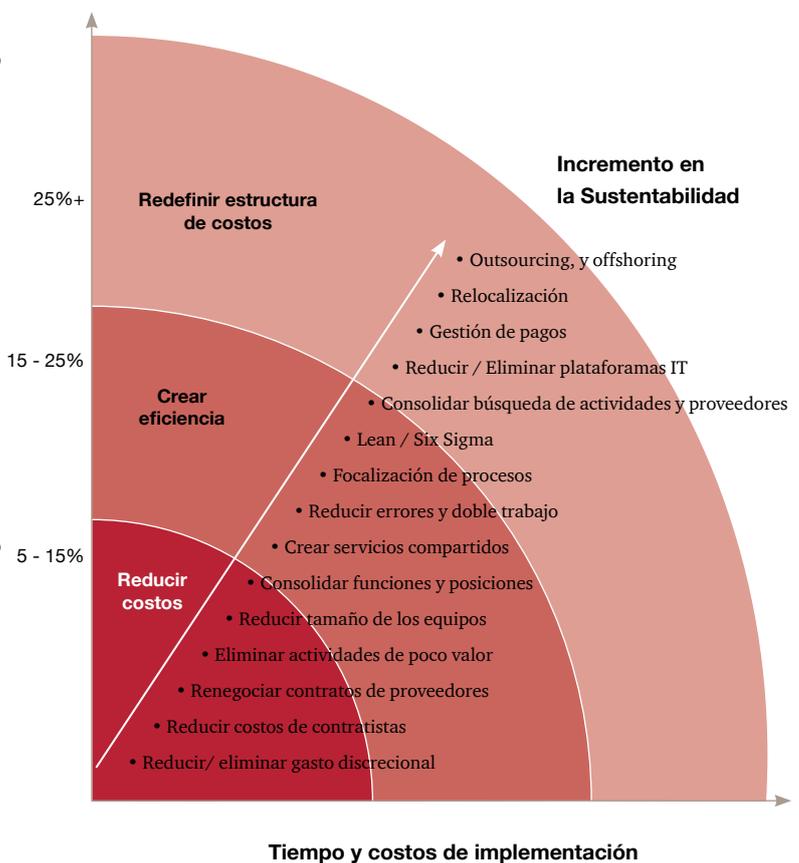
Corto Plazo
Iniciativas simples que generen ahorro a corto plazo mediante la reducción de la capacidad instalada.

Movimiento en la curva



Largo Plazo
Iniciativas de transformación que generen ahorro a largo plazo, fundamentales en crecimiento y mayor dignidad.

Nivel de ahorro



Análisis PwC

Hoy en día, las compañías líderes miran más allá del corto plazo con el objeto de disminuir y controlar los costos a través de un cambio sostenible. Consideramos, en este sentido, que un enfoque integral debe abarcar tanto las actividades de reducción inmediata de costos, como los programas de control y gestión de costos.

El componente de reducción de costos debe enfocarse en entregar, de forma rápida, oportunidades tangibles de reducción que puedan ser administradas por las gerencias. El componente de control y gestión de costos por otro lado, se enfocará en mejorar el desempeño sobre la forma en que se gestionan los costos, con el objeto de alcanzar una mejora continua y sostenible.

Consideramos por lo tanto, que la reducción sostenible de costos puede ser alcanzada a través de una gestión transparente de la información. Al enfocarse en forma paralela en reducir costos, así como en la gestión y control de los mismos, las organizaciones pueden establecer las condiciones para llevar a cabo verdaderas actividades de transformación.

Sin un programa integral que, adicionalmente al desarrollo de actividades de reducción de costos, incluya actividades para gestionar y controlar dichos costos, los esfuerzos de la compañía serán insostenibles.

Proyectos de construcción con valor

Estrategias para mejorar los resultados

Conforme se diseñan proyectos de infraestructura cada vez más ambiciosos y complejos, con mayor restricción en su presupuesto y fechas agresivas de conclusión, es trascendental visualizar los riesgos de construcción, así como los objetivos de costos y programas de obra para evitar fallas.

Frecuentemente los proyectos de construcción, tanto del sector público como del privado, tienen incumplimientos en sus objetivos de costos y tiempos de entrega, lo que afecta los resultados y pone en peligro, en algunos casos, la operación estratégica de las organizaciones, por ello es indispensable contar con un proceso sistemático de análisis de riesgos y controles a la medida del proyecto, con lo que se podrá medir el nivel de confianza y asegurar el cumplimiento de expectativas de su ejecución, de acuerdo a las necesidades detectadas.

Por Gonzalo Argandoña,
Socio de PwC Ecuador



Es fundamental el involucramiento de la Alta Dirección para buscar la combinación idónea de los sistemas y herramientas, así como determinar el apoyo externo e interno en la organización para la ejecución de la obra.

El incumplimiento de actividades, su desfase, y la ocurrencia de eventos no previstos de la obra ocasionan sobrecostos en el proyecto como uno de los principales impactos. En un estudio realizado recientemente por PwC, los sobrecostos tienen su origen en una deficiente planeación del proyecto, estimados inexactos, escasa administración de riesgos y de respuesta a la estrategia de ejecución, así como diseño deficiente de los controles del proyecto, entre otros factores.

