

PwC Ideas

*Creando valor y
compartiendo conocimiento*

Febrero 2014





Celso Malimpensa, Socio de PwC.



Carlos Loaiza, Socio de Consultoría.

Editorial

Apreciados amigos y lectores:

En esta nueva edición de nuestra Revista Ideas, hemos separado una serie de artículos que consideramos serán de gran interés para ustedes. El análisis económico desarrollado por Mónica Vergara del IDE Business School, nos presenta una visión integral de nuestra economía en el año 2013 y sus previsiones para el año 2014. Un año que tendrá un desempeño similar al 2013, pero que tendrá algunas modificaciones importantes desde el punto de vista regulatorio, como también desde el punto de vista de los esfuerzos que el gobierno nacional desarrollará para lograr una mejor posición de nuestra balanza comercial, tanto la petrolera como la no petrolera. Un análisis complementario sin duda relacionado con Hispanoamérica, una región importante como proveedor de insumos en el mercado mundial, como también un mercado objetivo y una oportunidad para la realización de importantes inversiones en infraestructura, salud, educación, minería entre los principales sectores de inversión.

La gamificación es una nueva alternativa de aprendizaje que está comenzando a ser más utilizada por las compañías en el mundo como mecanismo de conocimiento de las necesidades de información tanto internas como externas, así también como herramienta de entrenamiento y difusión con clientes y colaboradores.

La flexibilidad en la cadena logística es sin duda otro aspecto que consideramos de gran relevancia para las compañías en nuestro país, los retos de eficiencia, entrega de pedidos completos, flexibilidad, contingencia, entre otros, son aspectos que son analizados profundamente en nuestro análisis.

La entrega de información integrada y las prioridades en la gestión de talento humano, son otros dos elementos que consideramos de actualidad para todos ustedes.

Esperamos que esta nueva publicación sea de interés y utilidad, ya que con ello seguimos cumpliendo nuestro objetivo de crear valor y compartir conocimientos.

Celso Malimpensa y Carlos Loaiza

Índice

pág. 2	Breve análisis del desempeño económico ecuatoriano y sus perspectivas	
pág. 6	Hipanoamérica. Oportunidades en la próxima década	
pág. 10	¿Es el momento de gamificar?	
pág. 16	Prioridades del Talento Humano	
pág. 24	Flexibilidad en la Cadena de Suministro	
pág. 32	Información Integrada. Más allá de los resultados financieros	

Breve análisis del desempeño económico ecuatoriano y sus perspectivas

Por: Mónica Vergara Bonilla
Subdirectora de Investigación
IDE Business School

Antes de centrarnos en el Ecuador, es importante mirar el contexto mundial y regional. Según el FMI, la economía internacional estuvo caracterizada en 2013 por un bajo dinamismo, con cierta recuperación durante el segundo semestre, y por un alto grado de volatilidad financiera. Así, el crecimiento económico mundial se redujo de 2,4% en 2012 a 2,1% en 2013.

En América Latina, el PIB creció 2,6%, evidenciándose una continua desaceleración desde 2011. Este bajo crecimiento se debe en parte al escaso dinamismo de las dos mayores economías de la región: Brasil (2,4%) y México (1,3%); que representan alrededor del 63% del PIB total.

Para la CEPAL, el componente que impulsó el crecimiento regional fue el dinamismo de la demanda interna y sobre todo del consumo, cuyo aporte fue de 2,8 puntos porcentuales al crecimiento del PIB. Mientras que las exportaciones netas mantuvieron un aporte negativo, pues en 2013 se registró un deterioro del sector externo, por lo que aumentó el déficit de la cuenta corriente con respecto al PIB regional, pasando de 1,8% en 2012 a 2,5% en 2013.

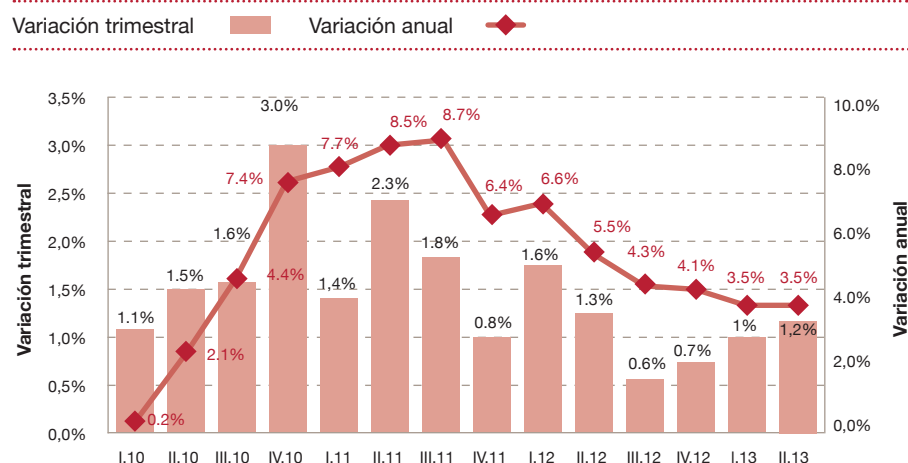
Ecuador en 2013

La actividad económica ha mantenido la tendencia a la desaceleración observada desde 2012 y según datos de la CEPAL, se estima un crecimiento de 3,8%, en comparación con el 5,1% en 2012 y 7,4% en 2011. Este menor dinamismo se deriva de una desaceleración del crecimiento del consumo, tanto público como privado y de la inversión.

A pesar de que el crecimiento ecuatoriano se ha dado a un menor ritmo que los dos últimos años, la variación de su PIB será superior al promedio de América Latina de 2,6%.

Ahora bien, los últimos datos de las Cuentas Nacionales del BCE se refieren al segundo trimestre de 2013; se observa que el PIB en valores corrientes alcanzó los US\$23.081

Evolución del Producto Interno Bruto



Fuente: BCE

millones, un incremento de 1,1% con respecto al trimestre anterior; sumando US\$45.918 millones en el primer semestre del año; un aumento de 5,7% con respecto al primer semestre de 2012, a valores corrientes.

En valores constantes de 2007, el PIB se ubicó en US\$16.533 millones; un incremento de 1,2%, con respecto al trimestre anterior y una variación de 3,5% frente al segundo trimestre de 2012; que a pesar de ser positiva, ha disminuido en 2 puntos porcentuales frente a la variación de 5,5% registrada en el II trimestre de 2012.

Analizando el dinamismo del consumo, se observa una desaceleración mayor en el caso del gobierno general que ha disminuido en -2,9 puntos porcentuales con respecto al II trimestre de 2012; el consumo de los hogares se mantiene con una variación anual de 4,1%, una reducción de 0,8 puntos porcentuales con respecto al mismo trimestre de 2012.

Por su parte la FBKF también presenta signos de desaceleración en los dos primeros trimestres de 2013; con una variación de 6,5% y 5,3% en esos periodos respectivamente; mientras que en 2012 oscilaba entre 15,6% y 12,2%.

No obstante, el consumo y la inversión pública fueron los componentes que más contribuyeron al desempeño económico en el primer semestre de 2013, ya que la demanda externa mantuvo un bajo crecimiento.

El desempeño registrado en el primer semestre de 2013 da la pauta para mantener las estimaciones de crecimiento al cierre del año entre 3,5% y 4%, según los organismos oficiales.

Por sectores, es el no petrolero que impulsa el crecimiento; el valor agregado (VAB) alcanzó US\$14.125 millones en el segundo trimestre de 2013 en valores constantes; un incremento anual de 4% con respecto al mismo periodo de 2012. En términos trimestrales este crecimiento fue menor pero positivo en 1,1%; alcanzando una participación de 85% en el PIB total.

Por su parte el PIB petrolero, motor de la economía nacional, registra un comportamiento desalentador pues su VAB sumó US\$1.713 millones en el II trimestre, una caída anual de -2,2% con respecto al 2012; y una participación de 10% en el PIB total.

Comportamiento del sector externo

En el período enero–octubre 2013, se registró una Balanza Comercial deficitaria de US\$-1.060 millones, que al ser comparada con el saldo obtenido en el mismo período de 2012, que fue superavitario en US\$21 millones, varió en US\$-1.081 millones.

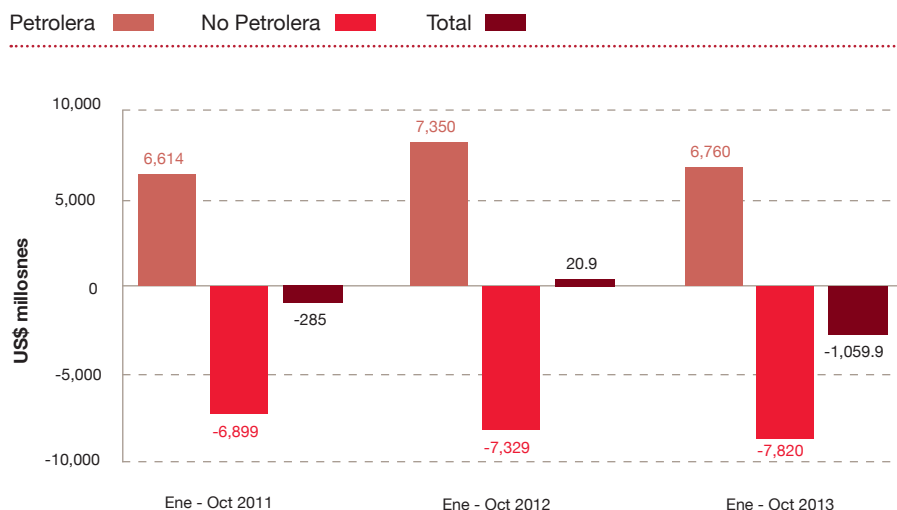
Este resultado se deriva del aumento en 9,4% de las importaciones totales, mientras las exportaciones solamente aumentaron en 4% en el periodo analizado. Así, en el periodo de enero a octubre, el monto exportado fue de US\$20.753 millones; y las importaciones sumaron US\$21.812 millones.

La Balanza Comercial Petrolera, presentó un saldo favorable de US\$6.760 millones; pero evidencia una reducción de -8% frente al superávit petrolero obtenido en este periodo en 2012, que alcanzó los US\$7.350 millones. Esta reducción se debe a la reducción de -2% en el precio promedio unitario del barril; así como al aumento en las importaciones de Combustibles y Lubricantes, tanto en volumen (18,7%) como en valor FOB (15,2%).

El déficit de la Balanza Comercial no Petrolera, presentó un incremento de 6,7% frente al obtenido entre enero y octubre 2012; al pasar de US\$-7.329 millones a US\$-7.820 millones. Pues las exportaciones no petroleras se incrementaron en 8,8% pero las importaciones no petroleras también aumentaron en 7,8%; en consecuencia, el monto exportado no llegó a cubrir el monto importado en este periodo.

En cuanto a hitos registrados en el ámbito comercial se puede mencionar que en abril 2013, el gobierno declaró sus intenciones de reanudar las negociaciones sobre un acuerdo de comercio y de protección de inversiones con la Unión Europea. Y, por otro lado, en junio el gobierno anunció su renuncia al trato preferencial de las exportaciones ecuatorianas a EEUU en virtud de la Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga (ATPDEA).

Balanza Comercial



Fuente: BCE - Evolución de la Balanza Comercial Diciembre 2013

Cómo se movió 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 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 incrementó 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.

Para el periodo enero – octubre 2013, la producción presentó un aumento de 3,4% frente al mismo periodo de 2012 y mejoraron los niveles de producción diaria a 522 mil barriles.

Las exportaciones petroleras entre enero y octubre sumaron US\$11.259 millones; un incremento de 3,9% frente al mismo periodo de 2012; debido al aumento de 6% en el volumen exportado; a pesar de que el precio unitario promedio se ubicó en US\$97,35; una reducción de -1,9% con respecto al registrado en 2012.

En su reporte mensual, la Agencia Internacional de Energía (EIA, por sus siglas en inglés), menciona que la demanda mundial de crudo de los países de la OCDE ha aumentado en el tercer trimestre de 2013; en consecuencia prevé un incremento de 1,2 millones de barriles diarios en 2013 y 2014; para alcanzar 92,4 millones de barriles diarios en 2014.

En este contexto, la EIA prevé que en 2013, el consumo promedio mundial anual se ubique en 89,9 millones de barriles diarios y el precio WTI promedio anual sería de US\$96,96 por barril. Para 2014 prevé un consumo de 92,4 millones de barriles diarios, pero con un precio menor de alrededor de US\$92,96 por barril.

Es importante tomar en cuenta que dentro del presupuesto del país para 2014, se estima un precio del petróleo de US\$86,4 por barril.

