



#RetosPBS 2022



Pacífico
Business School

Contenido

1. **¿Cuáles serán los retos en la estrategia comercial durante el 2022 ante la incertidumbre económica?**
César Antúnez de Mayolo 6
2. **¿Cuáles son los retos de la reputación corporativa y el manejo de crisis en el 2022?**
José Ruidías Rojas 8
3. **¿Cuáles son los retos y desafíos de los profesionales para mantener y mejorar la calidad de la productividad?**
Sandra Céspedes 10
4. **¿Cuáles son los retos y desafíos de los líderes frente a tiempos de crisis?**
Manuel Carpio-Rivero 12
5. **Balance en la comunicación ¿Por qué es importante encontrar los puntos medios?**
Claudia Draghi 14
6. **Ser CEO en el contexto de complejidad actual: Retos y oportunidades para los líderes**
Fernando Troilo 16
7. **¿Cuáles son los retos para la gestión humana en un contexto postpandemia?**
Luis La Madrid 18
8. **Retos y desafíos para el desarrollo de talento en un contexto de postpandemia**
Cecilia Boschiazzo 20
9. **Más mujeres en los Directorios, ¿y qué?**
Natalia Manso 22
10. **¿Cuáles son los retos y desafíos de la marca personal en la empleabilidad bajo un escenario híbrido?**
Roxana Tutaya 25
11. **Liderazgo en equipo: Oportunidades y desafíos en momentos decisivos Caso de la Selección Peruana de Fútbol**
Verónica Vargas 27
12. **¿Por qué es importante el entorno económico para las empresas?**
Carlos Parodi 29
13. **El decálogo del buen negociador: pautas para evitar y resolver conflictos**
Javier Benítez 31



14. | **¿Cuáles son los retos en la gestión del conocimiento al internacionalizar la empresa?**
Elsa Del Castillo 33
15. | **Confiar en tiempos de desconfianza: un reto paradójico**
Arsenio Muñoz 35
16. | **¿Cuáles son los retos para la capacitación y evolución de la educación logística?**
Mario Chong 37
17. | **¿Cómo pasar de un enfoque técnico de la agilidad a un enfoque adaptativo?**
Bárbara Castro 39
18. | **¿Cuáles serán los retos y desafíos que enfrentarán los líderes de las organizaciones (en todos sus niveles) en un entorno incierto?**
Jorge Alvarado 42
19. | **Desarrollo sostenible y capital humano: retos y oportunidades en la actualidad**
Manuel Carpio-Rivero 44
20. | **Nivelar la cancha con los datos**
Sandro Denegri 47
21. | **La inercia organizacional en el contexto de la Experiencia de Cliente y del Empleado**
Sebastien Munar 49
22. | **¿Sacar ventaja de la marca LGBTIQ+ o comprometerse con la inclusión?**
Natalia Manso 51



23. | **La importancia de la empatía en los directivos**
César Antúnez de Mayolo 53
24. | **¿Cómo lograr negociaciones efectivas?**
Ben Schneider 55
25. | **Liderazgo, negociación y valor de las marcas, una mirada al caso de Ricardo Gareca**
José Ruidías Rojas 57
26. | **La nueva mirada de las Finanzas Corporativas**
Antonio Jiménez 59
27. | **Estrategias digitales: ¿cuáles desarrollar para mejorar el posicionamiento de la empresa?**
Marcela Urteaga 61
28. | **Inclusión financiera: ¿Cuál es la situación actual en el Perú y cuáles son los retos pendientes?**
María Laura Cuya 63
29. | **¿Qué acciones deben hacer las organizaciones para proteger la salud mental de sus colaboradores?**
Claudia Draghi 65
30. | **Digitalización en el Perú: ¿cuánto ha avanzado a nivel empresarial?**
Sandro Denegri 67



31. | **Responsabilidad Social Empresarial, equidad e inclusión: ¿cómo se encuentran las empresas actualmente?**
Natalia Manso 69
32. | **¿Cómo gestionar el desarrollo y retención del talento?**
Luis La Madrid 71
33. | **Finanzas corporativas: ¿Qué deben considerar los empresarios para una toma de decisión efectiva?**
Antonio Jiménez Rosa 73
34. | **Cuidado con nuestra Área Comercial**
Ben Schneider 76
35. | **La salud mental y "La Gran Renuncia"**
Giuliana Leguía 78
36. | **Las marcas y el fútbol en el Mundial de Catar**
José Ruidías Rojas 81
37. | **Executive MBA: 5 razones por las que debes estudiar para convertirte en un líder global**
Miguel Paredes 83
38. | **¿Qué tan innovadora es mi empresa? Como evitar que "se nos pase el tren"**
César Antúnez de Mayolo 85
39. | **Inteligencia Artificial, dime quién ganará el Mundial**
Sandro Denegri 87



1.

¿Cuáles serán los retos en la estrategia comercial durante el 2022 ante la incertidumbre económica?

A portrait of César Antúnez de Mayolo, a middle-aged man with a bald head, wearing glasses, a dark suit, a white shirt, and a dark tie. He is looking directly at the camera with a slight smile. His hands are clasped in front of him, and he is wearing a watch on his left wrist. The background is blurred, showing what appears to be an office or a modern building interior.

César Antúnez de Mayolo

Profesor del MBA y de la Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial de Pacífico Business School

Los últimos dos años han estado llenos de cambios e impredecibilidad y, con la actual coyuntura política, se nos hace muy difícil planificar a largo plazo. ¿Cómo priorizar nuestras acciones comerciales en la empresa, minimizando los riesgos inherentes?

- Repensemos la estrategia

Actualicemos nuestro planeamiento estratégico, de cara a aquello que hacemos mejor que cualquier otro competidor y es relevante para el cliente, revisando los posibles nuevos escenarios competitivos ante mayores regulaciones en nuestro sector: subida de aranceles a importaciones, incrementos de tasa de interés o tipo de cambio, entre otros factores exógenos relevantes. ¿Cómo podríamos aprovechar mejor nuestras fortalezas para atenuar estos riesgos y, de ser el caso, las oportunidades que se presenten?

- Propuesta de valor

Ante la disminución de ingresos en nuestros clientes, pensemos en qué productos o servicios más económicos podríamos diseñar. ¿Qué atributos no “yugulares” para el cliente podríamos dejar de lado para efectos de reducir nuestros costos?

- Diversificación

Pensemos en qué nuevos segmentos de clientes podríamos atender dentro de nuestro mismo negocio y también en qué otros negocios tendríamos alguna ventaja competitiva.

- Digitalización

Reflexionemos sobre qué tanto puede servirnos la tecnología para llegar a nuevos segmentos de clientes, reducir costos o diversificar. Según la encuesta PWC Global CEO Survey de 2021, entre más de 5000 CEO a nivel mundial, el 49 % de las empresas invertirá significativamente más en transformación digital durante los próximos 3 años y 58 % invertirá más en innovaciones para nuevos productos.

- Publicidad

En lo posible, tratemos de no reducir nuestro presupuesto publicitario. Un estudio de McKinsey de la recesión de 1990-91, a consecuencia de la guerra del Golfo Pérsico, descubrió que aquellas empresas que ganaron participación de mercado incrementaron no solo sus gastos en investigación y desarrollo, sino también sus presupuestos publicitarios.

- Expansión internacional

Pensemos en qué mercados somos potencialmente atractivos para efectos de establecer relaciones comerciales o, de ser posible, abrir una sucursal de nuestra empresa. Revisemos consumos per cápita o penetración de nuestro producto o servicio, regulaciones, precios, barreras de ingreso y la posibilidad de encontrar socios. ¿Qué actividades podrían realizarse para atender esos mercados de manera remota, con colaboradores desde el Perú que ya conocen nuestro negocio?

2.

¿Cuáles son los retos de la reputación corporativa y el manejo de crisis en el 2022?