Encontrar los elementos de éxito no es sencillo, toda vez que éstos tienen que ver con la naturaleza del proyecto y los procedimientos organizacionales; sin embargo, se pueden mencionar algunas acciones como mejorar los procesos de planeación para la ejecución; aumentar la exactitud de los estimados de costo y tiempos; contar con un equipo experimentado en la ejecución de proyectos de infraestructura; desarrollar procedimientos específicos y controles para el proyecto (gobierno de proyecto); desarrollar y cuantificar los principales riesgos de la construcción y prever sus contingencias; medir los avances y la estructura de los programas de ejecución así como tomar acciones predeterminadas ante las desviaciones de los costos esperados y los plazos de conclusión del proyecto.

Principales factores que originan sobrecostos



En la mayoría de las ocasiones es conveniente contar con apoyo externo al equipo del proyecto para determinar la confiabilidad y la robustez del mismo, con el fin de garantizar el logro de sus objetivos. PwC cuenta con una metodología y un conjunto de herramientas desde las fases tempranas del proyecto (antes de su ejecución) hasta acciones de recuperación de proyectos con problemas en su ejecución con la finalidad de identificar y solucionar problemas. Estos principios pueden adaptarse a cualquier tamaño de organización o proyecto.

Con base en el marco de administración de riesgos para proyectos de construcción de PwC, algunos aspectos críticos que normalmente se revisan para generar valor son los siguientes:

- **Marco organizacional.** Se evalúa la estructura organizacional del proyecto, supervisión, roles y responsabilidades de los miembros clave del equipo del proyecto, así como sus competencias y habilidades.

- **Gestión de compras y contratos.** Se evalúan las estrategias de contratación de los proveedores o contratistas así como los métodos de compra, incluyendo las prácticas y procesos para la evaluación de contratos y proveedores.
- **Control de cambios y alcance.** Se revisa cómo se manejan, controlan y aprueban los cambios de alcance, incluyendo los mecanismos de cambios de costos.
- **Administración de programas.** Se analizan los procesos y procedimientos de control implementados para garantizar la exactitud de los programas de obra; también se evalúan los métodos que se utilizan para medir el avance y cómo se manejan las desviaciones en los programas.
- **Administración de riesgos y problemas.** Se apoya en la identificación, análisis, planes de respuesta y control/monitoreo.
- **Comunicación y reportes.** Se validan los procesos de comunicación internos y externos, informes de avance, seguimiento de los problemas del proyecto y métodos de presentación de información. Se incluye la calidad de los informes que se proporcionan a los organismos normativos y regulatorios.

La experiencia de PwC en proyectos de construcción

La experiencia de PwC en el tema es útil para planear, administrar y asegurar el cumplimiento de proyectos para los sectores público y privado, a través de una serie de acciones que garantizan el desarrollo de las obras y, mas aún, la generación de valor para la organización que las ejecuta y para la comunidad que las recibe. Algunas de las acciones son:

- Diseño y evaluación del programa de construcción.
- Estructuración y financiamiento de proyectos (incluye especificación, análisis de riesgos, estructuración de contratos, estructuración financiera, estrategia de adquisición y de contratación, asesoría sobre la deuda/ capital, reestructuración y asesoría fiscal).
- Gobierno y controles del proyecto. Análisis de riesgos de construcción.

- Administración de obra. Asesoría en selección de contratos, elaboración de modelos de costos, administración de la cadena de suministros, Oficina de Administración de Proyectos (PMO).
- Evaluación y administración de contratos.
- Apoyo/asesoría en auditoría interna.
- Evaluación independiente de proyectos. Análisis costo-beneficio.
- Acompañamientos y recuperación de proyectos.
- Apoyo en la resolución de controversias e investigaciones.

Si se llevan a la práctica las acciones referidas, se podrá registrar una serie de beneficios entre los que destacan: reducción de los sobrecostos recurrentes, mejora de los mecanismos de incentivos y penalizaciones, aumento en la certidumbre de los plazos de conclusión de los proyectos y del cumplimiento de los contratos de obra.

También se podrá contar con mejores comunicaciones, lo que facilitará la toma de decisiones y poder emitir alertas anticipadas de desviaciones en el presupuesto, programa de obra y advertir riesgos. Todos estos elementos pueden generar elementos para sugerir acciones de recuperación de proyectos y conocer la causa raíz de las desviaciones principales, lo que sin duda conducirá a una ejecución eficaz de los proyectos de infraestructura.

Los mecanismos de administración del conocimiento y la base de datos histórica de sucesos anteriores en proyectos de construcción, son aspectos relevantes y fundamentales para aprender de las debilidades de la organización y transformarlos en factores de éxito.

Recuperación de desastres en la nube



Sara Alcívar, Profesional de PwC Ecuador.

Por María Augusta Donoso,
Directora de PwC Ecuador

La promesa de la computación en nube (Cloud Computing) es la de entregar, bajo demanda, todas las capacidades de Tecnologías de la Información (TI) de manera confiable. A servicios gestionados en la nube se puede acceder desde oficinas remotas, desde la carretera con dispositivos móviles o en cualquier lugar que tenga una buena conexión a Internet.