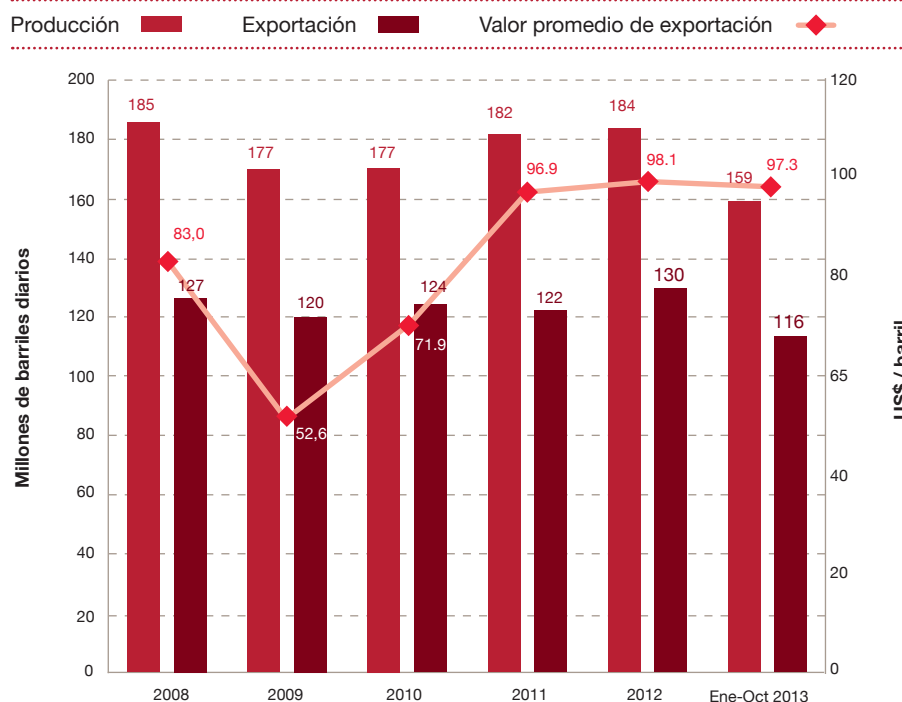
Inflación, tendencia a la baja

A lo largo de 2013 la inflación mantuvo una tendencia a la baja, debido a que los precios de los alimentos aumentaron menos que en 2012; pero se observa un ligero cambio de tendencia en el último trimestre del año.

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 fue 2,68% y se deriva de la disminución de precios en tres categorías: Alimentos y bebidas no alcohólicas, Recreación

Sector Petrolero Ecuatoriano



Fuente: BCE - Información Estadística Mensual - Nov 2013

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.

Para diciembre 2013 la inflación acumulada en 12 meses fue de 2,7%; y la inflación del grupo de alimentos se ubicó en 1,9%. En diciembre 2012, en cambio, la inflación acumulada en 12 meses era de 4,2%; y la del grupo de alimentos llegó a 4,9%, según reportes del INEC.

Con el objetivo de combatir las actividades especulativas y limitar el alza de los precios de los alimentos básicos, en febrero 2013 el Ejecutivo decretó la implementación de controles de precios para un grupo de 46 productos agropecuarios, tales como frutas, verduras, carnes y huevos; medida que entró en vigencia a partir del mes de mayo.

En el ámbito internacional, en 2013, el promedio del índice de precios de los alimentos de la FAO fue de 209,9 puntos, un 1,6% menos que en 2012, pero todavía es el tercer valor anual más elevado que se haya registrado. La importancia de las existencias presionó a la baja los precios internacionales de cereales (con la excepción del arroz), aceites y azúcar. Por otro lado, las cotizaciones de los productos lácteos alcanzaron un máximo en 2013 de 243 puntos, superando el anterior registro máximo de 230 puntos del año 2011. En el caso de la carne, el índice se mantuvo en niveles históricamente elevados con un promedio de 184 puntos en 2013, superior a 182 puntos en 2012 y 183 puntos en 2011.

Perspectivas 2014

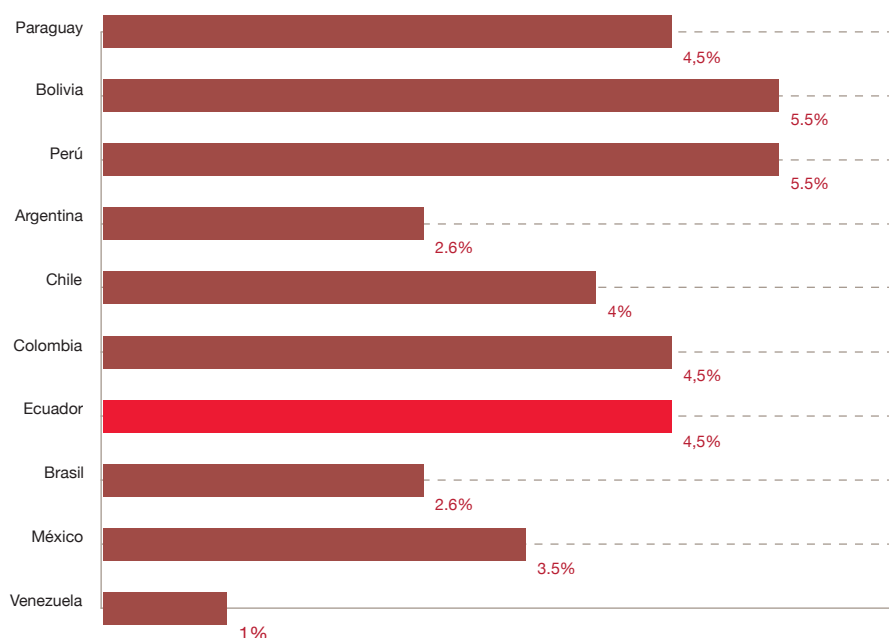
La evolución de las economías de EEUU, Japón y Europa, junto con un mejor desempeño de la economía de China ha dado origen a un moderado optimismo sobre las expectativas para 2014.

El FMI proyecta que la economía mundial se expandirá a un ritmo de 2,9% y que el crecimiento se recuperará tanto en países desarrollados como en desarrollo. Bajo ese contexto, la CEPAL prevé cierta aceleración del crecimiento de América Latina y El Caribe, que alcanzaría una tasa alrededor de 3,3%, asociada a un entorno externo más favorable, que contribuiría a un aumento de las exportaciones.

Para el Ecuador, el BCE proyecta un crecimiento de 4,05%; el FMI la ubica en 4% y, la CEPAL prevé un crecimiento optimista de 4,5%, incluso superior a la tasa regional.

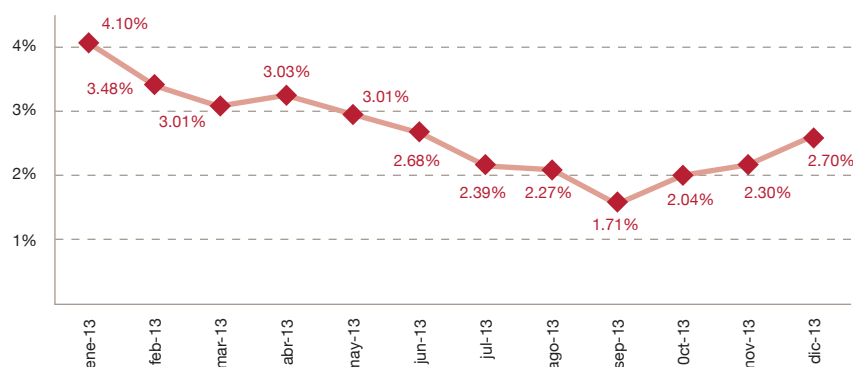
En cuanto a la inflación, se debe considerar que tanto el incremento de salarios decretado en 2013 como las restricciones a importaciones, incidirán en su evolución. La CEPAL estima una inflación de 3,2%; mientras que el FMI la ubica en 2,4%.

Crecimiento del PIB en 2014



Fuente: Cepal

Evolución de la Inflación, Variación Anual



Fuente: INEC - Dic 2013

Hispanoamérica

Oportunidades en la próxima década

Por Juan Manuel Ferrón y Mariano Errichiello Socio Director y Gerente, respectivamente, de PwC México

El mundo de los negocios está mirando hacia los mercados emergentes; la interconectividad de Asia, África, América Latina, Medio Oriente, Europa Central y del Este ha acelerado el crecimiento económico y está soportando el reequilibrio de la economía global en el largo plazo.

Después de la crisis financiera resalta el fortalecimiento de las relaciones entre Asia y América Latina, así como entre Medio Oriente y África, dejando pensar que una mayor

En los últimos años se han registrado cambios que han propiciado una reconfiguración de las relaciones comerciales y, como consecuencia, del desarrollo económico; en esta nueva interacción las perspectivas de crecimiento apuntan hacia los países emergentes.

proporción del comercio global va a desviarse de las rutas tradicionales hacia las nuevas. Lo mismo está pasando con los flujos de capital que están creando redes poderosas afuera de las economías desarrolladas. Estudios recientes de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés) muestran que en los primeros seis meses de 2012, por la primera vez la Inversión Extranjera Directa (IED) en los mercados emergentes igual a los flujos hacia las economías desarrolladas.

Mientras los mercados emergentes quedan altamente dependientes de los mercados desarrollados para las inversiones salientes, estos últimos también se están convirtiendo en una fuente de inversión extranjera subiendo

su participación en las IED salientes, desde el 6% de 2007 hasta el 11% de 2011.

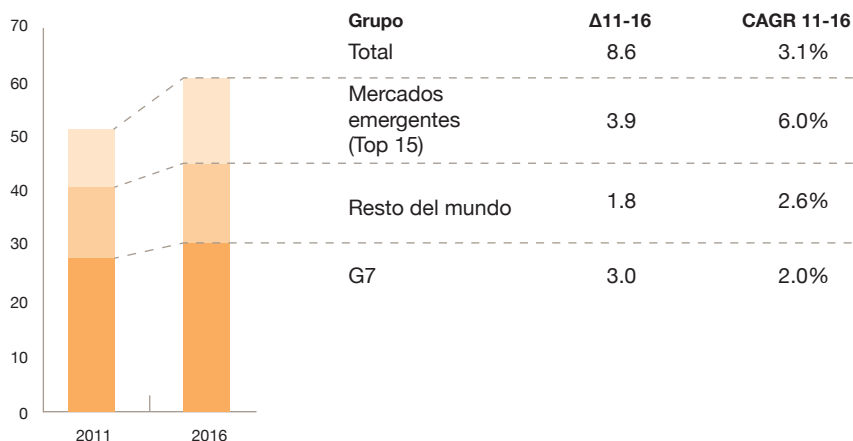
Las mismas compañías de los mercados emergentes se están lanzando en iniciativas de expansión para incrementar su presencia y operaciones en los mercados emergentes. Son significativas las inversiones realizadas por estas empresas para globalizar sus operaciones y cadenas de suministro, con el fin de incrementar la competitividad global y retar a los líderes de las industrias, sus mayores competidores, establecidos en los nuevos mercados objetivos.

Muchos de los nuevos modelos de negocios que las compañías de los mercados emergentes están creando para estos mercados incluyen interesantes estrategias de penetración y diferenciación de productos y servicios, que llegan a contribuir de forma relevante en los ingresos totales de la compañía, además de convertirse en verdaderas incubadoras de innovación.

Esta tendencia está influyendo también en el desarrollo organizacional de las empresas, que siempre cuentan con importantes iniciativas internas de regionalización para atender los mercados del Sureste de Asiático,

El comercio creciente entre los mercados emergentes está rediseñando las rutas comerciales que se van incrementando más rápido que las tradicionales.

PIB real global por grupo 2011 vs. 2016 (US\$ en trillones)



Fuente: IHS Global Insight, FMI

África, Medio-Oriente e Hispanoamérica, sin perder de vista la importancia de la customización del negocio a la realidad local de cada país.

Nuestra región

Hispanoamérica representa una de las más importantes áreas en términos de población y un mercado interno muy interesante con bastante poder adquisitivo, si se sabe acceder a la base de la pirámide y fuerza laboral competitiva. Cuenta con 360 millones de personas compartiendo el mismo idioma y estructuras sociales; la población tiene una edad promedio de 28 años y tasas de desempleo y analfabetismo de 7.5% y 5.5% promedio, respectivamente.

La región es el segundo productor de petróleo más importante al mundo con 6.7 millones de barriles por día, y pasa por momentos de rápido crecimiento y apertura para fomentar mayor participación de la inversión privada e ingreso de las mejores prácticas y tecnologías, que permitan explotar en mayor escala sus vastos recursos energéticos y de hidrocarburos.