José Ruidías Rojas

Profesor de Pacífico Business School
Socio en Global Trade Marketing



La Reputación Corporativa es parte de un conjunto integral de variables estratégicas que maneja una empresa y forma parte de la propuesta de valor que tiene la compañía para acercarse a sus clientes y grupos de interés, por lo que se debe tener una mirada amplia a la hora de gestionarla.

Así, para disminuir la dimensión de una crisis reputacional en la empresa, se deben considerar al menos tres frentes: los hechos fácticos, el manejo de los impactos periodísticos y la gestión propiamente de la crisis.

1. Lo primero que debe hacer la organización que está enfrentando un problema de este tipo es clarificar cómo se suscitaron los hechos para determinar el grado de responsabilidad, siendo lo más objetivo posible. Aquí se sugiere evitar los subterfugios o mirar al costado para buscar responsables en otras entidades que podrían tener algo de participación en los acontecimientos.
2. Desde el lado del abordaje de la noticia, la empresa debe ser totalmente transparente en su comunicación, intentando dar todas las explicaciones de las causas de dicha crisis. En esta etapa, es clave que los voceros sean lo más diligentes posible para atender a los diversos medios que

intenten analizar el tema y que tengan la potestad suficiente para establecer planes de acción a corto plazo con la intención de atenuar los efectos del problema.

3. Finalmente, el manejo de la crisis debe contemplar un reconocimiento genuino de la responsabilidad, traducido en un pronunciamiento donde se pidan las disculpas correspondientes a cada uno de los grupos afectados, así como el establecimiento de acciones de resarcimiento en caso correspondan. Intentar gestionar una crisis desde un punto de vista exclusivamente legal podría generar el rechazo de los clientes de la empresa, terminando por afectar no solo la reputación de la organización, sino poniendo en riesgo su operación en conjunto.

Como reflexión final, consideremos que las empresas son pasibles de experimentar accidentes que devengan en crisis corporativas que afecten su imagen, pero la forma como se enfrentan hace la diferencia en una organización que busca generar confianza sostenida en sus públicos objetivo y en todos sus stakeholders. Es importante resaltar que la reputación corporativa le da coherencia a la estrategia y potencializa sus resultados, en la medida en que se vea como parte integral de la propuesta de valor de las compañías y no solo como un salvavidas cuando se atraviesa por una crisis.

3.

¿Cuáles son los retos y desafíos de los profesionales para mantener y mejorar la calidad de la productividad?

A portrait of Sandra Céspedes, a woman with long dark hair, wearing a white top and a gold necklace, smiling. She is standing in front of a green wall with a plant on the right.

Sandra Céspedes

Psicóloga Profesora de Pacífico Business School

Si gestionar la motivación y productividad de los colaboradores siempre ha sido un desafío, la pandemia de la COVID-19 trajo altos niveles de estrés que han aumentando los sentimientos de agotamiento e improductividad. Por ello, proporcionar un ambiente de trabajo seguro y de confianza, fomentando las contribuciones individuales, el trabajo colaborativo, el reconocimiento de los logros y la retroalimentación constante deben ser prioridad, en esta nueva normalidad, por parte de las organizaciones para mantener la productividad y alto desempeño.

Por otra parte, los retos y desafíos de los profesionales están relacionados con su grado de adaptación a modelos de trabajo cambiantes (remoto e híbrido) y la organización entre las obligaciones laborales y familiares.

En ese contexto, brindamos algunas recomendaciones:

- **Medir los resultados en lugar del tiempo.** Es decir, genera listas de tareas realizadas, registra todo lo que completes en un día. Te sentirás más motivado y concentrado al ver lo que has logrado durante todo el día.
- **Abandona la perfección.** En lugar de perseguir con ilusión la perfección, realiza tu tarea lo mejor que puedas.
- **Saber decir no.** Es mejor utilizar nuestra energía en proyectos que realmente nos apasionan.



- **Establecer plazos reales.** Saber administrar las expectativas de los demás sobre la base de tus posibilidades, te permitirá priorizar y cumplir con tus objetivos.
- **Toma descansos.** Tener descansos breves durante tareas largas te ayuda a mantener un nivel constante de rendimiento. A veces creemos que este tiempo debemos rellenarlo con otras actividades, logrando no tener espacio para uno mismo. Recuerda respetar el tiempo de inactividad para distraerte o descansar es un acto de autocuidado que, a su vez, favorece a un futuro productivo.
- **Delega, cuando sea posible.** La acción de delegar es parte de un acto de confianza. A veces, para apreciar el bosque, otros deben concentrarse en los árboles. Permitirte no ser el protagonista del espectáculo te permite disfrutar como espectador.

4.

¿Cuáles son los retos y desafíos de los líderes frente a tiempos de crisis?

A portrait of Manuel Carpio-Rivero, a man with dark hair and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and blue patterned tie. He is smiling and looking directly at the camera. The background is a blurred indoor setting.

Manuel Carpio-Rivero

Profesor de la Maestría en Supply Chain
Management de Pacífico Business School

La coyuntura actual tiene tres frentes (desafíos que gestionar) hoy en Perú: (i) transición entre la fase final de la pandemia del COVID-19 y el retorno a la “normalidad”, (ii) inestabilidad política y social e (iii) incertidumbre económica.

Transición a la “normalidad”.

Los líderes tendrán que ser muy cuidadosos con el retorno a la presencialidad. Si bien es cierto, el virus del COVID-19 es menos letal, aún es sumamente contagioso y no todos los colaboradores estarán dispuestos a asumir el riesgo del contagio. En ese sentido, el regreso debe ser progresivo y voluntario. Asimismo, una de las grandes lecciones que nos ha dejado la pandemia es la posibilidad de realizar roles y funciones, de forma virtual, con la misma eficacia del mundo presencial y hasta mejor. Ello ha permitido, en algunos casos, estar más tiempo con las familias. La flexibilidad, en ese sentido, será muy valorada por los colaboradores. Obligar al retorno sería un error.

Inestabilidad política y social. Hoy, el Perú atraviesa una de sus peores y más profundas crisis políticas y sociales. Ello claramente genera miedo en muchos colaboradores toda vez que no tienen claridad ni mayor control sobre su futuro dentro y fuera de la organización. Es en este contexto donde el líder debe generar confianza en sus equipos y mostrarles que la organización y sus colaboradores están por encima de los gobiernos de turno y que, pese al ruido político, la sostenibilidad de la empresa está soportada en la capacidad de los equipos

de seguir generando y capturando valor.

Incertidumbre económica. En tiempos de incertidumbre económica, la prudencia y mesura en el gasto es importante. El líder tiene aquí un rol fundamental de ayudar a sus equipos a identificar y diferenciar los gastos de las inversiones. Es muy común -además de un error-, ver posiciones muy extremistas sobre esto último. Habrá situaciones donde, efectivamente, es mejor postergar un gasto y otras en las que una inversión, hoy, podría traer mayores beneficios en el uso de recursos y, como consecuencia, gestionar mejor la incertidumbre económica.

¿Cómo generar motivación en este contexto?

La motivación se genera en función de las ganas de alcanzar y vivir nuestro propósito, cualquiera que este sea, y en la vida tanto personal como laboral. Es fundamental que el contexto incierto no nuble el propósito de los equipos, ni de la organización. Todo lo contrario, el líder debe mostrar que, justamente, es ahora cuando el equipo debe estar más unido, ayudarse entre todos y no perder el foco en el propósito de la organización. Situaciones como estas generan muy buenas oportunidades para que el líder consolide su vínculo con el equipo y despierte la energía y fortaleza interior de cada colaborador, sacando así lo mejor de cada uno de ellos.

5.

Balance en la comunicación
¿Por qué es importante encontrar los puntos medios?

A portrait of Claudia Draghi, a woman with long brown hair, wearing a dark blue top and a gold necklace. She is smiling slightly and looking towards the camera.