El Cloud Computing está transformando rápidamente el entorno de las TI, y la conversación en torno a la adopción de la tecnología de nube ha pasado de “sí” a “cuándo”. Las empresas están mostrando un gran interés en rentar los ofrecimientos de servicios en la nube que puede ayudarles a reducir

costos y aumentar la agilidad del negocio. Estos servicios ofrecen enormes beneficios económicos, pero también plantean importantes riesgos potenciales para las empresas que deben proteger los activos de información corporativa, respetando una infinidad de regulaciones de la industria y el gobierno.

No todas las empresas están dispuestas a mover sus principales aplicaciones a la nube, pero algunas sí se encuentran preparadas para probar la copia de seguridad y recuperación en la nube de sus datos. Algunas utilizan Servicios de Infraestructura Web en la nube para proporcionar recuperación de desastres y copias de seguridad redundantes para el almacenamiento de datos empresariales y distribuidos desde escritorios de usuarios y computadoras portátiles.

Servicios en la nube de copias de seguridad ahora son considerados por muchos como la forma de realizar estas copias en cantidades moderadas de datos (menos de 1 TB), incluyendo copias de sus datos en casa. El desafío es que aparece todos los días un proveedor nuevo de copias de seguridad en la nube.

Para las empresas de servicios, los de protección de datos basados en la nube mantienen la promesa de altos márgenes, ingresos recurrentes y nuevas formas de agregar valor. Pero la transición de los servicios tradicionales a servicios basados en la nube no es simple. Y a veces, la parte más difícil de la transición no tiene nada que ver con la tecnología.

La recuperación en la nube

Hay tres cosas que pensar antes de elegir un servicio de recuperación de datos basado en la nube:

- Comience con las aplicaciones que ya funcionan bien en entornos de nubes privadas o virtuales pero que no soportan los sistemas más críticos. Esto le da tiempo para probar diferentes enfoques y proveedores.
- Sea realista acerca de SLA y sepa que la mayoría de los proveedores no se hará responsable de las pérdidas si no se puede recuperar después de un fracaso.
- Comprender las interdependencias entre las aplicaciones y servicios que se acogen en la nube y los que usted recibe en un centro de datos tradicional así que pruebe la recuperación. Los COE más eficaces ayudan al personal de Tecnologías de Información (TI) a incrementar sus habilidades de negocios y al personal de negocio a incrementar sus habilidades de TI.

Valor agregado en la nube

Una vez que la transición a la nube de servicios de protección de datos está en marcha, los proveedores de soluciones pueden aportar un valor añadido a la oferta de cloud backup por mantenerse pendientes de sus servicios y ofrecer a sus clientes informes diarios y semanales, destacando copias de seguridad correctas y el porcentaje de los datos recuperados. También se les debe administrar los acuerdos de nivel de servicio y asegurarse de que los mejores intereses del cliente están siendo atendidos.

Es importante a la hora de decidir si un servicio de recuperación de desastres es viable, mirar las necesidades de su organización, entender cómo los sistemas de producción críticos tienen su arquitectura, y definir sus objetivos de punto de recuperación (RPO) y objetivos de tiempo de recuperación (RTO).

La recuperación de desastres (DR) de máquina virtual (VM) es una actividad multifacética que conmuta una máquina virtual desde un sitio primario a un lugar remoto. Existen algunos enfoques para facilitar la recuperación de desastres en un entorno de máquina virtual.

Por otra parte, hay servicios geográficamente abonados (geoclustering) que apoyan la conmutación automática por error, pero también puede recuperar algo más que máquinas virtuales. También hay paquetes estándar de protección de datos disponibles que apoyan diversos niveles de VM DR.

Aunque el concepto —y algunos de los productos y servicios— de la recuperación de desastres basada en la nube son aún incipientes, algunas empresas, especialmente las PYMES, están descubriendo y comenzando a aprovechar los servicios en la nube para DR. Tener un sitio DR en la nube reduce la necesidad de espacio en el centro de datos, infraestructura de TI y recursos de TI, lo que conduce a importantes reducciones de costos y permite a las empresas más pequeñas desplegar las opciones de recuperación de desastres que anteriormente solo se encontraban en las grandes empresas. La DR basado en la nube mueve el debate desde el espacio del centro de datos y *hardware* para una planificación de la capacidad sobre la nube.

Pero la recuperación de desastres en la nube no es una solución perfecta, y sus deficiencias y desafíos deben ser claramente entendidas antes de aventurarse en ella. Seguridad, generalmente, encabeza la lista de preocupaciones:

- ¿Es la data transferida de manera segura y almacenada en la nube?
- ¿Cómo son los usuarios autenticados?



- ¿Son las contraseñas la única opción o el proveedor de la nube ofrece algún tipo de autenticación de dos factores?
- ¿Tiene el proveedor que cumplir con los requisitos reglamentarios?

Y como a la nube se accede a través de la Internet, los requisitos de ancho de banda también tienen que ser claramente entendidos. Hay un riesgo de que la planificación de las necesidades de ancho de banda solo sea para mover los datos a la nube sin un análisis lo suficientemente profundo de cómo hacer que los datos sean accesibles cuando ocurre un desastre:

- ¿Tiene el ancho de banda y la capacidad de la red para redirigir a los usuarios a la nube?
- Si va a restaurar desde la nube hasta las instalaciones de infraestructura, ¿qué tiempo se pueda tomar para restablecer?