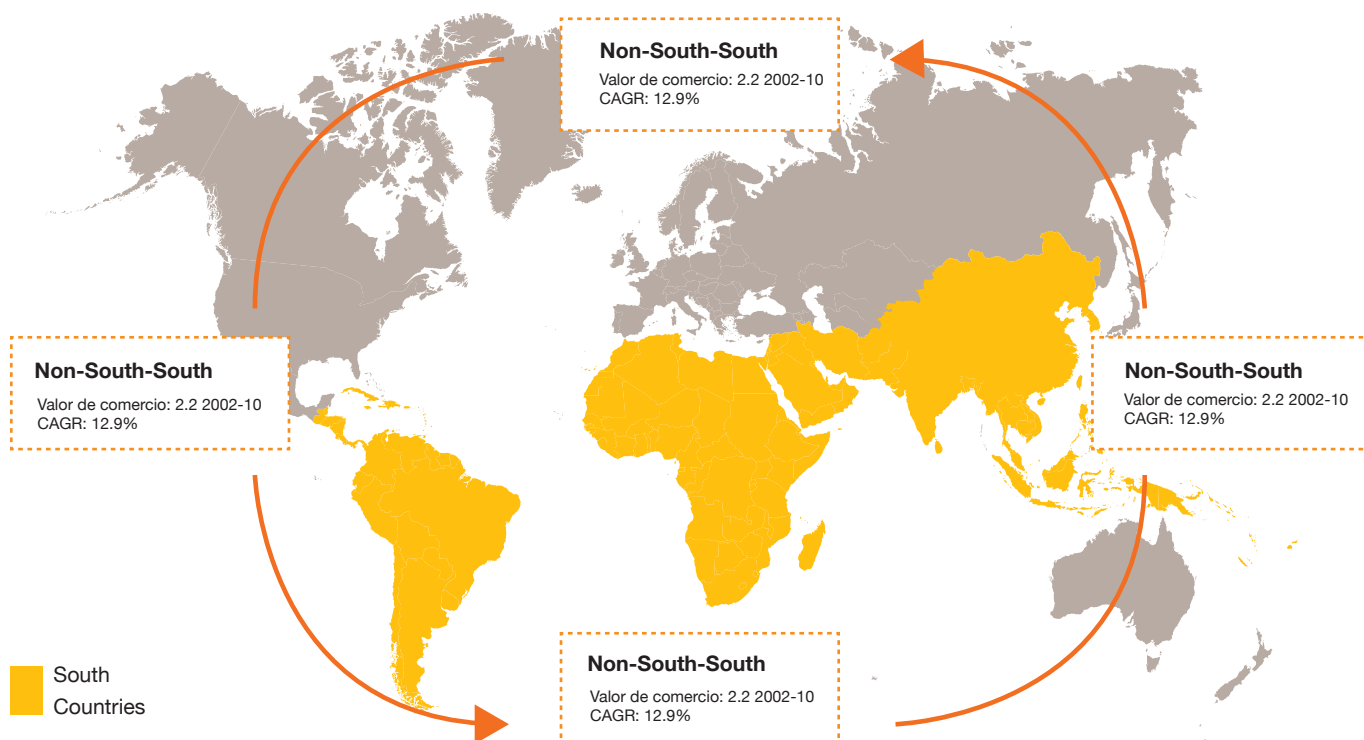
Hispanoamérica posee un gran potencial en reservas de petróleo y gas de lutitas, especialmente en México y Argentina que tienen unas de las reservas más grandes a nivel mundial. Adicionalmente, hay oportunidades en el desarrollo de yacimientos de hidrocarburos en aguas profundas, en los cuales México posee una gran cantidad de reservas en su porción del Golfo de México; países como Colombia y Uruguay están empezando a atraer inversionistas que ya están desarrollando proyectos de exploración y explotación.

En el corto plazo se espera ver una mayor dinámica de la industria, en la medida en que Bolivia y Perú continúen creciendo en la explotación y comercio del gas natural, México apruebe su iniciativa de reforma energética y cambios en Pemex, Ecopetrol continúe aumentando su producción y

proyectos en Perú y Estados Unidos e YPF inicie sus asociaciones con otras empresas para desarrollar sus reservas de gas shale en Argentina. Se estima que el valor de la producción petrolera llegue a 170 billones de dólares en 2016.

Desde la perspectiva de la minería, a nivel mundial resalta la volatilidad de los precios de los commodities y el nacionalismo de los recursos naturales, así como las consecuencias que estas tendencias implican; sin embargo las compañías mineras están enfocando sus esfuerzos en reestructurar las operaciones y eficientizar los costos, rediseñar

Exportaciones mundiales: Comercio South-South vs. Non-South-South 2010 (US\$ en trillones)



South incluye las siguientes regiones: América del Sur y Central, África, Asia en desarrollo y Medio Oriente

Fuente: IMF Direction of Trade Statistics, IMF Coordinated Direct Investment Survey (CDIS)

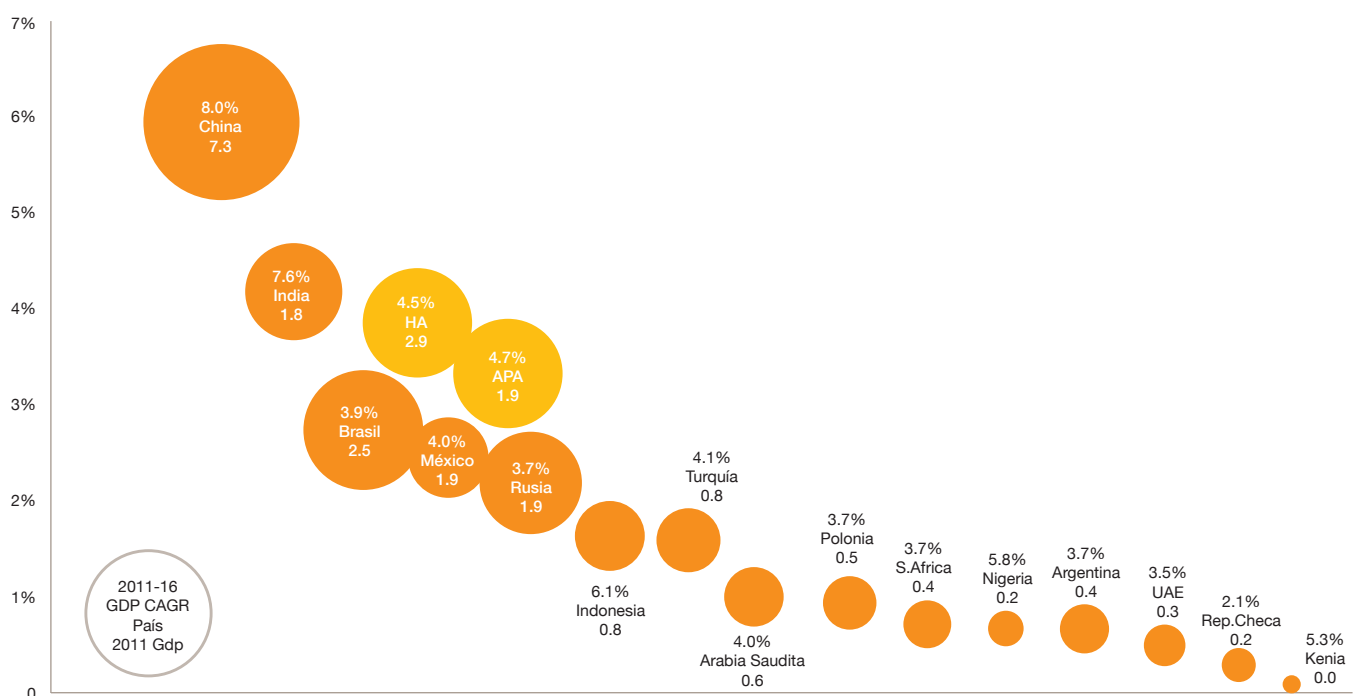
las estrategias de inversión/ desinversión y responder a los riesgos regulatorios y ambientales. La región deslumbra por su gran potencial, ya que cuenta con las mayores reservas de cobre en el mundo; se prevé que la producción minera de Hispanoamérica valga 110 billones de dólares en solo tres años.

Se necesitan grandes inversiones en infraestructura, con presupuestos gubernamentales arriba de los 460 billones de dólares para puertos, aeropuertos, carreteras, trenes suburbanos, agua, energías renovables y proyectos sociales que incluyan escuelas, prisiones, hospitales y edificios públicos.

Hay programas muy ambiciosos con participación privada significativa a través de los esquemas PPP e iniciativas de integración regional de los mercados de infraestructura. El sector salud está siempre más sujeto al fuerte interés de los gobiernos que empujan el desarrollo de plataformas multicanal y buscan generar comunidades que procuren ambientes benéficos para la sociedad en general, lo que ha derivado en los llamados bioclusters, es decir, desarrollos inmobiliarios donde convergen industria, salud, educación y esparcimiento. Un ejemplo de ellos son los bioclusters Biometropolis y Polo Esmeralda que se planean en la ciudad de México.

El alcance de las telecomunicaciones se ha expandido poderosamente cubriendo a la mayoría de la población y haciendo el salto al 4P con esquemas comerciales muy innovadores que permiten a la base de la pirámide participar en el mercado. Con dos operadores muy poderosos en la región (Telefónica de España y América Móvil [Claro/México]) se cuenta con todas las oportunidades para interconectar, soportar tecnologías modernas de negocio y desarrollar servicios del más alto nivel.

Exportaciones mundiales: Comercio South-South vs. Non-South-South 2010 (US\$ en trillones)



Fuente: IHS Global Insight

Hispanoamérica es una región muy globalizada, por ejemplo, México tiene más de 12 acuerdos de comercio bilateral, y la mayoría de las naciones en la región tiene acuerdos de libre comercio entre ellos. En 2012 el valor del comercio bilateral fue de mil 225 billones de dólares.

El año 2011 la IED registró más de 107 billones de dólares y hay expectativas de crecimiento de seis veces en los próximos cuatro años. Mientras la inversión internacional disminuyó y la participación de Brasil se redujo en 3%, Hispanoamérica ha crecido más del 6.4% desde el año pasado y se espera que llegue a 560 billones de dólares acumulados de IED en los próximos cuatro o cinco años.

La recién constituida Alianza del Pacífico – creada por los gobiernos de México, Colombia, Perú y Chile– está trabajando a través de sus Consejos Empresariales (CEAP), compuestos por las organizaciones de negocios nacionales y los empresarios más destacados, para crear una zona de negocio amigable, simplificando y homologando comercio, sistemas de migración y salud, bolsa de valores y regulaciones fiscales para maximizar las oportunidades en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

Esta iniciativa de integración regional ya lleva importantes avances en el tema de la eliminación de la visa, integración del mercado de capitales, constitución del fondo para la cooperación en la Alianza del Pacífico, el acuerdo interinstitucional para remover barreras comerciales en el sector salud, movilidad estudiantil, constitución de embajadas y oficinas de promoción en conjunto, como en Ghana y próximamente en Marruecos, Vietnam y Turquía. Sin embargo el más impactante progreso será, sin duda, la desgravación arancelaria acordada entre los países que procederán a la eliminación del 92% del universo de aranceles de bienes y servicios en 2014 y procederán a eliminar el resto en el corto y mediano plazos.



Encuesta

Es el momento de gamificar?

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

Los games están cambiando de status, al menos entre las empresas: aprovechando su motivación intrínseca, de simples instrumentos de entretenimiento, pasan a ser impulsores de compromiso de los colaboradores en el trabajo y de consumidores en productos y servicios. A la transposición de estos juegos en el mundo corporativo se le da el nombre de “gamificación” y el argumento a favor de la adopción es simple: si por décadas, los desarrolladores de games – de computador, tablet, celular o consola – pueden hacer que los individuos de las más diferentes edades, estilos y culturas se esfuercen al máximo para superar desafíos virtuales, por qué no tener el mismo efecto con desafíos reales?

Recientemente, el fenómeno de gamificación fue tema de una edición del informe trimestral Technology Forecast, de PwC, titulado Solving business problems with game-based design, que discute las diferentes prácticas para insertar games en el ambiente organizacional. Con base en las experiencias de algunas empresas en el área, el estudio cualitativo, indica que, una vez que la motivación intrínseca potencial es más confiable y sustentable para generar compromiso que las recompensas externas o castigos, el design basado en games puede ser considerado en cualquier grande iniciativa de tecnología de información (TI) en la que haya interface con usuarios, sean ellos funcionarios, clientes o proveedores.

De la misma forma que los simuladores de vuelo de compañías aéreas con técnicas de games ayudan a los pilotos a evitar y minimizar los riesgos en la operación de aeronaves,

Por Ricardo Neves, Socio de PwC Brasil

simuladores empresariales “gamificados” pueden facilitar las transformaciones en los negocios. Formatos de juegos han apoyado, entre otras iniciativas, a la implementación de nuevos aplicativos de infraestructura, nuevos enfoques de seguridad de TI, análisis de datos, gestión de capital humano, aumento del nivel de colaboración entre los funcionarios o con los proveedores, capacitación de clientes sobre un producto recién lanzado, etc. En los casos en los que el elemento humano puede llevar al fracaso, hacerlo aprender jugando aumenta la probabilidad de éxito.