Claudia Draghi

Profesora de la Maestría en Desarrollo Organizacional y
Dirección de Personas de Pacífico Business School

Vivimos en una cultura que nos exige elegir entre opciones opuestas y aparentemente incompatibles, como si la vida fuera de extremos. Forzarnos a elegir entre A y Z nos impide encontrar la belleza y la legitimidad de las opciones que surgen en el medio.

Para favorecer el balance en nuestra comunicación, debemos tener en cuenta estas tres consideraciones:

1. No asumas

Los grandes retos de comunicación surgen debido a interpretaciones que hacemos sobre la conducta o los motivos del otro. Antes de tomar una posición, busca comprender las razones del otro.

Para reducir las brechas y acercar las posiciones, puedes preguntar: ¿Qué quisiste decir cuando hiciste este comentario? ¿Qué buscabas lograr con tu accionar?

2. Propósito

Antes de entrar en la conversación, define con claridad el objetivo que quieres lograr y orienta todas las intervenciones hacia el mismo.

Si existen heridas pasadas o problemas no resueltos vinculados con otros temas, no los traigas a la conversación. Si buscas resolver temas pasados, define esto como propósito y enfócate en ello.

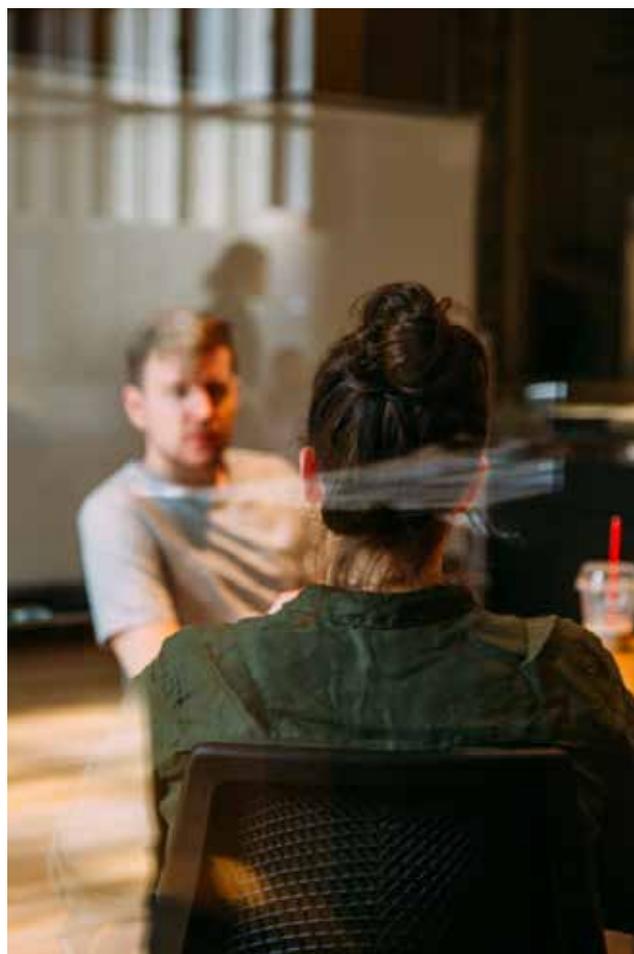
Difícilmente podrás avanzar en la búsqueda de puntos medios si no resuelves las dificultades pasadas.

3. Reconoce tu parte

Las relaciones son responsabilidad de ambas partes. Si tengo una buena relación, soy 50 % responsable. Si tengo una mala relación, soy 50 % responsable.

Cuando entres a una conversación difícil, debes estar consciente de ello y, así, evitarás responsabilizar al otro y exigirle cambios sin tener nada que ofrecer.

Preguntas como: ¿Qué es aquello que hice o dejé de hacer para llegar a este punto? ¿Qué estoy dispuesto a ceder para favorecer el propósito de la conversación? Son fundamentales para hacernos cargo de lo que nos corresponde.



6.

Ser CEO en el contexto de
complejidad actual: Retos y
oportunidades para los líderes



Fernando Troilo

Profesor de Pacífico Business School

Jamais Cascio planteó, en 2020, el acrónimo BANI para explicar el contexto más reciente de caos producido por la pandemia global, unido al desorden político y al desastre climático, caracterizándolo como “frágil”, “ansioso”, “no lineal” e incomprensible, del inglés brittle, anxious, non-linear e incomprensible.

Dado que los CEO son el vínculo entre el interior y el exterior de la organización, uno de los principales desafíos consiste en tomar decisiones en este entorno complejo. Surge allí la importancia de identificar y desarrollar ciertas competencias para desempeñar, de manera efectiva, la posición de número uno.

Una investigación realizada a partir de entrevistas con 30 CEO, publicada en el libro Ser CEO, señala 11 competencias críticas para desempeñar con éxito este rol:

1. Comunicación y relaciones interpersonales: Asociada con la habilidad para recibir, transmitir información y generar vínculos, ejercida tanto con la casa matriz como con la operación local y las personas, de manera clara y concisa, y con la posibilidad de ajustar el estilo a los diferentes interlocutores y grupos de interés con el objetivo de construir vínculos cercanos a partir de la escucha.

2. Liderazgo y gestión de personas: Asociada con la posibilidad de relacionarse efectivamente con personas diversas y centrarse especialmente en el desarrollo de personas y equipos.

3. Pensamiento y planificación estratégica: Relacionada con la capacidad para pensar no solo a corto, sino también a mediano y largo plazo, analizando los problemas con profundidad y estableciendo planes.

4. Flexibilidad y adaptación al cambio: Vinculada con la necesidad de tomar decisiones, de manera flexible, ante los cambios imprevistos del entorno.

5. Agilidad: Fundamentada en la necesidad de decidir cursos de acción, de manera rápida,

conforme con la velocidad en la que ocurren también los cambios y en la manera de dar respuesta a los diferentes interlocutores, pudiendo pasar del enfoque de un tema a otro con rapidez.

6. Manejo de la complejidad, incertidumbre y ambigüedad: Como la capacidad de trabajar en un entorno con problemas complejos, difíciles de predecir y comunicar, y en el que se deben tomar decisiones con escaso nivel de información.

7. Empatía e inteligencia emocional: Relevante en la interacción social en la diversidad de interlocutores, para generar autoconocimiento y diagnosticar a otros con la sensibilidad requerida para comprender a las demás personas.

8. Conocimiento del mercado y el negocio: Referida al entendimiento de la realidad en la que opera la empresa y al negocio en particular en el que se desempeña la compañía.

9. Resiliencia: Referida a la posibilidad de sobreponerse con éxito a las situaciones adversas y salir fortalecido a futuro.

10. Aprendizaje y vulnerabilidad: Asociada con la capacidad de buscar permanentemente el desafío de aprender y reconocerse en esta necesidad de adquirir nuevos aprendizajes, aceptando la ayuda de otros.

11. Conocimiento financiero: Argumentada por la necesidad de poseer conocimiento técnico sobre finanzas para gestionar en un mercado económicamente inestable.



7.

¿Cuáles son los retos para la gestión humana en un contexto postpandemia?



Luis La Madrid

Profesor de Gestión Humana de Pacífico
Business School

Si quisiéramos resumir, en un solo proceso, el cambio en la formación educativa generado por la crisis sanitaria mundial, me atrevería a decir que es la migración desde el estilo de aprendizaje cooperativo hacia el estilo de aprendizaje colaborativo.

La diferencia está en que en la actividad cooperativa resultaba siempre más fácil entender que parte te toca realizar para hacer tu aporte de valor al “todo”, que entender primero el “todo” para construir, luego, tu aporte de valor y con mayor velocidad de la que requiere la actividad colaborativa; las crisis tienen la ventaja de obligarte al cambio y a la adaptación en corto tiempo, y ello ha llevado a expertos y profanos al mundo de la práctica tecnológica. Definitivamente, el trabajo colaborativo es digital y de superior productividad laboral.