La confiabilidad del proveedor de la nube, su disponibilidad y su capacidad para servir a sus usuarios mientras que un desastre está en marcha son otras consideraciones importantes. La elección de un proveedor de servicios de nube o de servicios gestionados (MSP) dentro de los plazos acordados es esencial, y hacer una mala elección puede no solo terminar en el infierno de TI, sino que fácilmente se puede obtener que te despidan. Al igual que con DR tradicional, no existe un modelo único para la recuperación de desastres en la nube. Cada empresa es única

en las aplicaciones que ejecuta, y la relevancia de las aplicaciones de su negocio y de la industria en la que se encuentra. Por lo tanto, un plan de recuperación de desastres en la nube (también conocido como DR modelo cloud) es muy específica y distintiva en cada organización.

El triage es el principio general utilizado para derivar DR tanto tradicionales como basadas en la nube. El proceso de elaboración de un plan de DR se inicia con la identificación y priorización de aplicaciones, servicios y datos, y determinar para cada uno la cantidad de tiempo de inactividad que es aceptable antes de que haya un impacto comercial significativo; prioridad y tiempo de recuperación (RTO) necesarios determinarán el método de recuperación de desastres.

Opciones de recuperación de desastres en la nube

A continuación se da un vistazo a los diferentes tipos de recuperación de desastres en la nube que las empresas tienen opción de elegir.

Gestión de Aplicaciones y DR (Managed Applications and Managed DR)

Una opción cada vez más popular es poner la producción primaria y los casos de recuperación de desastres en la nube y tener ambos a cargo de un proveedor de servicios gestionados. De esta manera usted está cosechando todos los beneficios de la computación en la nube. En lugar de hacerlo usted mismo, usted aplaza DR a la nube o a un proveedor de servicios gestionados. La elección del proveedor de servicios y el proceso de negociación de los correspondientes acuerdos de nivel de servicio (SLA) son de suma importancia

Copias de seguridad y restauración desde la nube

Las aplicaciones y los datos permanecen de forma local. En este enfoque, los datos que se copian en la nube son restaurados en hardware en los centros de datos cuando se produce un desastre. En otras palabras, la copia de seguridad en la nube se convierte en un sustituto de la base de cintas de copias de seguridad fuera del sitio. Cuando se contempla la copia de seguridad y recuperación de la nube, es crucial entender claramente la copia de seguridad y restauración de los aspectos más problemáticos. La copia de seguridad en la nube es relativamente sencilla, y los vendedores y proveedores de estas aplicaciones han ido extendiendo sus suites de copias de seguridad con opciones para respaldar directamente a populares proveedores de servicios *cloud*.

Copia de seguridad y restauración en la nube

En este enfoque, los datos no se restauran de nuevo en las instalaciones de infraestructura, sino que se restablecen en las máquinas virtuales en la nube. Esto requiere almacenamiento y recursos de computación de

la nube. La restauración se puede hacer cuando un desastre se declara o de manera continua (pre-etapas). Ensayos previos de la recuperación de las máquinas virtuales (VM DR) y mantenerlas relativamente al día a través de restauraciones programadas es crucial en los casos en que las RTO agresivas deban cumplirse. Algunos proveedores de servicios en nube facilitan el levantamiento de máquinas virtuales como parte de su oferta DR.

Replicación a las máquinas virtuales en la nube

Para aplicaciones que requieren tiempo de recuperación agresiva y objetivos de punto de recuperación (RPO), así como de control de aplicaciones, la replicación es la opción de movimiento de datos de elección. La replicación para máquinas virtuales en la nube se puede utilizar para proteger instancias de producción que residen tanto en la nube como en las instalaciones del centro de datos. En otras palabras, la replicación es adecuada para la protección de datos, tanto en movimientos de VM en la nube a VM en la nube, como en VM en el centro de datos a VM en la nube. Los productos de replicación se basan en la protección continua de datos (CDP).

Nuevas opciones, fundamentos antiguos

La nube amplía enormemente las opciones de recuperación de desastres, proporciona ahorros significativos, y permite métodos de DR en PYMES que anteriormente solo eran posibles en las grandes organizaciones. No hace, sin embargo, cambiar los fundamentos de la DR de tener que elaborar un plan de recuperación de desastres sólido, con pruebas periódicamente y que los usuarios estén entrenados y preparados adecuadamente.

Independientemente del tipo de solución de recuperación de desastres que una organización utiliza, la prueba es esencial. Sería un tremendo salto de fe presumir simplemente que una solución de recuperación de desastres funciona como se anuncia y se configura correctamente. Las pruebas exhaustivas son una necesidad.

Es muy importante verificar la capacidad de recuperación de las copias de seguridad en la nube antes de que ocurra un desastre. La manera más eficaz de lograr esto es a través de pruebas completas que incluyan diferentes escenarios de recuperación de desastres.

Actualización COSO

Alcances y beneficios

Por Jazmín Torres,
Gerente de PwC Ecuador

La mayoría de los negocios han experimentando cambios que han marcado el rumbo positivo o negativo de una organización; tomar el control a través de la gente, la tecnología, la información y los procesos reduce los riesgos y da mayor certidumbre sobre la marcha del negocio. Para esto es necesario establecer Sistemas de Control Interno.