Con la seguridad de TI, por ejemplo, la gamificación es casi natural, ya que el tema ya es visto por muchos como un tipo de juego de guerra. El design basado en games puede consolidar los temas de seguridad como un juego personal, con una meta de reducir posibles amenazas, y los resultados son potencialmente muy buenos. Lo mismo ocurre con el análisis de datos, área en la que se crea el compromiso de las personas para encontrar patrones y objetos “escondidos”, posiblemente también en la forma de competencia puede generar óptimos resultados.

¿Será que la gamificación vino para quedarse? Como la tecnología de información debe estar cada vez más presente en las empresas, y las personas deben adaptarse a ese ambiente, la gamificación parece ser un medio para obtener mayor compromiso y productividad de las personas. La verdadera cuestión tal vez no sea, por lo tanto, si la tecnología de los games vino para quedarse en el ambiente corporativo, y si las organizaciones serán capaces de sustentar iniciativas de games mediante la atención dada, cada vez más fragmentada.

De todos modos, el informe de PwC indica que, al decidirse por la gamificación, la empresa debe prepararse bien para implementarla, lo que la obliga a hacer una especie de laboratorio con el concepto y la tecnología asociados.

La motivación intrínseca

En los últimos 20 años, las empresas dieron mucho énfasis a procesos y poca, o ninguna, atención a como los funcionarios ven su trabajo y como se sienten en relación a él. Pero la transformación del mundo corporativo, con más actividades online de los profesionales, facilitó el estudio de como las tareas son ejecutadas, y, por lo tanto, de cómo pueden ser perfeccionadas.

También en estas dos décadas, cambió la manera en la que la psicología analiza la motivación: cambió del conductismo a la autodeterminación. Así, la motivación intrínseca, que viene de adentro, pasó a ser vista como la más eficaz principalmente en largo plazo, que la extrínseca, representada por el sistema de recompensas por tareas cumplidas y castigos por fallas. Por esa lógica, en lugar de esforzarse para motivar a su equipo o sus clientes, un gerente debe ayudar a cada uno a encontrar su propia motivación.

La motivación y los jugadores

Es posible entender la génesis de la automotivación en los games. El encuestador Richard Bartle, en 1996, estudió a los participantes de juegos con múltiples usuarios y sugirió que existen, básicamente, cuatro tipos de jugadores, divididos de acuerdo con la motivación que los lleva a actuar.

El potencial también es enorme en nuestros países siempre que es asociada la motivación con el cambio, la gamificación puede ser útil. Esa es la opinión de Ricardo Neves, sócio e líder del área de tecnología de información de PwC Brasil, para quién hasta los trabajadores de una planta de fábrica pueden ser objeto de gamificación, por ejemplo, en la capacitación o el seguimiento en el alcance de metas de producción.

“El concepto es todavía nuevo, incluso en los Estados Unidos, pero su crecimiento ya está siendo exponencial: usted puede gastar cientos de millones hasta billones de dólares en negocios con horizonte de tres años”, evalúe, especialmente la medida de la generación y el ganar más importancia en el trabajo y en el consumo.

Esa perspectiva, según él, se aplica a Brasil, donde el uso básico de los conceptos de games todavía se dá en acciones de marketing y frentes de expansión como el de la educación, con mucho potencial de crecimiento.

Como ejemplo de gamificación brasileira, Neves recuerda startup Opusphere, que ofrece una plataforma con conceptos de games para aumentar el compromiso de los funcionarios con los servicios, productos y procesos de la empresa. En los Estados Unidos, compañías como Badgeville,

Bigdoor y Bunchwall tienen plataformas de tecnología con diversos proyectos implantados.

Para el especialista de PwC Brasil, el proceso de gamificación interna debe ser liderado preferencialmente por un profesional con liderazgo reconocido y respetado en la empresa. “Son las personas con tránsito las que conversan con todo el mundo y entienden los mecanismos reales de motivación.



Matriz 2 x 2: tipos de jugadores - segunda motivación



Fuente: Richard A. Bartle

La motivación y los games

¿Cómo motiva un juego? Por medio de seis recursos básicos: puntos, fases, desafíos, bienes virtuales, puntuaciones, regalos y caridad. La tabla abajo muestra la interacción entre esos mecanismos y los deseos humanos: un asterisco (*) muestra que el deseo principal se satisface por un determinado mecanismo y un bullet (•) indica deseos afectados secundariamente.

- **Emprendedores.** Obtienen motivación en el valor y/o en el autoestima. En un juego, les importa anotar y ver su nombre en la placa; en una empresa, aprecian la competencia con otros o consigo mismos.
- **Exploradores.** Son motivados por la búsqueda de conocimiento; quieren saber todo sobre un objeto u área de interés. En un juego, ir a todas partes para saber que hay; en una empresa, el acceso a información exclusiva genera su compromiso.
- **Socializadores.** Son motivados por las relaciones con las personas. En un juego, quieren la interacción con los participantes; en una empresa, deben poder interactuar online con personas que tengan metas y pasiones similares – y la experiencia online debe ser integrada a la interacción en el mundo real.
- **Killers.** Competitivos, son motivados por la posibilidad de dominar a los otros. En cualquier situación, juego o empresa, quieren ser los líderes del “paquete”.

Cada deseo humano listado está vinculado a motivadores intrínsecos más profundos – como autonomía, competencia y vínculo.

Si son bien aplicados, esos mecanismos de games pueden ser útiles en varias situaciones corporativas. Como el ambiente empresarial online está convirtiéndose en un laboratorio para experimentación, de manera similar a lo que sucedió con los ambientes de games, es el momento para poner a prueba tales motivadores.

Las organizaciones y el proceso

Es esencial que el proceso de gamificación tenga la colaboración de las diversas áreas de negocio involucradas (RH, marketing, finanzas etc.), en actuación junto al área de TI, según el Technology Forecast, de PwC. Él debe estar alineado con los objetivos empresariales y debe dar apoyo al proceso, además de buscar entrar en la mente de los participantes de modo estructurado.

Este abordaje comienza con la creación de una hipótesis psicológica sobre el compromiso del usuario, a partir de conjeturas sobre las mejores formas de atender las motivaciones, intereses y centros de recompensa. Conforme se monitorea y re afina la solución basada en games, la hipótesis inicial es validada y ajustada para maximizar los resultados.

En la matriz 2 x 2 creada por Bartle, el eje horizontal determina si al jugador le importa más el ambiente a su alrededor o con los otros jugadores, en cuanto que el eje vertical define si el jugador tiende más a la acción que a la interacción. Así, surgen, los cuatro cuadrantes, los cuatro tipos de jugadores, que, transpuestos en el universo empresarial, corresponden a cuatro estereotipos de personas, sean funcionarios, clientes o proveedores:

La tendencia en un juego – entre los funcionarios o clientes – es de que haya una mezcla de perfiles. Entender las motivaciones de todos ellos es crucial para el éxito del enfoque.

Evolución de la Inflación, Variación Anual

Mecanismos de los games	Deseos Humanos					
	Recompensa	Status	Realización	Libre Expresión	Competencia	Altruismo
Puntos	*	•	•		•	•
Fases		*	•	•	•	
Desafíos	•	•	*	*	•	•
Bienes Virtuales	•	•	•		•	
Puntuaciones		•	•		•	•
Regalos y Caridad		•	•		•	*

Fuente: Alexander Kjerulf

Especialistas en proyectos basados en *games* entrevistados por PwC enfatizaron que, si la gamificación fuera realmente implementada, es una buena idea para la compañía tener una especie de “director de compromiso”, que sea parte del departamento de TI con una función permanente, responsable por crear el plan para *designs* basados en *games* e ir ajustando ese plan para que tenga éxito. Ese profesional debe ser alguien progresista y dinámico, y debe conocer el comportamiento y las motivaciones humanas, así como la cultura de la organización. Su elección puede ser la primera señal del compromiso del director ejecutivo (CEO) con la gamificación.

Componentes de un proyecto basado en games

El Technology Forecast identificó al menos cuatro elementos que se acostumbran combinar en un proyecto así, sea dirigido a funcionarios, clientes, socios, proveedores o hasta a proveedores de proveedores:

- **AEM** (modelo activo de compromiso, sigla en inglés): identificación del comportamiento de las personas que la organización busca alcanzar con el juego – en especial, descripción de su perfil en relación a aspectos como compromiso, evolución, colaboración y competencia
- **Contexto empresarial:** comprensión de los objetivos de la empresa con la iniciativa de game, además de los procesos actuales y ecosistemas que serán parte de ella.
- **Herramientas de tecnología de información:** arquitectura de TI, plataformas o sistemas de medición y análisis de acciones.
- **Recursos de los games:** la experiencia completa del juego, incluyendo el estilo y el formato de la interface con el usuario y las formas de incentivo y recompensa incluidas en la aplicación.

Casos de gamificación

A nivel mundial, por lo menos tres campos de negocios (marketing y branding, capacitación, gestión de la comunidad) vienen adoptando mecanismos de games con mayor frecuencia, conforme los ejemplos a continuación:

- **Marketing y Branding:** Outdesk
Consciente de las limitaciones ofrecidas por los demos online, vídeos de capacitación y manuales no interactivos para estimular a los visitantes de su site, la empresa de software de design 3D Autodesk paso a usar mecanismos de games para dar a sus clientes, de sectores tan distintos como el de entretenimiento, construcción y manufactura, una experiencia más directa e interactiva. Su sistema incluye puntajes, medallas y otras estructuras básicas para aplicar la gamificación a programas de prueba. Los mecanismos de games toman en cuenta los intereses y el grado de experiencia del público, el tipo de mercado y el contexto del producto en cuestión.
- **Capacitación: Electronic Arts (EA)**
La productora de games aplicó en su capacitación interna lo que aprendió sobre games. Su plataforma de capacitación, llamada EA University, fue creada para usar mecanismos de games que orienten a los funcionarios de creación y desarrollo en relación con las restricciones financieras. Temas como el presupuesto transformarán los desafíos del juego. Estructurado como un rompecabezas a ser resuelto, en vez de un conjunto de metas por alcanzar, el game hace que los participantes compitan usando diferentes estrategias para “ganar el juego”, que es igual a obtener el mayor beneficio.

Por lo menos tres campos de la gestión empresarial están adoptando mecanismos de games con frecuencia, a nivel mundial: marketing y branding, capacitación, gestión de la comunidad

- **Gestión de Comunidades:** Microsoft
Comunidades de usuarios online ayudan a Microsoft a capacitar y a resolver problemas de sus clientes. El programa “Most Valuable Professional” (MVP, el profesional más valioso), de Microsoft, fue creado para promover el compromiso y reforzar el talento en esas comunidades voluntarias.

¿Dónde entra el juego? El programa premia a los usuarios más activos de forma de activar sus motivadores intrínsecos – dándoles reconocimiento público y mencionando su actuación positiva.

AEM, el modelo activa el compromiso

PwC lanzó el concepto de modelo activo de compromiso (AEM, en siglas en inglés) para facilitar la identificación de los componentes humanos en los proyectos basados en games, más importantes que los componentes tecnológicos. Se trata de entrar en la cabeza de usuarios y clientes para conocer sus motivaciones – y de saber cómo mantenerlos motivados.

El AEM puede ser sorprendente para profesionales con carreras eminentemente técnicas y para los no familiarizados con la aplicación de la psicología de la motivación. Si bien es entendido, el enfoque se transforma en habilidad personal valiosa para un CEO, por ejemplo, también es importante para el liderazgo de la organización.

La metodología tiene siete etapas, que se repiten y deben ser dominadas en cada fase de un juego:

1. Establecer metas y propuestas para la iniciativa basada en games.
2. Confirmar el público objetivo.
3. Establecer objetivos específicos.
4. Diseñar el enfoque (pensar, sentir, aprender).
5. Superar obstáculos (estos pueden ser procesos en uso que necesitan ser sustituidos).
6. Entender y crear incentivos.
7. Definir la métrica de los beneficios.

Esos siete pasos representan la mayor parte del trabajo requerido para el proyecto basado en games, ya que las herramientas en sí son parte relativamente pequeña del esfuerzo. En esas siete etapas, un mecanismo de feedback ayuda a saber si la meta fue alcanzada o el propósito establecido.

Después de la etapa de beneficios, hay un enlace para la segunda fase, que consiste en ayudar a los usuarios a pasar al próximo nivel de dominio de un tema, movidos por las recompensas relacionadas con la conquista.

Imagine un juego que tenga el objetivo de lanzar un producto nuevo y capacitar a los clientes sobre él, que consista en varias etapas: la primera podría ser el dominio de los motivos relacionados al producto, y las posteriores partirían de ese dominio básico en dirección a niveles más altos de competencia. Esencialmente, el AEM debe permitir a la empresa determinar cuántos niveles de dominio necesita tener el juego, además de definirlos.