Ahora le corresponde al área de gestión humana consolidar la cultura y el modelo de negocio, de modo que el trabajo colaborativo aparezca en todas sus versiones, como el teletrabajo, las metodologías ágiles, el uso de oficinas compartidas por gerentes, las reuniones híbridas y la aplicación de los distintos software que se han empezado a utilizar de modo intensivo. Nunca antes las áreas de gestión humana han tenido la oportunidad de generar valor visible para las empresas, y de un modo absolutamente cuantitativo, eterno dilema para el especialista de recursos humanos.

La buena noticia es que el contexto actual les permitirá brillar a los responsables de gestionar el talento, pero, si no logran desarrollar las habilidades blandas necesarias para ocupar este lugar en la historia empresarial, los actores serán otros, porque, para



ocupar un lugar preferente en esta historia del mundo digital que recién inicia, debemos convertirnos en intraemprendedores, esto significa aprender primero a depender de nosotros mismos y no de la aceptación de los demás, a manejar el lenguaje de negocios y no el de la motivación intrínseca, a entender el negocio desde la perspectiva del cliente externo y no del interno, a gestionar el cambio y no el clima organizacional. Finalmente, a promover que el talento no se jubila y que la agilidad organizacional se debe incrementar, con el desarrollo de las habilidades digitales y en medio de la diversidad cultural.

8.

Retos y desafíos para el desarrollo de talento en un contexto de post pandemia



Cecilia Boschiazzo Álvarez

Profesora de Pacífico Business School

Dos años después de que una pandemia nos sacudiera al punto de cuestionarnos todo y vivir en una montaña rusa de emociones, nos encontramos, hoy, enfrentando las nuevas formas de trabajar. Si miramos en retrospectiva y como nos los muestra Gartner en uno de sus últimos estudios, el trabajo cambió tras la llegada del COVID, tal como ocurrió cuando apareció Internet y, antes, cuando se inventó la electricidad, así que ya no hay vuelta atrás.

¿Por qué tenemos que estar todas las personas de una organización juntas en un mismo horario para producir algún resultado? ¿Por qué tenemos que ir a la oficina si estamos en numerosas reuniones durante la jornada laboral predefinida? ¿Para qué seguimos procesos tan complejos en la era digital? ¿Por qué parece que algunos se comprometen más que otros? ¿Estamos todas las personas en la misma página?

Cada vez está más cerca la postpandemia, ya se van barajando diversos esquemas de trabajo en las organizaciones, incluso en aquellas que nunca se detuvieron por cumplir un servicio esencial. Varios mitos se instalaron en la mentalidad de quienes lideran el desarrollo del talento. A continuación, veremos algunos y ensayaremos propuestas que creo resultarán útiles para este contexto:

Mito 1. Necesitamos coincidir en tiempo y espacio para conseguir excelentes resultados.

Propuesta: Los equipos que comprenden su contribución de valor a la organización, es decir para qué hacen lo que hacen, y

saben lo que tienen que hacer, consiguen mejores resultados, independientemente desde dónde y en qué horario trabajen. **FLEXIBILIDAD.**

Mito 2. Si estamos todos “alineados” trabajamos más rápido.

Propuesta: Los equipos diversos en género, edad, cultura, formación e ideas son capaces de analizar los problemas desde diversos ángulos, aprenden a escuchar y tolerar, por lo que su capacidad para llegar a clientes diversos es mayor. Escuchar a alguien con otra perspectiva de las cosas es un recurso muy valioso para el equipo. **DIVERSIDAD e INCLUSIÓN.**

Mito 3. Si no adoptamos el trabajo híbrido, la oferta de valor al empleado está incompleta.

Propuesta.- El trabajo híbrido funcionará bien si se atienden las necesidades organizativas, se tiene en cuenta el contexto, el tipo de organización, las características de las personas y sobre todo de los clientes. Es muy importante adoptar un **MODELO A MEDIDA**, en vez de copiar lo que hacen otros sin haber analizado las diferencias. En la medida que los empleados sientan que son tratados como personas y no solo como empleados, elegirán una y otra vez a la organización.

Mito 4. Todo lo que brilla es oro.

Propuesta.- Si los procesos para atraer, desarrollar y retener talento ahora son digitales y parecen perfectos, es momento de averiguar cómo las personas están conectando con ellos. Es hora de procesos **CENTRADOS EN LAS PERSONAS.**

9.

Más mujeres en los directorios ¿y qué?



Natalia Manso

Profesora de Pacífico Business School

En 2020 el artículo Don't Let the Pandemic Set Back Gender Equality, de Harvard Business Review, nos recuerda que si bien las mujeres representan el 39 % de la fuerza laboral mundial, ha supuesto el 54 % de las pérdidas de empleo hasta mayo de 2020. Su presencia mayoritaria en sectores tan afectados por la pandemia, como la restauración o el turismo, ha agravado aún más las desigualdades, que afectan de manera desproporcionada a ciertos grupos de mujeres, según las intersecciones de género con raza, religión, clase, orientación sexual y otros marcadores de identidad.

Un análisis de McKinsey muestra que los trabajos de las mujeres han sido 1.8 veces más vulnerables durante la pandemia que los de los hombres, debido a que han asumido inequitativamente la creciente carga no remunerada del cuidado de la salud, hogar y los niños. ¿Están las empresas adoptando políticas acertadas para impulsar mayor equidad y recuperar el terreno perdido?

En el Libro de Sostenibilidad 2021 publicado por S&P y su estudio "Gender equality in the workplace: going beyond women on the board", se hace un interesante análisis sobre el efecto de la presencia más mujeres en Directorios sobre el número global de mujeres en el resto de niveles. Sorprendentemente, dicho efecto no es estadísticamente significativo, no solo sobre el porcentaje total de las trabajadoras, sino también sobre la equidad

Las mujeres han sido 1.8 veces más vulnerables durante la pandemia que los de los hombres, debido a que han asumido inequitativamente la creciente carga no remunerada del cuidado de la salud, hogar y los niños.

remunerativa entre hombres y mujeres. Esta publicación se pregunta provocativamente: "¿más mujeres en los directorios, y qué?". Efectivamente, en 2017 Morgan Stanley impulsó incluir indicadores de género en sus cálculos sobre recomendaciones de inversión y en 2018 BlackRock anunciaba que esperaba que las 1000 empresas más grandes de Estados Unidos incluyeran, al menos, 2 directoras, lo que estimuló que las empresas con menos de dos directoras disminuyeran en 14 %.

Las presiones de los mercados tienen sus motivos: más directoras suponen directorios con más amplio espectro de experiencias y enfoques lo que conlleva a estrategias más complejas. Diversos estudios concluyen que más diversidad en el directorio disminuye el nivel de riesgo de sus decisiones, aumenta las ganancias e imprime mayor compromiso con criterios de sostenibilidad y gobierno corporativo.

Sin embargo, según S&P, enfocarse solo en aumentar la presencia de buenas profesionales en los directorios no es suficiente para avanzar en equidad, por varios



factores:

1. Las mujeres han enfrentado mayor discriminación al entrar al mundo corporativo, por tanto en promedio tiene niveles más bajos de experiencia, lo que puede mellar en su legitimidad.
2. La inclusión de mujeres como directoras no ejecutivas o independientes no necesariamente logra los resultados deseados, porque los miembros ejecutivos tienden a tener más voz.
3. Las mujeres se enfrentan a estereotipos de género, lo que las lleva a ser percibidas como menos capaces que sus homólogos y que sus opiniones no se consideren igualmente importantes en la toma de decisiones.
4. El hecho de que las directoras sean mujeres, no significa necesariamente que tengan la diversidad y la inclusión como prioridades.
5. Un porcentaje cada vez mayor de mujeres en los directorios no significa mayor número de directoras. En algunos países (como el Perú) vemos que las mismas mujeres ocupan puestos en directorios de varias empresas.