Los cambios registrados por los modelos de negocio y el mercado así como la globalización de la economía han aumentado la complejidad de las operaciones y, en consecuencia, sus riesgos asociados y el control de los mismos, por esto surgió la necesidad de crear un marco a nivel internacional como una Mejor Práctica en materia de Control Interno. El objetivo fue que sirviera de base para el diseño, implementación y evaluación de los sistemas de control interno de distintos tipos de organizaciones; esta idea tomó el nombre de Marco COSO por ser publicado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

PwC participó en 1992 en el desarrollo del Marco COSO I original y elaboró la actualización que está diseñada para hacer frente a los objetivos de información, cumplimiento y operativos, lo que proporciona a las empresas y a sus partes interesadas un vocabulario común ante un entorno en constante cambio. En este artículo se presentan las nuevas características de la actualización así como su alcance al identificar y, posiblemente, evitar la forma en que la gente, la tecnología y los procesos podrían causar fallas en el control.

Motivos y objetivos

Una nueva mirada a los controles puede proporcionar beneficios especiales a una empresa que está pasando por una serie de situaciones como:

Los principios de la Actualización pueden ayudar a evitar que las brechas potenciales se desarrollen, a menudo observando cómo se relacionan los controles con la forma de hacer negocios.

- Cambios importantes debido al crecimiento, la reestructura o los nuevos mercados, productos y socios que representan nuevos riesgos.
- Supervisión de reguladores y escrutinio continuo.
- Mayor complejidad en el modelo y estructura de las operaciones.
- Más uso y confianza en la tecnología.
- Necesidad de mayor transparencia y requerimientos de información no financiera como reportes de sustentabilidad y medidas de satisfacción del cliente.
- Fallas en el negocio y eventos que dañan la marca.
- Mayor complejidad en modelos de administración y estructuras legales.



Guayaquil.

La Actualización del Marco COSO refleja cómo ha cambiando la forma de hacer negocios y proporciona orientación para evaluar los riesgos y mantener al día los controles correspondientes, por ejemplo:

- Frente al impacto negativo que tiene un producto defectuoso que ahora con las redes sociales se puede magnificar, pero que si una compañía implementa controles que le permitan monitorear los canales sociales podría ser capaz de recibir advertencias anticipadas.
- En relación con los objetivos del negocio porque ahora la actualización también aborda la información interna que puede cumplir los requerimientos establecidos por la alta administración y el Directorio, además de los requerimientos de información no financiera externa que resultan de modificaciones a leyes, reglamentos o incluso de mayores expectativas de información de las partes interesadas. Igual que el marco original, la actualización aún se aplica a la información financiera para respaldar el cumplimiento con la ley Sarbanes- Oxley y permite fortalecer los controles existentes sin que haya cambios significativos. Por ejemplo, una compañía de biotecnología puede tener requerimientos de cumplimiento sobre estándares de pureza y aplicar controles para ayudar a prevenir un incumplimiento en la pureza al mismo tiempo que cumple el segundo objetivo de reforzar la confianza en su información.
- Ante la necesidad de ser flexible y adaptable. El Marco estipula 17 principios que formalizan los conceptos clave del marco original, los cuales ayudan a especificar el objetivo, evaluar los riesgos e implementar controles que se pueden adaptar para cumplir los requerimientos particulares. Por ejemplo, los principios que se aplican para prevenir y detectar el fraude en la información financiera también podrían ayudar a mitigar los riesgos de fraude en operaciones de amplio alcance que si no se controlan podrían afectar los objetivos de cumplimiento a nivel local.

.....
La Actualización del Marco COSO refleja cómo ha cambiado la forma de hacer negocios y proporciona orientación para evaluar los riesgos y mantener al día los controles correspondientes.

El control interno se puede aplicar en muchos aspectos del negocio, pero la clave es dirigirlo a donde realmente se necesita.

¿Dónde y cómo?

El control interno se puede aplicar en muchos aspectos del negocio pero la clave es dirigirlo a donde realmente se necesita. La actualización puede ayudar a identificar y comunicar claramente cuando hay objetivos importantes y a seleccionar los controles apropiados que se deben implementar. Por ejemplo, más de la mitad de los CEO dicen que la disponibilidad de las habilidades básicas es una prioridad principal; ante este planteamiento la actualización tiene principios que se pueden utilizar para identificar los objetivos críticos específicos que se pueden poner en riesgo si no se tiene la capacidad de encontrar el talento apropiado. Esto permite indicar en dónde podría ser necesario implementar otros controles, como una mayor supervisión de la administración o uso de tecnología.

Pero es un hecho que sin una visión completa del negocio, las exposiciones ocultas pueden ponerlo en riesgo, por lo que la actualización está diseñada para ayudar a identificar los riesgos de los que se podría no tener conocimiento mediante las siguientes medidas:

- 1 Profundizar para identificar problemas.
- 2 Estar al día con el cambio.
- 3 Observar a toda la empresa.