Lo que la experiencia enseña

Valiosas lecciones fueron compartidas por el Technology Forecast:

- Si la intención es mantener a los clientes comprometidos por lo menos con una secuencia de games, el AEM debe tener en consideración, en cada juego actualizado o nuevo, los niveles de reconocimiento y progreso de juegos previos, a fin de evitar pérdida de interés por tareas repetidas. Los diseñadores experimentados de games conocen ese principio fundamental y lo respetan en sus creaciones, reconociendo cuando incluir nuevos desafíos y cuando substituir un game por otro.

- Si, en determinado juego, fuera complejo crear niveles de progreso y pensar en recompensas por la superación de éstos, la experiencia muestra que, en la mayoría de las veces, premios intangibles como badges, funcionan bien en los juegos empresariales.

- La colaboración estrecha, en el AEM, entre en CEO y el departamento de marketing (en caso de que la iniciativa esté enfocada a los clientes) o al área de recursos humanos (si fuera una iniciativa interna) permite empatar mejor los niveles y las recompensas del juego con la perspectiva general de la empresa.

- El AEM debe ser parte del contexto corporativo. Eso significa que el CEO debe tener una visión holística, alineando el proyecto basado en games con otros factores de la organización, como su cultura, sus sistemas – formales e informales – de recompensa y reconocimiento, y lo que estuviera sucediendo.

- Como los factores humanos constituyeran la esencia del proyecto basado en games, es importante que haya crowdsourcing de ideas con el público objetivo, así como someterlo a pruebas piloto. En otras palabras, es mejor tener una visión directa de potenciales usuarios que intentar adivinar lo que ellos piensan.

Gamificación en la práctica

Proyectos basados en games no generan comportamientos nuevos en las personas; ellos son una manera de aprovechar y mejorar las buenas conductas ya existentes.

El Technology Forecast, de PwC, destaca, no obstante, que games tienden a funcionar mejor en aplicaciones corporativas cuando hay eventuales fallas humanas para corregir y/o cuando la motivación realmente depende del trabajo en cuestión y no de factores externos.

Otra alerta hecha por el informe es que el éxito de los proyectos basados en games depende de la combinación adecuada de personas, negocios y tecnología – no basta enfocarse en un solo aspecto.

Por fin, es preciso tener en cuenta, también, una limitación de la gamificação: ella tiende a agregar mucho valor, y tener relevancia, con profesionales novatos en determinados procesos, difícilmente consigue el mismo impacto con los experimentados.



Prioridades del talento humano

4 maneras en la que su estrategia de recursos humanos ayuda al éxito o al fracaso de su maniobra de negocios

Por Eugenia Medina, Directora de PwC Ecuador

La rápida globalización y la creciente actividad en los mercados emergentes han aumentado la necesidad de movilizar gente globalmente y de conseguir talento de alrededor del mundo.

Las compañías inteligentes entienden cómo maximizar su inversión significativa en talento.

Las compañías que no consideran cuidadosamente los temas de riesgos relacionados con roles clave, planeamiento de sucesión y planes de jubilación, podrían enfrentar serias ramificaciones.

La gente es imprescindible para la estrategia. Identifique dónde puede el talento ayudar a alcanzar las metas o entorpecerlas, y cómo administrar el cambio.

El talento continúa liderando la lista de preocupaciones de los ejecutivos¹. Y no es una sorpresa, dado que el talento tiene un impacto abarcador en cada aspecto de las estrategias y operaciones empresariales.

Pero más que eso: Cambiar las dinámicas de la fuerza laboral y del negocio es el reto de los líderes de compañías en muchos frentes. La tecnología y la digitalización en el área del trabajo están alterando dramáticamente la manera en que las organizaciones atraen, comprometen y desarrollan el talento. Al mismo tiempo, las compañías deben dirigirse a diferentes generaciones de su fuerza laboral, entendiendo que a los empleados de la generación Y, y a los *baby boomers*, los motivan y comprometen cosas muy diferentes.

También existe una presión intensa para asegurar que la estrategia de talentos de una organización va más allá de alinearse con su estrategia de negocios: debería ser diferente de esta. Eso significa que se deben tener los debidos procesos y mediciones que aseguren que los empleados sean premiados por comportamientos y resultados que impulsen la estrategia de negocios.

Donde el talento tiene hoy más importancia

En lugar de pensar únicamente en términos de su estrategia de recursos humanos, los líderes de las compañías están concentrándose en dónde el talento hace una diferencia fundamental en la estrategia de negocios. Comienzan con las siguientes preguntas de guía:

1 PwC, 14a y 15a Encuesta Global Anual de Directores, 2011 y 2012.

Crecimiento de poder. ¿Estamos adquiriendo, desarrollando, movilizándolo y reteniendo el talento que necesitamos para hoy, para cuando lleguen nuevas oportunidades, y para respaldar la manera en que haremos negocios en 3, 5 y 10 años?

Agilizar el ROI. ¿Estamos maximizando nuestra inversión en talento, desde el gasto de compensación y beneficios hasta la movilidad del talento y desarrollo ejecutivo?

Administre el riesgo. ¿Cómo estamos administrando nuestros riesgos? ¿Tenemos suficiente *bench strength* (fortaleza en recursos humanos para llenar vacantes de liderazgo) cuando se trata de nuestro equipo de ejecutivos?

Propiciar la transformación. ¿Cómo nos aseguramos de que efectivamente integramos el talento crítico después de una fusión o adquisición? ¿Cómo logramos que funcione el recurso humano para que sea más relevante para el negocio?

En un vistazo

Cada industria enfrenta retos de talento únicos que afectan la habilidad de su director para lograr metas estratégicas.

Porcentaje de directores que reportan:	Mayor dificultad al contratar ²	Déficit de candidatos calificados ³	Planeando cambios a la estrategia de talento ⁴
Farmacéuticas/ciencias de la vida	51%	64%	74%
Seguros	49%	56%	82%
Tecnología	48%	42%	81%
Cuidado de la salud	47%	53%	69%
Manufactura industrial	47%	40%	80%
Automotriz	46%	48%	75%
Bienes de consumo	44%	54%	75%
Todas las industrias	43%	47%	78%
Entretenimiento/medios	43%	41%	80%
Banca/mercados de capitales	41%	46%	74%
Transporte/logística	40%	56%	72%
Construcción/ingeniería	40%	52%	82%
Químicos	36%	56%	83%
Negocios/servicios profesionales	35%	48%	83%
Hospitalidad/recreación	34%	60%	79%
Comunicaciones	31%	38%	76%
Gestión de activos	30%	39%	73%
Comercio minorista	22%	40%	72%

Fuente: PwC, 15a Encuesta Global Anual de Directores.

2. En general, ¿se ha vuelto más difícil o menos difícil contratar a trabajadores en su industria, o ha permanecido igual?

3. De aquellos que responden más difícil, ¿cuál de las siguientes es la principal razón?

4. ¿Hasta qué punto anticipa usted un cambio, pequeño o grande, en su compañía en estrategias para administrar talento en los próximos 12 meses?

Crecimiento de poder con la gente adecuada donde la necesitas

Los líderes de negocios saben que el talento es esencial para conseguir metas corporativas. Pero quizás se sorprendan de cuánto puede perjudicarte cuando no tienes lo que necesitas.

Los ejecutivos que encuestamos han sacrificado nuevos mercados, iniciativas, crecimiento y calidad en nombre del talento. Por ejemplo, una compañía del cuidado de la salud quiso duplicar su negocio en Suramérica, con un enfoque particular en Brasil. Tenía el capital, la tecnología y los recursos necesarios, pero le faltaba personal calificado para llevar el negocio allí. Encontrar ese talento se ha convertido ahora en prioridad, pero, ¿cómo pudo la compañía anticipar esta necesidad para poder seguir su agenda de crecimiento?

‘Big data’ trae grandes entendimientos

Una manera en que las compañías logran permanecer adelante del crecimiento es el análisis y planeamiento de su fuerza laboral. Aquí los “grandes datos” (*big data*) es una herramienta importante. Al combinar el desempeño de una compañía, estudios e información de la fuerza laboral con ricos almacenes de datos públicos y privados, se pueden conseguir antecedentes y predecir las necesidades futuras. Los líderes de negocios necesitarán revisar y comparar continuamente las predicciones con las metas de crecimiento y cambios de mercado. Mientras que muchos negocios están pensando en mercados internacionales, se espera que crezca la competencia por habilidades y

roles específicos, particularmente posiciones técnicas y gerenciales, y en ciertas regiones, como en China. Lo mismo puede suceder en los mercados de EEUU. Por ejemplo, ciertos sectores de la industria manufacturera están comenzando a evaluar nuevas instalaciones para producción basadas en EEUU, en respuesta al aumento en los costos de transporte y para poder estar cerca de clientes, suplidores e instalaciones de R&D (investigación y desarrollo). Encontrar al personal con las habilidades necesarias para ejecutar estas operaciones, como maquinistas, por ejemplo, será una clave para lograr que funcione una estrategia de producción en EEUU.

Anticipando asuntos generacionales

Mantenerse al tanto de los cambios que afectan a segmentos específicos de su fuerza laboral también es importante. Considere que en 2007, casi 1 de cada 2 trabajadores nacieron entre 1943 y 1960, pero menos de 1 de cada 3 logró estar en este grupo de edad. Esto significa que los *baby boomers* están saliendo de la fuerza laboral todos los días, dejando vacíos en liderazgo, conocimiento y pericia. Las compañías deben manejar el proceso y los costos de esta ola de jubilaciones, además de llenar las carencias de personal calificado o la pérdida de conocimiento institucional que resultará de su partida.

La gente correcta en la ubicación correcta

Otra estrategia importante para cumplir con las exigencias de la fuerza laboral es a través de programas de movilidad de talento. La movilidad, que ya no se enfoca en asignaciones internacionales de largo plazo ni se considera como un programa secundario, es ahora fundamental para la estrategia. Planteamientos no tradicionales de movilidad que cumplen con las necesidades de la generación Y –que incluye asignaciones de viajero internacional, desplazamientos de largas distancias y reubicaciones basadas en proyectos – están haciéndose más comunes. Después de todo, la finalidad es que las compañías puedan ver a su fuerza laboral como si no tuviera fronteras. Esto puede significar desarrollar talento donde están las plazas de trabajo, reubicar el talento en los trabajos, o mover los trabajos adonde reside el talento.



Logre la completa rentabilidad en la inversión de talento

Talento: El facilitador de innovación y crecimiento.

Restricciones al talento obstaculizan la habilidad de los negocios para buscar nuevas oportunidades, particularmente en nuevos mercados.

31% no pudo o no podrá innovar efectivamente.

29% no puede buscar una oportunidad de mercado.

24% canceló o retrasó/cancelará o retrasará una iniciativa estratégica clave.

24% no pudo lograr/no logrará pronósticos de crecimiento en mercados extranjeros.

24% no pudo/no podrá lograr pronósticos de crecimiento en el país en donde está la sede.

21% de la producción y/o estándares de calidad de servicio cayó/caerá.

Los costos de capital humano son lógicamente una de las inversiones más grandes: representan más de un cuarto de todos los gastos para una organización promedio – y más de la mitad de todos los gastos para muchos negocios⁵. Los líderes de las compañías quieren saber que están tomando las decisiones correctas cuando se trata de compensaciones y beneficios, y quieren entender cómo esta gente contribuye al *bottom line* (ganancia neta).

Se trata solamente del RSI

Las buenas noticias es que ahora las herramientas y tecnologías necesarias para medir efectivamente el RSI están accesibles para todas las compañías. Conocido como inteligencia de fuerza laboral en los círculos de RRHH, la meta de estos análisis es responder a dos preguntas clave: (1) ¿Cuál es nuestra inversión en la fuerza laboral? y (2) ¿Estamos obteniendo el correcto retorno sobre esta inversión?

Las compañías calcularán la inversión en la fuerza laboral considerando todos los costos laborales como un porcentaje de los ingresos. También querrán comparar sus hallazgos con los promedios de la industria para ver dónde pueden estar gastando más o menos de lo que deben. Cada industria es única; por ejemplo, en la industria manufacturera, la mediana del retorno en la inversión de la fuerza laboral fue de 18.5%, mientras que los hospitales –que requieren mucho personal– promediaron 45.5%⁶.

Una vez que cada compañía ha calculado su retorno en inversión de fuerza laboral actual, puede comenzar a aplicar estrategias de planificación de personal para anticipar de qué manera las futuras necesidades de talento afectarán el RSI.