En conclusión, aumentar el número de directoras es importante pero las empresas deben apostar por la presencia de mujeres en niveles gerenciales, aumentando la experiencia requerida para aspirar a los directorios, inspirar a las jóvenes, retener el talento.

Finalmente, y teniendo en cuenta los crecientes marcos regulatorios y la creciente exigencia de transparencia en aspectos como la remuneración, las empresas que se adelanten a una implementación transversal de la diversidad ahora, se beneficiarán de menores costos de cumplimiento en el futuro.

10.

¿Cuáles son los retos y desafíos de la marca personal en la empleabilidad bajo un escenario híbrido?



Roxana Tutaya

Profesora de Pacífico Business School

Ante este nuevo escenario híbrido de transición a la postpandemia, donde nuestro tiempo estará dividido entre actividades presenciales y virtuales en la organización, se hace altamente relevante la gestión efectiva de nuestra marca personal. Para ello, es importante tomar en cuenta la congruencia que debe existir en la imagen que proyectamos, tanto en el mundo online como en el mundo offline, ya que de eso dependerá cuán atractiva sea la propuesta de valor que mostremos ante potenciales empleadores y buscadores de talento.

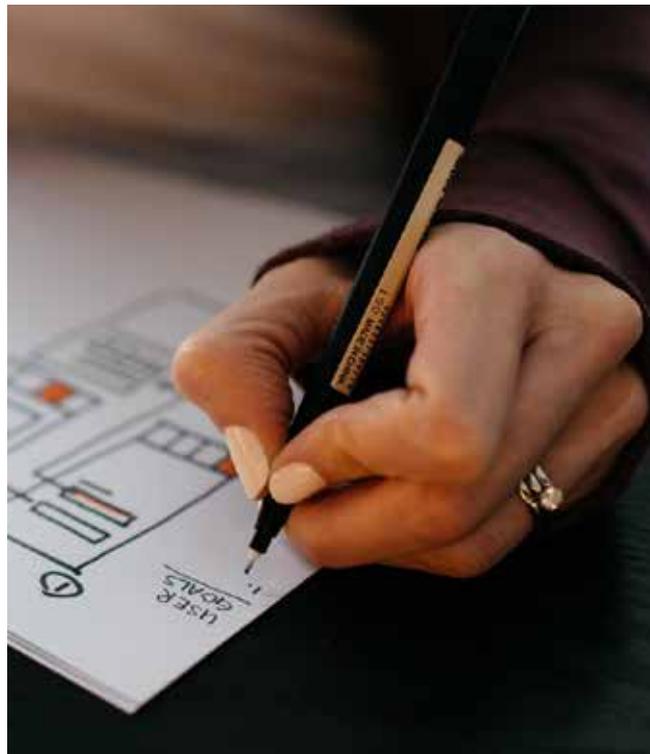
El reto para mejorar nuestra empleabilidad a través de la gestión efectiva de la marca personal y ser más productivos en este nuevo escenario se va a manejar tomando en cuenta factores como:

- 1. Tener la flexibilidad para adaptarnos a la nueva forma de trabajo,** mostrando proactividad, iniciativa, siendo innovadores dispuestos a romper el status quo y salir de la zona de confort.
- 2. Continuar con nuestro proceso de aprendizaje, de forma permanente,** con el fin de no quedar desfasados ante los nuevos conocimientos originados por los cambios acelerados.
- 3. Desarrollar y potenciar nuestras soft skills de forma genuina,** hoy más que nunca, donde la empatía y la comunicación efectiva han cobrado una alta relevancia para establecer relaciones interpersonales en entornos virtuales y presenciales.
- 4. Gestionar nuestras emociones y aprender a autorregularnos,** a través de la práctica constante de *mindfulness*, porque lo que está dentro de nosotros es lo que proyectamos hacia el exterior y lo que los demás ven y perciben.
- 5. Cimentar nuestra marca personal en una ética intersubjetiva** y no en una ética subjetiva e individualista.

Finalmente, es importante estar conscientes de la alta relevancia que tiene trabajar en la construcción y el desarrollo de nuestra marca personal, ya que la literatura académica ha

demostrado que el nivel de empleabilidad aumenta a mayor esfuerzo de marca personal.

“El desafío es retador pero a la vez maravilloso si es gestionado con un verdadero sentido de propósito”.



11.

Liderazgo en equipo: Oportunidades y desafíos en momentos decisivos Caso de la selección peruana de fútbol



Verónica Vargas

Profesora de Pacífico Business School

Todos los equipos pasan por una curva de aprendizaje. Generalmente inician con momentos de confusión y desorganización hasta que logran definir una visión clara, valores comunes y comenzar a vivir una cultura de trabajo en el día a día. En este proceso, quien dirige el equipo tiene un rol evidente; sin embargo, la decisión de todo el equipo de ser parte y hacerse cargo de cambiar es fundamental.

La selección peruana de fútbol esta semana está en el centro de nuestras conversaciones y quisimos analizar qué aprendizajes de liderazgo colectivo nos trae, cómo están logrando evolucionar. Para esto conversamos con siete ejecutivos, quienes proponen los siguientes aprendizajes:

- **Definir objetivos claros y alinearlos con los beneficios:** El cambio en el sistema de bonificación ha sido importante. Comenzar a premiar por llegar al Mundial en vez de premiar por ganar un partido.

- **El colectivo al centro:** Para que un equipo dé más del 100 %, todos los integrantes deben considerarse valiosos. Si en caso existe "el ego" en algún jugador, esto cambiará las prioridades de todos, confundirá y enrarecerá el clima. Nadie quiere "no ser estrella", pero todos quieren ser parte de un equipo espectacular.

- **Reformular los valores:** Es vital definir los tipos de valores que permitirán que el equipo logre los objetivos. Es necesario hacer que se vivan en la cultura, en los partidos y en el camarín. La disciplina, la humildad, el empoderamiento y las segundas oportunidades parecen ser valores que antes no entraban en el juego.



Sin embargo, quedan aún algunos aprendizajes de liderazgo pendientes:

- **La misma cultura debe llegar a otras instancias del mismo deporte:** Aún está pendiente que las entidades vinculadas al fútbol peruano evolucionen en el mismo sentido que la selección.

- **Armar la estrategia de sucesión:** Construir una cantera que comparta la misma cultura de disciplina, trabajo en equipo y alineamiento de objetivos para las futuras generaciones.



12.

¿Por qué es importante el entorno económico para las empresas?

A portrait of Carlos Parodi, a middle-aged man with short, graying hair, wearing a blue and white plaid button-down shirt. He is sitting with his arms crossed and looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a simple, light-colored wall with a dark door or window frame visible on the right.

Carlos Parodi

Profesor de la facultad de Economía y Finanzas de la Universidad del Pacífico y de Pacífico Business School

Ninguna empresa funciona en un vacío, sino en una realidad concreta, donde se determinan distintas variables que influyen en las decisiones que toma, pero que no puede afectar. Por ejemplo, el tipo de cambio, la tasa de interés, la estructura tributaria y los eventos económicos externos, entre otros, que condicionan lo que la empresa puede o no puede hacer. Las buenas intenciones no bastan: es necesario conocer el entorno dentro del cual opera cualquier empresa.

Las empresas actúan, en general, en dos mercados: por un lado, en el que compran los insumos y demandan trabajadores; y, por otro lado, en el que venden lo que producen. Ambos son influidos por el entorno. Pongamos un ejemplo: si, como consecuencia de un desabastecimiento mundial, el petróleo sube de precio, entonces lo harán los combustibles y, con ello, los costos de producción de la empresa. La invasión rusa a Ucrania ha elevado los precios de los insumos alimentarios y cambió el entorno, pues ahora enfrentamos una inflación mayor que la prevista. ¿Cómo decide la empresa en las nuevas condiciones?