El primer punto es importante para enfocarse en los objetivos, riesgos correspondientes y controles en todas las áreas, entidades legales, divisiones, unidades operativas y funciones del negocio. Por ejemplo, es útil para un ejecutivo que es responsable de una entidad legal pero que carece de autoridad sobre algunas operaciones que se encuentran en la misma altura.

Los controles también deben proporcionar a los socios del negocio una visión clara. Una compañía de fabricación pensó

que había diversificado a sus proveedores, pero descubrió que todos le compraban a la misma fuente por lo que cuando ésta quebró, las operaciones del fabricante se interrumpieron a pesar de sus esfuerzos por diversificarse.

Estar al día con el cambio implica estar conscientes de que cualquier cambio, nuevo líder o gerente, nuevo mercado y producto, crecimiento, fusión y adquisición, reestructura o tecnología emergente, presenta riesgos. La actualización incluye principios para identificar y evaluar el impacto de los cambios significativos en el control interno. Por ejemplo, un fabricante que adquiere un distribuidor en línea podría asumir nuevos riesgos de administración del inventario. La compañía necesita determinar si los controles existentes cubren los riesgos que podrían surgir al cumplir con sus objetivos operativos.

La necesidad de observar a toda la empresa radica en el hecho de que los riesgos pueden volverse problemas en áreas muy lejanas a donde surgen y la actualización puede ayudar a garantizar que los controles no omitan ningún área. Supongamos que se invierte en un mercado emergente donde la nueva entidad podría plantear riesgos inesperados de nuevas reglas del negocio, requerimientos fiscales y regulatorios, así como operaciones remotas, entre otras situaciones, ante ese escenario, se pueden aplicar los controles como se han utilizado para cumplir con la ley Sarbanes-Oxley para identificar y mitigar los riesgos más críticos antes de que se vuelvan problemas.

Si se aplica el control interno para lograr múltiples objetivos, la actualización ayuda a considerar el negocio en su totalidad y prevenir el efecto dominó. Hubo un caso en el que las fallas en la información financiera de una compañía pusieron sus operaciones en riesgo, esto obligó a la empresa a terminar anticipadamente sus convenios de deuda y los bancos pidieron el pago anticipado de sus préstamos, lo que llevó a una contracción en los flujos de efectivo. Los principios en torno a actividades de evaluación y monitoreo de riesgo ayudan a identificar problemas potenciales antes de que sucedan.

Gente y Tecnología

Enfoque correcto

El ambiente de control establece las estructuras, estándares, responsabilidades y supervisión para llevar a cabo el control interno del negocio. Su rol y el de los líderes de la compañía es crucial. Los principios te guían a través del establecimiento de un ambiente de control sólido y a dirigir a la gente de todos los niveles de la organización; la actualización incluye un principio para atraer, desarrollar y retener al personal competente.

Los administradores con roles clave en unidades y funciones operativas, como la cadena de suministro, seguridad de Tecnologías de Información y la cartera de la administración, están más cerca de los riesgos y cambios que pueden afectarlos. Están bien posicionados con el fin de detectar nuevos riesgos, identificar cuándo es probable que ocurra algún problema y seleccionar controles para mitigar los riesgos. Por ejemplo, algunos roles de los servicios financieros requieren profesionales que puedan determinar cuándo están cambiando los perfiles de riesgo de las transacciones y tomar las medidas correctivas.

Aunque la tecnología es el motor de muchas empresas puede presentar riesgos y enmascarar problemas por el exceso de confianza en ella de los empleados, socios y clientes. Esto es especialmente verdadero para tecnologías emergentes móviles, sociales, cloud y de otro tipo.

La actualización incluye un principio explícitamente enfocado en controles sobre el uso de tecnología. El robo de datos, por ejemplo, se ha vuelto muy común y las compañías deben estar preparadas para manejar la brecha; sin embargo, muchas empresas que tienen experiencia en el robo de datos, no tienen controles suficientes para siquiera saber cómo ocurrió y cómo los sistemas o tecnologías se volvieron vulnerables.

La actualización incluye varios principios para utilizar la información relevante y comunicar la que es correcta a la gente idónea. También aborda los procesos significativos y hace patente que no se puede delegar a los socios del negocio o a los proveedores del servicio la responsabilidad del logro de sus objetivos. Por ejemplo, muchos negocios basados en Internet confiaron en un proveedor del servicio cloud, el cual experimentó una interrupción en el servicio. Las compañías que tenían controles sobre los servicios subcontratados con planes de contingencia establecidos siguieron operando; los que no se vieron obligados a suspender sus operaciones. Los principios abordan estos tipos de situaciones y ayudan a asegurarse de que los controles soportan tales procesos relevantes para lograr los objetivos de todo el negocio.



Salomé Solís, Consultora de PwC Ecuador.

Evaluación indispensable

Relacionar los principios relevantes con los controles existentes permite aprovechar los beneficios de la actualización para los objetivos más importantes; también ayuda a preparar el control interno sobre la información financiera para que utilice el marco actualizado, el COSO anunció que reemplazará al original en diciembre de 2014.

Para saber cómo está la organización es importante plantearse las siguientes preguntas; sus respuestas, sin duda, ayudarán a hacer un esbozo sobre cómo está la compañía y determinar hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos.