⁵ PwC, Innovación de Recursos Humanos

⁶ PwC Saratoga, Reporte de Efectividad de Capital Humano de EEUU

Administrando los crecientes costos de atención sanitaria

Una porción considerable de estos costos laborales van hacia beneficios del cuidado de la salud, y los costos de los planes continúan creciendo más rápido que la inflación⁷. Para maximizar sus inversiones, las compañías están determinando la mezcla correcta de incentivos, programas de bienestar y otros beneficios. Por ejemplo, están ofreciendo planes basados en el valor que premia a los empleados por utilizar los servicios de manera más sabia y que puede incrementar las probabilidades de que los empleados cumplan con planes de tratamiento y se comprometan a adquirir comportamientos saludables. Otros están experimentando con

nuevas opciones para ofrecer cuidados, como clínicas en los lugares de trabajo que reducen los costos, incrementan la productividad y disminuyen el ausentismo.

Emparejando costo y beneficio

Al hacer inversiones inteligentes de fuerza laboral, las compañías con mentalidad avanzada están siendo concisas sobre emparejar los costos y beneficios. Entienden que trabajadores de diferentes edades y orígenes tienen así mismo diversas necesidades y prioridades. A la vez, reconocen que no todos los roles son de igual valor para la organización. Toman en consideración estas diferencias en todos sus programas. Por

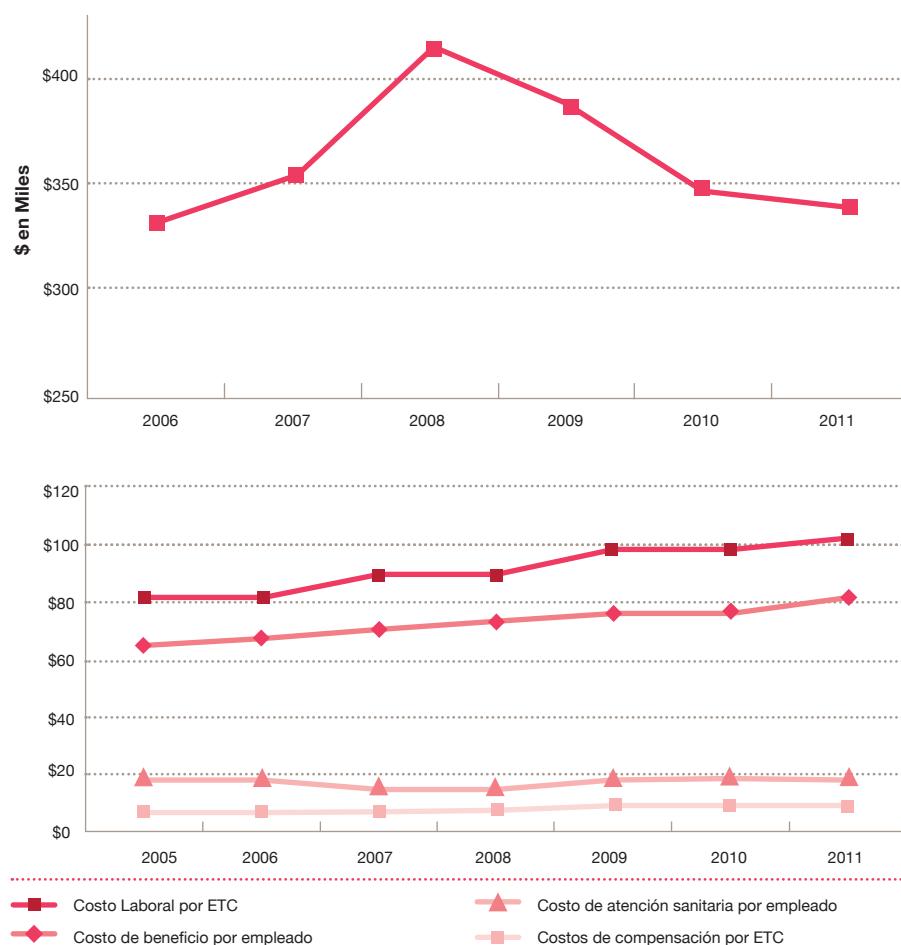
ejemplo, una compañía estructuraría una gran variedad de programas de movilidad global, dependiendo del empleado. Para un líder de unidad de negocio que es crítico para un nuevo mercado, la compañía proveería un paquete muy diferente que para un empleado con menos experiencia emprenda una atractiva oportunidad de desarrollo.

7. Instituto de Investigación Sanitaria de PwC

Logre la completa rentabilidad en la inversión de talento

Midiendo el Retorno Sobre la Inversión en fuerza laboral

La cantidad de ingresos generados por equivalentes a tiempo completo (ETC) ha caído en más de 18%, mientras que el costo laboral por ETC se ha incrementado en más del 14% durante el mismo período.



Fuente: PwC Saratoga, Reporte de Efectividad de Capital Humano, 2012

Aborde los riesgos del talento que podría eliminar el negocio

Los roles que logran que sucedan las cosas

En la mayoría de las organizaciones es fácil darse cuenta de quiénes son los actores principales, y es esencial comprometer, desarrollar y retener a estos empleados. Pero al enfocarse solamente en este grupo, las compañías arriesgan el pasar por alto otros roles que son esenciales para el negocio. Llamados Talentos Fundamentales, son los que desproporcionadamente añaden valor a la organización.

Tomen el caso de uno de los principales distribuidores de comida que presumió que su personal de ventas desempeñaba uno de los roles más importantes y los recompensó de acuerdo con esto. Luego de investigar una cadena de quejas provenientes de clientes, la compañía descubrió que sus choferes de camiones jugaban un rol del cual dependía el éxito o el fracaso de la compañía, interactuando con el cliente y manejando los problemas en el momento.

¿Cómo se les premió? Con largas horas de trabajo, horarios indeseables y operaciones ineficientes, lo que los condujo a un bajo compromiso laboral y alta rotación de personal. Una vez la compañía se dio cuenta del verdadero impacto de su acción, pudo hacer cambios para satisfacer sus necesidades.

Llenando el ‘pipeline’ de talento

Planificación de la sucesión solía tratarse únicamente sobre si la compañía había

escogido su próximo director. Eso ha cambiado: Hoy, impulsados particularmente por comités de compensación, las discusiones sobre planificación de sucesión profundizan tres o cuatro niveles en la tabla organizacional para asegurarse de que la compañía tenga un equipo de relevo profundo para los próximos 20 años. Las compañías también están identificando uno o más candidatos para otras posiciones de liderazgo, al igual que investigan cómo llenar internamente roles fundamentales para reducir la interrupción del negocio. En 2010, menos de la mitad de las organizaciones en el Estudio de Benchmarking de Capital Humano de Saratoga de PwC buscó dentro de su pipeline interno para llenar posiciones clave, pero solo un año después ese número había aumentado a casi 2 de 3.

Manejando riesgos de jubilación

Un área de creciente preocupación es el riesgo de plan de jubilación: ¿Podrá la compañía cumplir con sus obligaciones de jubilación sin impactar severamente su hoja de balance? Las compañías que tienen planes de beneficios de jubilación definidos—donde quien planifica asume el riesgo de la inversión—no siempre están seguros de cómo medir, organizar o monitorear los niveles de riesgo. Tampoco toman en cuenta eventos inesperados. Para manejar mejor este riesgo, los comités de jubilación deben cuantificar los riesgos utilizando las herramientas que se toman prestadas de análisis de inversiones financieras. Desde esa perspectiva, podrían establecer su “presupuesto de riesgo” y desarrollar

asignaciones estratégicas por activo, tales como portafolios más diversos que funcionen dentro de sus pautas de riesgo establecidas.

Controlando nuevos riesgos

A medida que las compañías reconsideran la estrategia de talento que apoye su crecimiento global, también deben tener en cuenta nuevos riesgos. A medida que expanden programas de movilidad, deberán sopesar regulaciones complejas y consideraciones tributarias para reubicaciones internacionales. Por ejemplo, cambiar reglas de impuestos para viajeros de corto plazo es una nueva área a tener en cuenta. ¿Otros temas en el radar? Aumento de barreras de inmigración en donde las consideraciones políticas sobre visas de trabajo limitan el movimiento de trabajadores calificados, y naciones en desarrollo que están compitiendo para atraer extranjeros talentosos o animar a locales entrenados en Occidente para que vengán a casa.

Transformar la organización y su gente para mantenerse al día con el cambio



8 PwC, 10 minutos sobre movilidad de talento global

Hay que ponerse al día con el gran impacto de la tecnología

La tecnología ha sido uno de los grandes interruptores de los negocios, que altera la manera en que se hace el trabajo, en que los trabajadores se comprometen unos con otros y en la forma en que las organizaciones tratan con sus clientes y suplidores. Mientras que la tecnología es el punto focal, las compañías

no pueden perder de vista cómo los cambios afectan a su gente. Esto es especialmente cierto cuando las compañías invierten en tecnología para transformar una función interna como informática, finanzas o recursos humanos. Los negocios deben evaluar cómo la tecnología afecta su proceso de negocio, dónde deben adquirir nuevas habilidades, y cómo comunicar y manejar los cambios efectivamente.

Al mismo tiempo, las compañías pueden tomar ventaja de la tecnología para facilitar la movilidad del talento. Entrenamiento en línea, redes de trabajo por videos y programas de colaboración les permiten a la gente trabajar junta en un mismo proyecto desde diferentes lugares. Eso elimina cualquier preocupación sobre restricciones migratorias, costos por mudanzas y la resistencia del empleado a reubicarse. El grabador en jefe de la lujosa joyería Tiffany, por ejemplo, viaja a otros países a entrenar a los empleados, pero después les da seguimiento vía videoconferencia⁸.

Sacándole el mayor provecho a las transacciones de fusiones y adquisiciones

Cuando se trata de fusiones y adquisiciones, identificar los potenciales retos del personal es crucial. Hay riesgos a lo largo de todo el proceso de integración, incluyendo cómo se identifica y retiene el personal fundamental para la integración y el éxito a largo plazo; se diseña una nueva estructura organizacional; se adopta un enfoque para seleccionar y contratar que se perciba tanto como justo como transparente; y armonizar las organizaciones alrededor de la cultura de una sola compañía. Las cosas se ponen aún más tensas cuando se está llevando a cabo un negocio con una entidad en un país en el cual la regulación de empleo es diferente. Donde sea que ocurra el negocio, las comunicaciones bien concebidas y estrategias de administración de cambios son esenciales.

Rehaciendo los recursos humanos para que sean relevantes

Para poder alcanzar las prioridades estratégicas de la compañía, estas deben replantearse la manera en la que los RRHH aportan valor al negocio. Esto requiere un cambio en el énfasis de actividades tácticas, como administrar requisiciones de trabajo y procesos de administración de desempeño anuales hacia actividades más estratégicas, como análisis de datos y planificación de la fuerza laboral. También significa reevaluar los números que comparte con liderazgo. En lugar de medidas basadas en la eficiencia de la función, como las proporciones personal-empleado, los líderes de RRHH tomarán en cuenta aquellas que estén enfocadas en los negocios –como el retorno sobre la inversión de fuerza laboral o diferencias en compensación entre altos y bajos desempeños– para poder mejorar el desempeño organizacional.

Flexibilidad de la cadena de suministro

Desarrollando agilidad en un mundo incierto

Por Carlos Zegarra, Socio de PwC Ecuador

Resumen

Las compañías deben hacer de la cadena de suministro una prioridad estratégica e integrarla más cercanamente con otras funciones de negocios. Para mejorar la flexibilidad, las compañías deben asociarse y colaborar más con proveedores. Nueva tecnología y análisis pueden hacer a la cadena de suministro transparente, y permitir a las compañías ajustarse rápidamente a los cambios. Para un máximo impacto, la flexibilidad debe ser diseñada como parte de la cadena de suministro como una característica de desempeño estratégica que puede ser medida y manejada.

1 PwC, Global Supply Chain Survey 2013

Después de afrontar la crisis económica, las compañías de Estados Unidos están operando en niveles casi récords de eficiencia. Pero su eficiencia de costos frecuentemente llega en detrimento de la flexibilidad de la cadena de suministro.

A medida que cayó la demanda durante la recesión, las compañías reaccionaron recortando los niveles de inventario en su cadena de suministro. Ahora, muchas compañías se dan cuenta de que sus desnutridas cadenas de suministro no estaban respondiendo. El desempeño de la cadena de suministro dependerá de la habilidad de responder rápidamente a los cambios en la oferta y demanda a través de los altibajos de los ciclos de los negocios, al igual que durante las crisis.

La flexibilidad continuará cobrando importancia con el aumento de los mercados emergentes y la proliferación de nuevos productos. Consecuentemente, las compañías deben considerar diferentes estrategias, tales como segmentar las cadenas de suministro, asociarse más cercanamente con los vendedores, e incrementar el manejo de la transparencia y el riesgo.

La buena noticia es que nuevas y sofisticadas tecnologías están haciendo a las cadenas de suministro más transparentes y eficientes. De acuerdo con la más reciente Encuesta de Cadenas de Suministro Global, más de la mitad de los encuestados están implementando o planean añadir nuevas herramientas para procesar mejor la automatización o transparencia¹.