El entorno es cambiante y depende de muchos factores que no están en control de la empresa. Por ello, la empresa tiene que adaptarse y hacer planes estratégicos que deben considerar varios escenarios por esa razón. Apegarse a un plan fijo puede ser de poca utilidad.

Tener una metodología de análisis del entorno y comprender cómo se conectan las variables entre sí y con el día a día de la empresa son determinantes del éxito. De hecho, nadie puede leer el futuro, pero cuanto más conozcamos el entorno, más podremos acercarnos. Un ejemplo: dada la inflación, lo más probable es que el BCR eleve la tasa de

referencia a lo largo del 2022 y eso genera mayores tasas de interés. Si la empresa tiene que endeudarse, es mejor que lo haga ahora. El análisis del entorno sirvió para tomar una mejor decisión.



13.

El decálogo del buen negociador:
pautas para evitar y resolver conflictos



Javier Benítez

Profesor de Pacífico Business School

Probablemente, negociar sea la habilidad más compleja y fascinante entre las habilidades de negocio hoy día.

Un buen negociador tiene dos características:
- Es un buen escuchador y su don es la empatía.
- Es un solucionador y su don es la creatividad.

Escuchar es la concesión más económica que puede hacerle a la otra parte. Todos tenemos una profunda necesidad de ser comprendidos. Cuando usted satisface esa necesidad, crea la oportunidad de cambiar el curso de la negociación.

En el fondo, **negociar es un arte**: el arte de descubrir intereses en lugar de defender posiciones. Defender nuestra razón es lo más cómodo, pero también es lo que más nos ciega y desgasta.

A partir de ahora, pruebe con el siguiente decálogo cuando vaya a negociar:

1. Admita que los demás también piensan que tienen la razón.

2. No prepare respuesta. Si lo hace, dejará de escuchar, y correrá el riesgo de perderse algo importante.

3. Tome notas. Así evitará que se le olvide, servirá para aclarar y, sobre todo, demostrará interés.

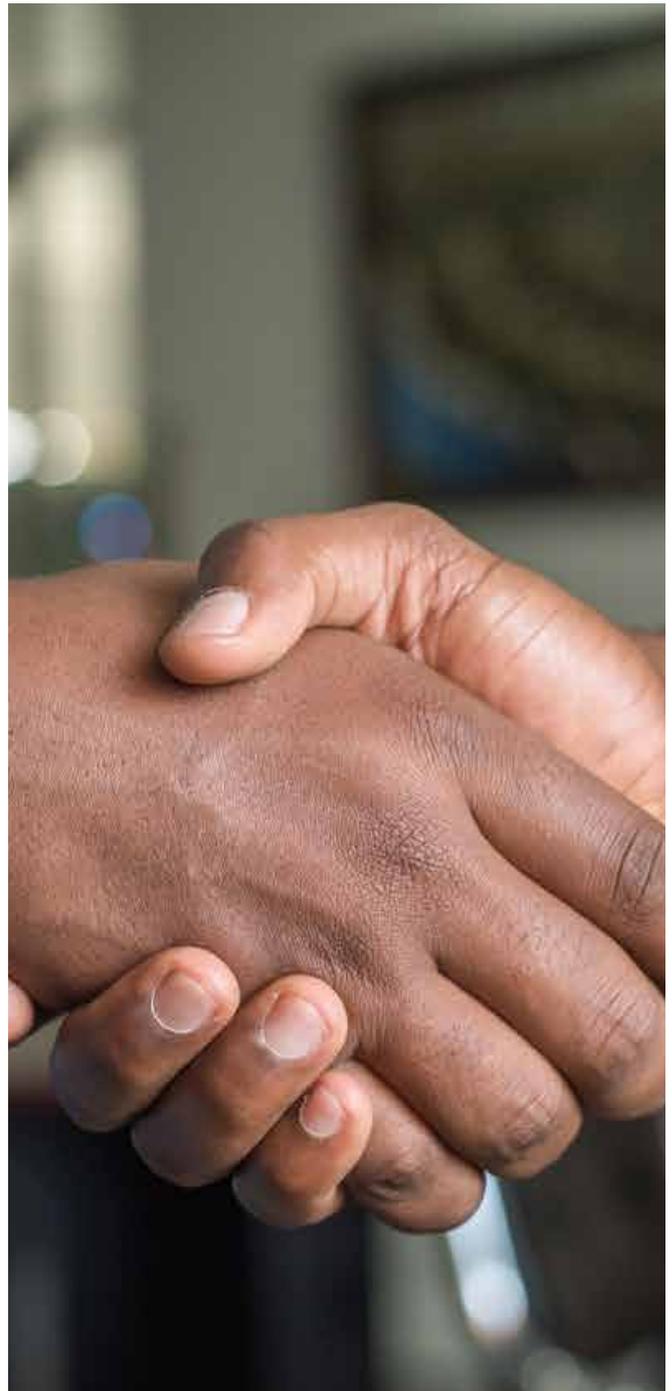
4. Mantenga el contacto visual y muestre que le comprende. Eso generará mayor confianza.

5. Pregunte en lugar de afirmar. Las afirmaciones sientan posiciones y resistencias. Las preguntas permiten sondear y analizar por dónde seguir.

6. Deje que responda. Permita que la otra persona saque lo que tiene dentro. El silencio tiene un gran poder.

7. Cuando le toque hablar, **céntrese en los datos y en los hechos.** Esto evitará subjetividad y manipulación.

8. No se meta con nadie. En lugar de ello, hable de cómo se siente usted. Así evitará con-



flicto, ya que nadie puede meterse con sus sentimientos.

9. Proponga diferentes opciones con creatividad y siempre hágalo en condicional. Por ejemplo: “yo podría... si usted...”. Eso evitará anclarse en algo fijo.

10. Si algo no le gusta, no reaccione inmediatamente. Trate de entender qué hay detrás de ello. En la calma está el poder.

14.

¿Cuáles son los retos en la gestión del conocimiento al internacionalizar la empresa?

A portrait of Elsa Del Castillo Mory, a woman with long, wavy brown hair, smiling warmly at the camera. She is wearing a dark, patterned blazer. The background is a soft-focus indoor setting.

Elsa Del Castillo Mory

Profesora principal del Departamento Académico de Administración de la Universidad del Pacífico y profesora de Pacífico Business School

La posibilidad de que la oferta de valor de una empresa extranjera genere un modelo de negocio sostenible en el tiempo en un nuevo mercado se teje a partir de una compleja red de activos corporativos. Difícilmente habrá una fórmula única para lograr el éxito en el mercado: cada modelo de negocio combinará diversos elementos en un proceso de aprendizaje continuo y de acumulación de interacciones con sus clientes y con otros actores claves del entorno local.

En ese sentido, uno de los importantes roles de las empresas que emprenden la aventura de la internacionalización de sus mercados es la **difusión interna de nuevo conocimiento de un contexto geográfico a otro**. Cuando la casa matriz está ubicada en una economía desarrollada, se pudiera pensar que esto sucede en un flujo de una vía, donde el conocimiento se transfiere del mercado desarrollado hacia otros emergentes. Sin embargo, esto no es del todo exacto. En el proceso de asentamiento en los nuevos mercados, **la casa matriz también aprende de experiencias y desarrollos implementados** en contextos económicos y de competencia más retadores que el propio, y este aprendizaje resulta un activo importante para expandirse de país a país.

En efecto, en la expansión internacional de sus operaciones, **la empresa intercambiará productos y servicios, así como capital y conocimiento**. Bartlett y Ghoshal afirman que para que una empresa logre escalar operaciones hasta convertirse en una multinacional debe ser capaz de asegurar la integración global

eficiente de sus operaciones y, al mismo tiempo, desarrollar una sensibilidad local que le permita dos cosas: **reducir su curva de aprendizaje al llegar a una nueva plaza y aprovechar adecuadamente las oportunidades particulares del nuevo mercado**. En este sentido, el aprendizaje organizativo durante el proceso será clave.