- ¿Cuáles decisiones estratégicas, de negocios y operativas recientes presentaron nuevos riesgos?
- ¿Cómo se adaptan los controles al cambio? ¿La organización está preparada para responder al cambio?
- ¿Se aplican controles a los objetivos relacionados con la información interna, información no financiera, operaciones y cumplimiento?
- ¿Alguno de los controles se puede aplicar a más objetivos de información, cumplimiento u operativos? ¿Se toma en cuenta a toda la organización?

Para aprender del pasado debemos observar de nuevo los controles existentes en relación con los riesgos de cumplimiento de los objetivos. Las respuestas a las siguientes preguntas nos ayudarán a plantear el escenario en el que nos desenvolvemos:

- ¿Cuáles fallas se experimentaron?
¿Por qué no se anticiparon?
- ¿Cuáles problemas se hubieran prevenido si se hubiera tenido mayor control?
- ¿Cómo se pueden fortalecer los sistemas de control interno mediante una mejor conexión de objetivos, riesgos y controles?

Las respuestas a las preguntas anteriores pueden dar una idea clara de cómo dirigir la actualización y nombrar un líder para la transición al nuevo marco; para redondear el planteamiento es importante saber:

- ¿Cuál es la opinión del Directorio sobre ampliar el uso del control interno e implementar la Actualización de COSO?
- ¿Cómo se puede utilizar la Actualización de COSO para volver a involucrar a los ejecutivos y al Directorio en el fortalecimiento de los sistemas de control interno?
- ¿Cómo se involucra a las divisiones, unidades operativas, áreas de operaciones, auditoría interna, administración de riesgos, cumplimiento, finanzas, tecnología y recursos humanos en la adopción del marco actualizado?

La actualización presenta grandes beneficios; el reto de tener un sistema de control interno eficiente es posible si se tiene en mente que es mejor realizar acciones preventivas que correctivas.

.....
La Actualización puede ayudar a identificar y comunicar claramente cuándo hay objetivos importantes y a seleccionar los controles apropiados que se deben implementar.

El futuro del entretenimiento

Definición de posiciones

Por Abraham Vigoda,
Associate Partner de PwC Ecuador

La innovación tecnológica está promoviendo transformaciones en la infraestructura de la industria de Entretenimiento y Medios (E&M), así como en las demandas de los consumidores, lo que plantea el surgimiento de nuevas tendencias en los próximos años, cuyo impacto se espera que varíe dependiendo del mercado en dos ámbitos fundamentales: fondo y forma.



Guayaquil.

El primero tiene que ver con el aumento de consumidores de clase media con tendencia a gastar en experiencias de E&M y el segundo con una mejor infraestructura en muchos mercados con un alto potencial, por lo que la industria debe tener respuestas ágiles para responder operativamente y crear los nuevos modelos de negocio que demandan los usuarios. Fondo y forma son dos factores entrelazados que en conjunto representan el reto de la industria.

Según el reporte anual de PwC titulado “Global Entertainment and Media Outlook 2013-2017 (Outlook)”, una de esas respuestas radica en la forma de desarrollar y distribuir el contenido, de tal forma que se fomente la lealtad

de los consumidores y a través de ésta la posibilidad de compartir contenidos para generar una cadena en favor de la empresa que los produce. El reto no es fácil en un entorno en el que la constante es el cambio en los patrones de conducta de los consumidores.

En este nuevo contexto las empresas de E&M de todo tipo están evaluando sus ventajas competitivas y redefiniendo sus posiciones dentro de un ecosistema con un consumidor conectado. Para tener éxito cada participante de la industria deberá invertir en la innovación constante de sus productos y servicios, modelos operativos y de negocios pero, sobre todo, en la experiencia, conocimiento y relación con el cliente.

Durante los próximos cinco años (y en el futuro), todas las empresas tratarán cada vez más con una base nueva y más diversa de consumidores globales, con diferentes necesidades y expectativas.

De acuerdo con el Outlook, durante los próximos cinco años (y en el futuro) todas las empresas de E&M tratarán cada vez más con una base nueva y más diversa de consumidores globales, con diferentes necesidades y expectativas, por lo que las empresas que tengan la velocidad, flexibilidad y perspectiva para adecuarse a la nueva situación ofreciendo experiencias de contenido personalizado, pertinente e indispensable alcanzarán una posición rentable.

Lo anterior no es sencillo; en los últimos cinco años los consumidores han sido testigos de una explosión de opciones en los medios, lo que está creando confusión en sus mentes y pone sobre la mesa una realidad: se está pasando de los “medios masivos” a “mis medios”.

Esta transición se explica porque en la medida en que el consumo de los medios se fragmenta en dispositivos, los usuarios quieren cada vez más experiencias personalizadas en los dispositivos de su preferencia. El cambio a “mis medios” puede tomarse como un punto de partida en el que los clientes abandonan sus suscripciones de TV de paga y acceden al contenido que desean a través de servicios más económicos de contenido en línea, por ejemplo.

Esta transición obliga a los creadores de contenido a conocer mejor lo que los consumidores estarían dispuestos a pagar, lo que significa acercarse más que nunca a sus conductas y necesidades por medio de la recopilación de datos en los medios sociales, adaptando la forma en que se crean y distribuyen los productos, así como la aceptación de nuevos modelos de negocios, incluyendo a las sociedades.