¿Por qué flexibilidad de la cadena de suministro?

1. Con las economías emergentes ofreciendo nuevas oportunidades de crecimiento, los patrones de demanda cambiarán alrededor del mundo, forzando cambios tanto en huellas físicas como en flujos. Clientes exigentes, diferentes tiempos de orden de entrega, y la necesidad de ajustar los productos a los diferentes segmentos, requerirán flexibilidad.
2. Los factores competitivos relacionados al costo y la velocidad están complicando el manejo de la cadena de suministro. Estos incluyen la habilidad de explotar el gas natural de bajo costo, la importancia de la velocidad de entrega y penalidades que puedan sufrir los proveedores por largos plazos de entrega.
3. Como han visto las compañías en años recientes, las cadenas de suministro están vulnerables a las interrupciones causadas por desastres naturales o inestabilidad política.
4. Los grupos de vigilancia y los medios hacen a las compañías cada vez más responsables por las condiciones de empleo y prácticas de sostenibilidad. Ellos pueden considerar excluir a socios de cadenas de suministro que no se adhieren a los más altos estándares.

En un vistazo: Desarrollando agilidad en un mundo incierto

Las compañías califican la flexibilidad como prioridad, casi tan importante como desempeño de costo y entrega...

Y favorecen invertir más en tecnologías de última generación para la automatización del proceso, eficiencia y transparencia.

Porcentaje de encuestados que indicaron muy importante o importante

	Costos minimizados	Máximo desempeño de entrega	Máxima flexibilidad de volumen y capacidad de respuesta	Administración de complejidad	Riesgos minimizados
Farmacéuticas y ciencias de vida	100	94	78	78	72
Tecnología y Telecomunicaciones	94	90	83	71	58
Químicos y procesos	87	87	77	72	58
Bienes de consumo y retail	95	90	79	70	60
Automotriz	90	87	83	67	67
Productos industriales	98	93	74	61	60

	1. Alta importancia de automatización en 2013 (%)	2. Aumento en 2015 (%)	% Aumento para el 2015 vs. 2013
Farmacéuticas y ciencias de vida	54	23	+ 43%
Tecnología y Telecomunicaciones	51	25	+ 49%
Químicos y procesos	50	19	+ 38%
Bienes de consumo y detal	54	5	+ 10%
Automotriz	53	5	+ 9%
Productos industriales	41	16	+ 39%

Pregunta: Por favor indique la importancia del impulsador de valor de la cadena de suministro para su modelo operativo de la cadena de suministro
Base: 503 ejecutivos de supply chain en un amplio rango de industrias.
Fuente: PwC, Encuesta de Cadena de Suministro Global 2013, septiembre 2012.

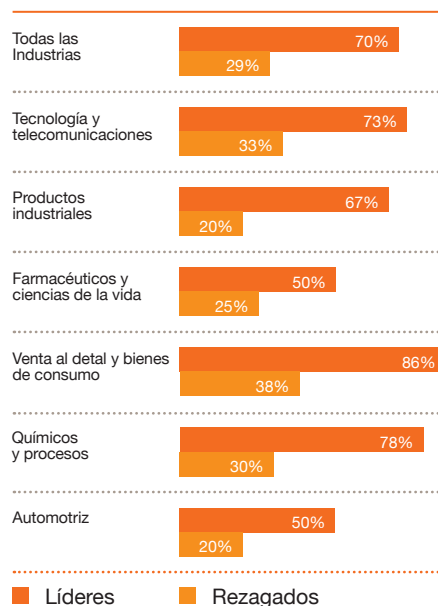
Notas:

1. Porcentaje de participantes que consideraron que las tendencias son críticas o significativas en 2013.
2. Porcentaje de participantes que consideran que la tendencia es significativa, crítica o moderadamente importante en 2013, y quienes dicen que incrementará al 2015, o quienes indican que es crítica o significativa en 2013 e indican de que permanecerá igual por los próximos dos años.

Dándole prioridad a la estrategia y la integración

Los líderes de la industria tienen más del doble de probabilidades de tratar a la cadena de suministro como un bien estratégico.

Porcentaje de “líderes” y “rezagados” que toman una vista estratégica de sus cadenas de suministro, por industria.



Nota: Los líderes se definen como el primer 20% de los que obtienen mejor desempeño en la cadena de suministro; rezagados son el último 20%. Las compañías fueron evaluadas en criterios tales como desempeño “a tiempo y completo”, costo de la cadena de suministro, y flexibilidad de la cadena de suministro, al igual que la madurez de su cadena de suministro.

Base: 503 ejecutivos de cadenas de suministro en una variedad de industrias
Fuente: PwC, Encuesta de Cadena de Suministro Global, 2013.

Para aumentar la agilidad de las cadenas de suministro, las compañías deben hacerlas prioridad estratégica y conectarlas más de cerca con otras funciones del negocio. Los premios pueden ser sustanciales. De acuerdo con la más reciente Encuesta de Cadenas de Suministro Global de PwC, las compañías que reconocen que la cadena de suministro es un activo estratégico logran el 70% de aumento del desempeño. Desafortunadamente, solo el 45% de los encuestados afirmó que sus compañías consideran a la cadena de suministro un activo estratégico².

Para elevar la cadena de suministro a un nivel prioritario, algunas compañías están dándole al líder de la cadena una silla en la C suite. Este vicepresidente de operaciones o jefe media entre las funciones de negocio y es al final de cuentas responsable por el desempeño de la cadena de suministro. Estos líderes necesitan habilidades para resolver conflictos y relacionarse, al igual que conocimiento técnico y experiencia en operaciones³.

¿Cómo se ve la integración?

Ya que las cadenas de suministro global actuales son de lado a lado –del proveedor del proveedor al cliente del cliente– la organización de la cadena de suministro debe incluir administradores no solo de abastecimiento, manufactura y logística, sino también desarrollo de producto y servicio, mercadeo y ventas, finanzas, sostenibilidad, y ética y cumplimiento. La cadena de suministro integrada es especialmente importante a medida que los negocios entran a nuevos mercados y salen de más productos, requiriendo proveedores y procesos adicionales, y complejidad.

Una organización integrada permite a la compañía planificar procesos de la cadena de suministro junto al diseño de producto y servicio. Este enfoque hace más fácil ajustar las cadenas de suministro para satisfacer las necesidades de los mercados, desarrollados o emergentes, premium o sensitivos al precio. También ayuda a establecer los límites entre los productos con cortos períodos de entrega y productos adaptados que toman más tiempo para

² PwC, *Global Supply Chain Survey 2013*

³ Shoshanah Cohen and Joseph Roussel, *Strategic Supply Chain Management Second Edition* (McGraw-Hill, 2013)

entregar. Más de 83% de los “líderes” en la encuesta de cadenas de suministro de PwC –aquellas compañías que consistentemente han superado en desempeño a sus iguales tanto financiera como operacionalmente– ajustan la configuración de sus cadenas de suministro a los diferentes segmentos de clientes².

En Intel, los grupos de cadenas de suministro trabajan con grupos de negocios específicos para entender los detalles intrínsecos de sus operaciones, y sus metas y fechas límites. Del lado de la provisión, por ejemplo, un representante de la cadena de suministro es el socio directo con el jefe de informática y está íntimamente familiarizado con la estrategia del centro de datos internos de la compañía. Cada vez más, las organizaciones también extienden su planificación para abarcar proveedores y clientes. Algunas compañías, por ejemplo, incluyen desarrollo de producto, manufactura de contrato y operaciones de retail mundiales en sus planificaciones de ventas y operaciones⁴.

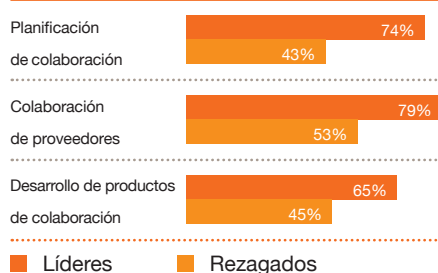
.....
4 Debra Hofman, “The Top 25 Supply Chains: Leadership in Action,” *Supply Chain Management Review*
.....



Colaborando con los proveedores para mayor resistencia

Los líderes de la industria colaboran con las cadenas de suministros como un bien estratégico.

Porcentaje de “líderes” y “rezagados” que han implementado o están implementando elementos clave de una estrategia de colaboración en sus cadenas de suministro.



Pregunta: ¿Qué medidas ha usted escogido para mejorar la planificación de cadena de suministro?

Nota: Los líderes se definen como los primeros 20% de los que obtienen mejor desempeño en la cadena de suministro; rezagados son los últimos 20%. Las compañías fueron evaluadas en criterios tales como desempeño “a tiempo y completo”, costo de la cadena de suministro, y flexibilidad de la cadena de suministro, al igual que la madurez de su cadena de suministro.

Base: 150 ejecutivos

Fuente: PRTM Global Supply Chain Trends 2011.

¿Sus órdenes de compra están mejorando, pero están sus clientes a la altura de la tarea? Considere, por ejemplo, que más del 20% de los proveedores del aeroespacio comercial de Estados Unidos están en riesgo de no ser capaces de cumplir con una mayor productividad para tratar con la acumulación de órdenes⁵. Dadas tantas amenazas potenciales a la flexibilidad de la cadena de suministro, es más crítico que nunca que las compañías refuercen sus relaciones con proveedores clave.

Al trabajar de cerca con los proveedores en todo, desde finanzas y contingencias de emergencia hasta preocupaciones laborales y ambientales,

las compañías pueden detectar problemas tempranamente y resolverlas rápidamente. Hacer que los vendedores se sientan como socios valorados también puede mejorar la comunicación y crear una mayor lealtad.

Como primer paso, las compañías deben identificar a los proveedores básicos y estratégicos que son primordiales para la estrategia y las operaciones del negocio. Ellos requieren un cuidado y monitoreo más cercanos que los proveedores transaccionales de bienes y servicios básicos.

Intel trabaja con proveedores clave para prepararse para desastres naturales y otras interrupciones que pueden afectar su proceso de fabricación de chips. Para “esa molécula mágica de una sola o única fuente” la compañía podría incluir en los contratos de los proveedores niveles garantizados de almacenamiento de inventario externo o hasta provisiones “en donde pudiéramos tener la receta para la molécula”, y de hecho “que se construya en algún otro lugar en nombre de nuestro proveedor”, dice Jackie Sturm, Vicepresidente de Technology and Manufacturing Group, y gerente general para Global Sourcing and Procurement.

Intel y otras compañías también ofrecen ayuda financiera y otra asistencia para socios de suministro inestables. Sturm dice que Intel trata de entender la habilidad de sus proveedores de resistir los shocks financieros y pueden ofrecer préstamos a corto plazo para asistir a los vendedores clave con capital de trabajo, consejos sobre qué es lo que está acelerando su tasa de consumo neto de caja, o ayuda de ingeniería para mejorar su retorno neto de producción⁶.

Algunas compañías ayudan a sus proveedores a mantener sus operaciones de fabricación al día al alertarles tan pronto como les sea posible de las demandas esperadas y los calendarios de producción. Las compañías también pueden prepararse para una demanda inesperada

⁵ PwC, *Soaring or stalling: Can aircraft manufacturers prevent rate ramp-up problems?*

⁶ Interview with Jackie Sturm, vice president, Technology and Manufacturing Group, at Intel

al negociar contratos flexibles de proveedor. Por ejemplo, un contrato flexible para una parte crítica puede permitirle a la compañía aumentar su volumen hasta en 20% por tres meses sin penalidades de costo.

Colaboración es un juego de suma cero

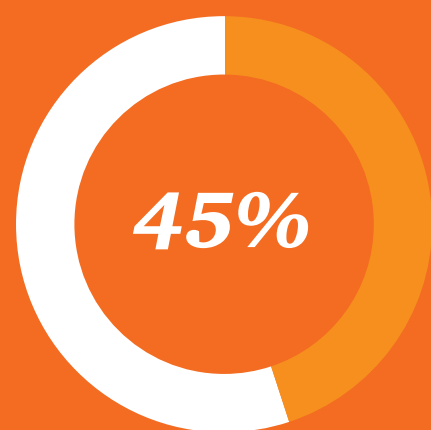
A fin de cuentas, la colaboración y visibilidad de la cadena de suministro se reducen a balancear el nivel de confianza entre los socios con la información compartida que se necesita para trabajar juntos en las prioridades de la cadena de suministro extendida. Sin el enfoque correcto y sin ese factor confianza, aún los mejores acuerdos de gobernanza y herramientas no lograrán los resultados deseados⁷.

.....
7 Brad Householder and Mike Giguere, "Supply Chain Visibility: More Trust Than Technology," *Supply Chain Management Review*
.....