¿Explotar el conocimiento existente o explorar nuevo conocimiento en los nuevos mercados?

La expansión internacional enfrenta a las empresas al dilema de exportar productos y servicios ya existentes en la casa matriz, con mínimos ajustes, o invertir localmente en centros de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación), aventurándose a lanzar innovaciones mejor adaptadas a los nuevos mercados a los que se dirige. **Si bien el primer caso genera eficiencias, el segundo puede aportar mayor diferenciación en los nuevos mercados**. Esto debido a que las diversas subsidiarias generan expertises locales que, al complementarse a través de equipos multipaís, otorgan un elemento distintivo a su oferta de valor frente a otras competidoras que actúan en un solo país y que no tienen este alcance internacional. Muchas empresas europeas que se han expandido en los últimos años por diversos países latinoamericanos han instalado centros tecnológicos especializados en países como México, Colombia o Brasil para desarrollar tecnología especializada en los productos más demandados a nivel local, los mismos que, posteriormente, ha sido útil compartir con sus subsidiarias en otros países latinoamericanos, enriqueciendo su cartera de productos y servicios.

15.

Confiar en tiempos de desconfianza:
un reto paradójico



Arsenio Muñoz

Profesor de Pacífico Business School

La confianza es un valor que se traduce en una actitud de asumir riesgos. Los seres humanos llegamos al mundo sin nuestra voluntad, con mucha precariedad. La incertidumbre amenaza constantemente nuestra vida. No podemos sobrevivir solos necesitamos de los demás. Esto lo hemos experimentado en la actual pandemia. Necesitamos confiar. Desde la confianza (o desconfianza) observamos y nos situamos ante el mundo. En el mundo nos hacemos cargo de nuestra existencia, nos construimos. Todo esto implica confiar, asumir riesgos. Sin confianza, el miedo, como estado emocional, nos paraliza y ahoga.

¿Cómo confiar en tiempos de desconfianza? A nivel personal:

1. Beber de nuestro **propio pozo**, a fin de encontrar las semillas (cualidades) para seguir creciendo y reinventándonos.
2. Identificar a aquellas personas con quienes podemos contar en un contexto crispado por la desconfianza. Implica **vivir agradecidos** con ellas. Un corazón agradecido se abre al futuro con optimismo.
3. Trabajar y transitar nuestros estados emocionales como el miedo, la tristeza, la desesperanza, el resentimiento.
4. Tomar conciencia de nuestros **juicios maestros** (ideas, creencias matrices) que obstaculizan nuestra confianza en nosotros mismos y en los demás.

A nivel organizacional:

1. **Comunicar la verdad**, de manera oportuna y adecuada, a las personas y



equipos que tienen derecho de saberla y están en condiciones de asimilarla (Schmidt).

2. Transitar de la visión del trabajo como esfuerzo para una vida mejor en el futuro (Taylor) hacia a un espacio de **(re)crear un mundo mejor**. En tal (re)creación, el colaborador viabiliza su propósito de vida; trasciende la cotidianidad. Encuentra sentido.

3. **Coordinar acciones** con el objeto de formar “constelaciones” de colaboradores que iluminen de manera sostenible la organización. Esto será posible si hacemos promesas de manera **transparente**, con **idoneidad** (tenemos las capacidades), **responsabilidad e impecabilidad** en cumplirlas. En el corazón de las promesas, habita la confianza. En la organización, hacer y cumplir promesas es fundamental.

Por tanto, ¿confiar en tiempos de desconfianza es posible? Sí. ¿Estamos dispuestos a transitar este reto paradójico, a fin de permitir que la vida personal y organizacional siga fluyendo?

16.

¿Cuáles son los retos para la capacitación y evolución de la educación logística?

A close-up portrait of Mario Chong, a middle-aged man with short, graying hair, smiling warmly. He is wearing a dark suit jacket, a white shirt, and a blue tie. The background is slightly blurred, showing what appears to be a blue banner with some text.

Mario Chong

Profesor de Ingeniería Empresarial de la Universidad del Pacífico y de la Maestría en Supply Chain Management de Pacífico Business School

El 30 de enero de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el brote de la enfermedad del COVID-19, como una emergencia pública de importancia internacional preocupación internacional (World Health Organization [WHO], 2020), el 29 de febrero, se publica las orientaciones individuales para una pandemia y evitar nuevas transmisiones (World Health Organization, 2020a), como las guías para la preparación y respuesta frente a la COVID-19 y se caracterizó como estado de pandemia por los casos y decesos por esta enfermedad¹.

Durante estos años, considerando los datos de mayo 2022, el mundo se ha enfrentado a más de 510 millones de casos confirmados y 6 millones de fallecidos y el Perú con una población de 33 millones de habitantes, 3,5 millones de casos y 212 00 fallecidos, según el Ministerio de Salud del Perú).

En este contexto, la esperanza de 11,477 millones de vacunas administradas (Johns Hopkins Coronavirus Resource Center, 2022) y 26,7 millones de vacunas administradas (Ministerio de Salud del Perú, 2022) se abre paso frente a prematura mortalidad y los potenciales años perdidos alrededor del mundo los años perdidos; nos demostró el grado de vulnerabilidad del país y su exposición al peligro en múltiples dimensiones.

En los momentos de alta incertidumbre e inestabilidad, bajo con una estricta cuarentena, las prioridades se centraron en el salud y alimentación; sin dejar de considerar el factor económico en una economía con

niveles de informalidad superiores al 70%². En este contexto, la logística fue el soporte de las comunidades del Perú, con un nivel de urbanización cercano al 78%³; enfrentando la vulnerabilidad del país con iniciativas para los centros de salud, mercados itinerantes, conglomerados comerciales, entre otros⁴.

Estos retos y desafíos de los profesionales en logística se han demostrado en estos años, con habilidades basadas en: i) **Enfoque multidimensional** de los problemas, ii) **Consolidación proyectos ágiles** basados en la velocidad de la capacidad de respuesta, iii) **Apoyo en herramientas tecnológicas de soporte** y iv) **Centrado en las personas** con prioridad principal; y en el contexto de la reactivación económica por la pandemia del COVID -19, en el bienestar de las comunidades.

Los desafíos se alinean con los Objetivos del Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas⁵ hacia una economía circular⁶, fomentando la mejora los procesos de producción⁷, la optimización de la distribución urbana⁸, las competencias basadas en integración, comunicación, colaboración y confianza⁹; y estar preparados para futuras pandemias¹⁰.



¹(AccessScience Editors, 2022; Cucinotta & Vanelli, 2020; World Health Organization, 2020d).

²(Banks et al., 2020; Loayza, 2018; Machado, 2015)

³(Castillo et al., 2019; Huang et al., 2018; Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI, 2017; Merchán et al., 2015)

⁴(Regal Ludowieg et al., 2022; Renteria et al., 2021).

⁵(Chong & Luna, 2019; Machuca & Chong, 2019)(Organización de las

Naciones Unidas, 2020)

⁶(De Angelis et al., 2018; Farooque et al., 2019)

⁷(Capgemini & The Consumer Goods Forum, 2015; Perez-Franco, Roberto Joaquin ; Phadnis, 2018; Perez-Franco et al., 2016)

⁸(Dablanc et al., 2017; Pérez-Guzmán et al., 2022)

⁹(Chong & Luna, 2019; Luna et al., 2019; Machuca & Chong, 2019)

¹⁰(de Brito Jr, 2017; Leiras et al., 2014; Yoshizaki et al., 2020)

17.

¿Cómo pasar de un enfoque técnico de la agilidad a un enfoque adaptativo?

A portrait of Bárbara Castro Segura, a woman with long dark hair, smiling. She is wearing a dark blazer over a dark top. The background is a plain, light-colored wall.