Para garantizar el contenido relevante y valioso se deben crear nuevos modelos basados en cinco imperativos:

- 1 Aprovechar el poder de las segundas pantallas, es decir, explotar los dispositivos para profundizar la relación y el acceso al contenido principal.
- 2 Continuar la evolución del windowing (visualización por ventanas) para satisfacer las necesidades de los consumidores conectados.

- 3 Integrar a los proveedores, operadores y usuarios de contenido para agregar valor a través de, por ejemplo, una tarifa de descuento.
- 4 Superar los retos de la personalización, entendiendo a los consumidores al mismo tiempo que se respeta su privacidad.
- 5 Fomentar y facilitar el descubrimiento y la recomendación de contenido ya que los consumidores conectados necesitan ayuda para navegar y acceder al contenido que desean.

Antes la mentalidad de la industria de E&M era gozar del control absoluto del ciclo de vida del contenido, desde el desarrollo hasta la distribución, pero ahora el consumidor conectado ha provocado una revolución, por lo que hoy debe ofrecer una experiencia digital excepcional y alcanzarla implica en algunos casos replantear el negocio, porque hoy la continua innovación digital se convierte en la nueva licencia para operar.

Participación de mercado

La transición de los “medios masivos” a “mis medios” es la bandera del cambio cualitativo en la industria, el cual da sustento al cuantitativo que se registra en la 14ª edición del Outlook, que si bien abarca 13 segmentos de la industria en 50 países (suscripciones y licencias de TV, publicidad en TV, acceso a internet, radio, publicidad externa, videojuegos, entretenimiento audiovisual, publicaciones periodísticas, publicaciones en revistas de consumo, *business-to-business*, publicidad en Internet, publicación de libros de consumo, educativos y música), para este artículo nos centraremos en los medios digitales en lo relacionado con el gasto en consumo y

Se está pasando de los “medios masivos” a “mis medios”; los usuarios quieren experiencias personalizadas en los dispositivos de su preferencia.

publicidad por ser los que sustentan el argumento de la transformación de fondo y forma, es decir, de la necesidad de crear los nuevos modelos de negocio que demandan los usuarios. Algunas de la proyecciones son:

- En 2014 los ingresos de internet móvil de 259 millones de dólares representarán más del 50% del gasto total de acceso a internet, superando al acceso fijo de banda ancha. Se espera que el gasto en internet móvil exceda el gasto fijo en Estados Unidos y Corea del Sur en 2013 y de Reino Unido en 2015. Para algunos mercados como Sudáfrica e Indonesia se prevé que el gasto en internet móvil sea superior al fijo durante todo el periodo pronosticado.



Los cambios en el consumo plantean una nueva configuración del mercado de E&M.

- El gasto en E&M digital, impulsado por el alto nivel de adquisiciones de dispositivos inteligentes, constituirá el 44% de todo el gasto de los mercados maduros para 2017, casi el doble del nivel alcanzado en 2008 y más del 34% registrado en 2012.
- Todos los territorios están mostrando un crecimiento de dos dígitos en la categoría de TV online; los mercados maduros están a la cabeza, los cinco más importantes en 2012 fueron EU, Reino Unido, Alemania, Francia y Canadá.
- Se espera que la publicidad móvil crezca en todas las regiones durante los próximos cinco años; a una tasa de crecimiento anual compuesto de 27% asegurará que las ganancias superen los 27 mil millones de dólares en 2017, incluyendo 15% de las ganancias de publicidad vía internet. China, Brasil, India, Rusia, Medio Oriente, África del Sur, México, Indonesia y Argentina registrarán el mayor crecimiento y desafiarán el ranking actual de los mercados según sus ingresos.

Nuevo mapa de consumo

De acuerdo con el reporte, los cambios en el consumo plantean una nueva configuración del mercado de E&M en el que China subirá de la quinta posición que ostentaba en 2012 a la tercera en 2017, superando al Reino Unido en 2013 y a Alemania en 2016. Brasil también crecerá y estará arriba de Canadá en 2014 y de Corea del Sur e Italia en 2016 para llegar a la séptima posición. India rebasará a Australia en 2014, pero quedará fuera de los 10 mercados con gastos de consumo más altos.

China, Brasil, India, Rusia, Medio Oriente, África del Sur, México, Indonesia y Argentina registrarán el mayor crecimiento dentro de la industria en general, prácticamente duplicando su participación en los ingresos totales durante el periodo 2013-2017.

La tasa compuesta de crecimiento anual para estos mercados es más del doble que la de la industria de E&M en general, por lo que representará el 22% de los ingresos globales de E&M en 2017, casi el doble del 12% registrado en 2008. Además, el impacto de una creciente clase media y una mayor urbanización en estos mercados ayudará a revertir la suerte de algunos segmentos de la industria.

Los mercados más maduros y tecnológicamente avanzados de América del Norte, Europa Occidental y Asia Pacífico, serán esenciales en la promoción del cambio global hacia el consumo digital de servicios de E&M. Durante el periodo pronosticado, el auge detrás del gasto digital generará importantes momentos clave en muchos de estos mercados en los que la consigna será tener respuestas ágiles para responder operativamente y crear los nuevos modelos de negocio que demandan los usuarios.