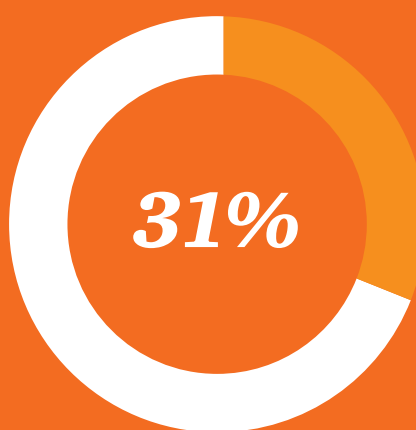
Creando transparencia de extremo a extremo

Tecnología para rastreo en tiempo real de cadenas de suministro global crece en importancia

.....



45% de CEOs dicen que su compañía podría resultar afectada "mucho" o "en cierta medida" por un uso interrumpido de tecnología para la visibilidad en tiempo real en las operaciones y la cadena de suministro.



31% de CEOs dicen que sus organizaciones tienen una necesidad crítica e inmediata de mejorar la logística de la cadena de suministro a través de un seguimiento y rastreo global en tiempo real.

Mientras mejor sea la información con la que cuentan las compañías, mejor es la respuesta que pueden ofrecer sus cadenas de suministro. Pero la información de la cadena de suministro puede tardar en llegar a los administradores, y los proveedores pueden complicar las cosas utilizando diferentes programas de computadora y formatos de data.

Afortunadamente, avances en tecnología y análisis han introducido una era de mayor transparencia en la cadena de suministro.

Intel, por ejemplo, colabora con escuelas como el Instituto de Tecnología de Massachusetts y la Universidad de Stanford para explorar métodos analíticos y herramientas que darán las mejores opciones para su cadena de suministro.

McKesson, una compañía de distribución farmacéutica y de tecnología del cuidado de la salud, utiliza análisis para desarrollar un modelo de cadena de suministro detallado,

lo cual le permite a la compañía cuantificar el impacto que tendrá un cambio fundamental. (8) Cada vez más, las compañías utilizan plataformas basadas en las “nubes” para compartir información en tiempo real. Utilizan la nube para manejar órdenes, embarques e inventario a lo largo de toda la cadena de suministro, eliminando así los retrasos y mejorando el servicio.

Administración de riesgo y transparencia

Para mantener la flexibilidad y evitar interrupciones en la cadena de suministro, las compañías también deben exigir un libre acceso a las facilidades y prácticas de negocios de sus proveedores. Sin esa transparencia, sus grupos de vigilancia, los medios y las redes sociales enceguciéndoles al revelar problemas

con los productos de sus vendedores o condiciones de trabajo, los clientes pueden dañar instantáneamente la reputación de una compañía, resultando en bajones en ingresos y valor de las acciones. Para proteger de esos daños, las compañías no deben solamente monitorear a los proveedores, sino también considerar incorporar códigos de conducta y criterios de sostenibilidad en los contratos de los proveedores.

Algunos fabricantes de productos electrónicos están trabajando para asegurar que los “minerales de conflicto” que utilizan –tantalio, estaño, tungsteno y oro de áreas azotadas por las guerras de la República Democrática del Congo – no sean sujetos de la explotación de civiles en la región, mientras preservan oportunidades para mineros legítimos que viven en el Congo. “Estamos intentando prepararnos activamente para cumplir completamente con la ley, apoyar a nuestras comunidades, y nunca inadvertidamente detener la producción”, dice Strum.

La industria de los alimentos también necesita una mayor visibilidad a lo largo de su cadena de suministros. Regulaciones pendientes junto con un complejo abastecimiento y producción, hacen imperativo para las compañías de alimentos que monitoreen sus cadenas de ingredientes. Entre los beneficios: protección mejorada contra la retirada de productos que tanto afectan la reputación, y mayor agilidad en la toma de decisiones de producción y distribución para lograr conseguir las oportunidades de un mercado de rápido cambio.

Hacia una mayor flexibilidad

La incertidumbre económica se ha convertido en algo previsible por ahora, convirtiendo a una ágil cadena de suministro en algo crítico para el éxito de cualquier compañía. Casi dos tercios de los ejecutivos de las cadenas de suministro dicen que necesitan construir una mayor flexibilidad para responder a los cambios en volumen, y que esperan que la flexibilidad cobre mayor importancia durante los próximos tres años, de acuerdo con la más reciente Encuesta de Cadenas de Suministro Global de PwC.

Para asegurarse de que puede responder rápida y efectivamente a cambios imprevistos en oferta y demanda, usted debe ajustar su estrategia de la cadena de suministro, organización, procesos, sociedades y métricas de desempeño. Dicha evaluación debe ser repetida cuando cambien las condiciones del mercado o se revisen las estrategias del negocio.

Aquí hay algunos puntos a considerar mientras evalúa su cadena de suministro actual e implementa mejoras:

- 1. Evalúe en dónde está usted parado en términos de flexibilidad.** ¿Tiene su compañía procesos de planificación de demanda capaces de responder a un auge o descenso de órdenes? ¿Cómo está su inventario? ¿Tiene usted productos que no necesita o no venderá? ¿Está correcta su estructura de costos?
- 2. Establezca nuevos estándares internamente.** ¿Cómo mide usted la flexibilidad? ¿La ha hecho un estándar clave para evaluar su propio desempeño operacional y financiero?
- 3. Asegúrese de que los proveedores tienen prácticas de planificación y producción que favorezcan la flexibilidad a largo plazo.** ¿Podrán ellos responder rápidamente cuando su demanda aumente de forma inesperada? ¿Tiene usted visibilidad hacia su posición de inventario? ¿Qué tan flexibles son los proveedores de sus proveedores?

4. Investigue maneras para fortalecer la flexibilidad en su cadena de suministro.

¿Puede usted ajustar las cadenas de suministro según el tipo de cliente o producto? ¿Existen oportunidades para cocrear productos o procesos con suplidores clave?

5. Segmente a los proveedores basados en importancia.

¿Son sus productos y servicios tan importantes que su desempeño y salud financiera requieren de cuidadosa supervisión?

6. Desarrolle planes alternos para proveedores importantes.

¿Tiene usted proveedores alternos que pudieran llenar el vacío rápidamente si su distribuidor clave le fallara? ¿Debería usted retener suplidores adicionales para componentes vitales?

7. Determine si la toma de decisiones es un obstáculo para la capacidad de respuesta de la cadena de suministro.

¿Puede usted reunir los análisis de información y líderes correctos para tomar decisiones correctas y a tiempo?

8. Reduzca los riesgos de la cadena de suministro.

¿Están sus instalaciones en áreas que pudieran ser vulnerables a desastres naturales o disturbios civiles?, y si es así, ¿ha desarrollado planes de contingencia para proteger su cadena de suministro de interrupciones potenciales?

9. Tome las precauciones para evitar los problemas que pudieran dañar la reputación corporativa.

¿Colabora usted con sus suplidores para asegurarse de que mantienen sus instalaciones seguras, tratan a sus empleados justamente, y llevan a cabo negocios de manera ética?



Informe Integrado

Más allá de los resultados financieros

Los stakeholders están dando cada vez más peso a factores no financieros internos y externos, como la escasez de recursos o los cambios demográficos, al momento de evaluar las perspectivas a largo plazo de las compañías, de ahí la importancia de un Informe Integrado el cual se basa en el modelo de la información financiera existente para incorporar la información no financiera que pueda ayudar a entender cómo las compañías crean y mantienen el nivel de valor en el largo plazo.

En los últimos tiempos han habido cambios importantes en la manera de hacer negocios, en como crean valor, así como en el contexto en el que operan, y se han incrementado las expectativas respecto de la transparencia corporativa y responsabilidad, la escasez de recursos y las preocupaciones ambientales, entre otros temas.

Por los nuevos entornos algunos *stakeholders* están solicitando a las compañías información clara acerca de los factores externos emergentes (por ejemplo, políticos, sociales y ambientales) que afectan a sus negocios, información acerca de su enfoque al gobierno y a la administración de riesgos, e información de cómo funcionan sus modelos de negocio.

En respuesta el *International Integrated Reporting Council (IIRC)* está desarrollando un marco de Información Integrada, para guiar a las compañías en la comunicación de la información esperada por los *stakeholders* para evaluar las perspectivas de una compañía en el largo plazo.

El IIRC define la información integrada como “un proceso realizado por una organización que da lugar a la comunicación, el cual es más visible a través de un informe integrado emitido de manera periódica acerca de cómo la estrategia de una organización, su gobierno, desempeño y perspectivas conducen a la creación de valor en el corto, mediano y largo plazos”.

El objetivo del Informe Integrado es proporcionar un panorama general de la compañía, incluyendo cómo demuestra su actitud de planeación y administración responsable de recursos, y como crea y mantiene el valor. Dado que el IIRC no es un organismo regulador o emisor de normas, las compañías están explorando el Informe Integrado junto con el IIRC para que sea adoptado de manera voluntaria.

Pensamiento integrado

La Información Integrada incitaría a las compañías, por ejemplo, a considerar las relaciones entre las unidades operativas y funcionales, los capitales financieros y no financieros que utiliza y afecta, y a determinar la importancia de esos factores en la demostración de cómo se crea valor.

El Informe Integrado tiene como objetivo proporcionar a los stakeholders información adicional para ayudarles a realizar evaluaciones acerca de las compañías y sus perspectivas a largo plazo.

Dado que las compañías consideran un enfoque integrado a la información, su información sobre el desempeño tradicional puede reflejar diferentes grados de integración y de enfoques para comunicar los datos. Algunas compañías han elaborado informes integrados no públicos, que les han permitido probar los sistemas y procesos internamente; otras han incorporado los conceptos de la información integrada en sus informes anuales.

La información corporativa seguirá evolucionando con el cambiante entorno de negocio y las expectativas de los *stakeholders*. Agregar la Información Integrada a la agenda de la administración y a las sesiones de estrategia puede ayudar a las compañías a determinar la forma de cumplir ante las expectativas cambiantes.



Aspectos básicos

¿Cuál es el marco de la Información Integrada de IIRC?

Se espera que el marco de IIRC ayude a las compañías e inversionistas a tomar decisiones más informadas, así como a comunicarse con claridad respecto a cómo crean valor. El marco se basa en tres conceptos fundamentales: recomienda a las compañías enfocarse en las formas que crean valor en el corto, mediano y largo plazos; pide a las compañías proporcionar una visión general de su modelo de negocio, incluyendo una perspectiva completa de la cadena de valor; y enfatiza en la relación entre las compañías y los recursos, tanto financieros como no financieros, que sustentan su éxito. El marco se refiere a estos recursos como los seis “recursos de capital”: financieros, manufacturados, intelectuales, humanos, sociales y de relación, y naturales.

Dado que el marco está en etapa de desarrollo, no sería inesperado si el IIRC emitiera múltiples iteraciones antes de su conclusión. Se espera que la prueba del marco comience en 2014.

¿Cuál es la relación entre la sustentabilidad y la Información Integrada?

La información sobre la sustentabilidad puede ser vista como un componente o subconjunto de la Información Integrada. El IIRC visualiza una Información Integrada incluyendo temas ambientales, sociales y de gobierno, que también se incluyen en un informe de sostenibilidad; pero una información integrada incluye la información no financiera adicional, así como la información sobre la estrategia y la asignación de recursos, que pueden ayudar a los *stakeholders* a entender cómo se crea valor.

Sustainability and Accounting Standards Board (SASB) es una organización independiente, sin fines de lucro con sede en Estados Unidos, que se dedica al desarrollo y difusión de las normas específicas de la industria para la relevación y tratamiento contable de los temas de sustentabilidad. *Global Reporting Initiative* (GRI) es una organización sin fines de lucro que también proporciona un marco para medir y reportar el desempeño en sustentabilidad. El trabajo de la GRI, SASB y otros es complementario con del IIRC y el desarrollo de un marco de información integrada.

¿La Información Integrada involucra la combinación de la información financiera y la sustentabilidad?

La Información Integrada es más que la combinación de las revelaciones existentes en un solo informe. Los elementos de la información financiera y la información de sustentabilidad se incluirán en una Información Integrada en relación a cómo una organización crea y mantiene el valor. Esto requeriría evaluar la conectividad e interdependencias entre el modelo del negocio de la organización, el contexto en el que opera, así como los recursos y las relaciones en que se basa y afecta.

Las compañías que utilizan el Informe Integrado pueden generar un proceso de reporte más transparente y mejorar su acceso a fuentes de capital.



***Nuestro propósito:
Contruir confianza en la sociedad y
solucionar problemas importantes.***

Contactos:

Quito

382 8600

382 9350

Guayaquil

370 0220

www.pwc.ec

Envía tus comentarios o sugerencias a: revista.ideas@ec.pwc.com



<https://www.facebook.com/PwCEcuador>



[@PwC_Ecuador](https://twitter.com/PwC_Ecuador)