Bárbara Castro Segura

Profesora de Pacífico Business School y Lidera UP

En la última década el movimiento ágil ha cobrado un notable desarrollo en un gran número de corporaciones. Hoy, el mandato organizacional, con independencia de la industria, es convertirse en una organización ágil: directivos ágiles, servicio al cliente ágil, procesos ágiles, ventas ágiles, operaciones ágiles, todo ágil. Pero, ¿qué significa ser una organización ágil? ¿Es suficiente pasar de un modelo de cascada-lineal a un modelo cíclico basado en *sprints*? ¿O quizás empezar a llamar a los equipos de proyectos “células” o “*squads*”? ¿O incorporar nuevos roles como *Scrum Master*, *Product Owners* y *Agile Coaches*? El sentido común indica que no. Pero entonces, ¿cuál es el factor principal que determina que una organización tenga el atributo de la agilidad?

Un reciente estudio llevado a cabo por la consultora LeaderFactor reveló que más del 50% de las organizaciones que emprenden transformaciones ágiles fracasan en sus intentos. Tras evaluar a varios “equipos ágiles” se advirtió que priorizaban un enfoque en los procesos y en las herramientas técnicas, sin trabajar la dinámica e interacción de sus integrantes. Esto es, tal como concluye Timothy R. Clark, ignoraron el primer valor del Manifiesto Ágil: “*los individuos y las interacciones sobre los procesos y las herramientas*”.

El verdadero reto del enfoque ágil no consiste en la implementación del *scrum*, ni del *sprint*, ni del diseño del proyecto que se quiere instalar, sino en la **dinámica del equipo**, esto es, en la manera en que los miembros del equipo interactúan: ¿cómo

trabajan conjuntamente? ¿cuánta apertura a la discrepancia se permiten? ¿cuánta confianza logran construir? ¿generan espacios de retroalimentación colectiva? ¿son capaces de sostener conversaciones desafiantes? ¿crean espacios para la experimentación? ¿toleran los errores y aprenden de ellos? ¿alientan el pensamiento crítico?

El éxito del enfoque ágil no es, pues, técnico o mecánico; es cultural y adaptativo.

En este sentido, algunas de las prácticas culturales que las organizaciones deben implementar para lograr desarrollar equipos ágiles, colaborativos y exitosos son:

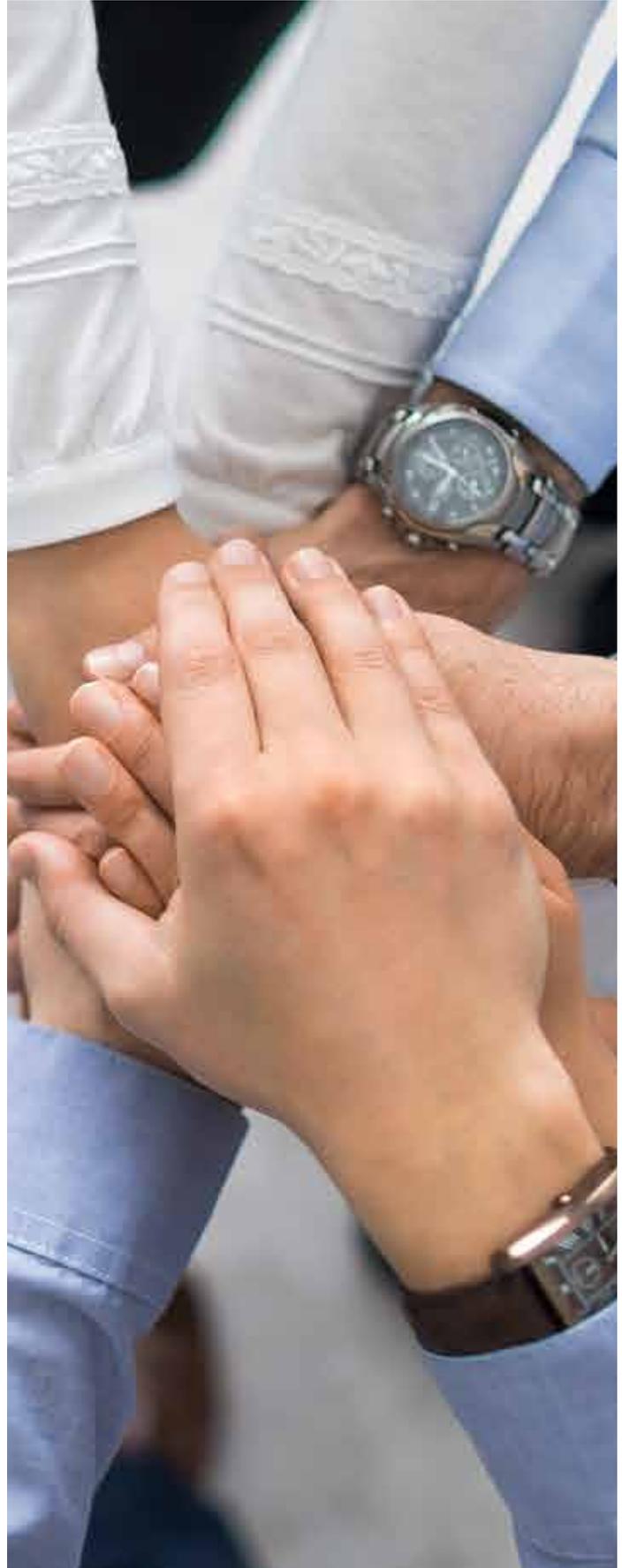
- Enmarcar la metodología ágil como un proceso de transformación cultural, enfocada en el cambio de prácticas, valores y creencias instaladas en la organización. Esto supone centrar la atención e invertir recursos en las personas y en sus interacciones más que en los procesos y las herramientas técnicas.
- Identificar qué componentes del proceso requieren cambios de mentalidad y de conductas que desafíen las formas tradicionales de ser y hacer.
- Priorizar el aprendizaje de los equipos por sobre los productos y/o servicios. Esto implica no buscar la perfección sino la iteración y la respuesta de los usuarios/clientes para el aprendizaje de las personas.
- No medir el resultado de los equipos en base a métricas tradicionales (KPIs, ventas, etc.), utilizando indicadores tangibles y medibles.
- Dedicar tiempo a observar las interacciones durante la retrospectiva del *sprint* para revisar en cada reunión qué se hizo bien y qué se pudo hacer mejor,

dejando espacio a la retroalimentación colectiva del equipo.

Dejar espacios a conversaciones en torno a la dinámica del equipo y a la calidad de las interacciones. Tener la apertura para formular preguntas desafiantes: ¿alguien se sintió excluido? ¿nos estamos escuchando todos? ¿cuál fue la intervención más disruptiva en el equipo? ¿cómo reaccionó el equipo? ¿existe algún tema oculto que se esté evadiendo en el equipo?

- **Proteger a las voces disidentes.** Lo más probable es que los miembros del equipo comiencen a identificar comportamientos comunes como registrar diferentes puntos de vista o formular preguntas que incentiven la discrepancia y repetirlos a lo largo de los sprints.

La esencia de la agilidad no depende de la rapidez ni de los procesos ni de las herramientas técnicas; depende más bien de la autonomía, el pensamiento crítico y colectivo, y la cultura adaptativa.



18.

¿Cuáles serán los retos y desafíos que enfrentarán los líderes de las organizaciones (en todos sus niveles) en un entorno incierto?

A professional headshot of Jorge Alvarado, a middle-aged man with a shaved head, wearing a dark blue suit, white shirt, and light green tie. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a neutral, light-colored wall.

Jorge Alvarado

Profesor de Pacífico Business School

Charles R. Swindoll dijo “La vida es un 10% de lo que te sucede y un 90% de cómo reaccionas”; esta frase definitivamente refleja el rol que los líderes están enfrentando actualmente debido a los cambios profundos y las transformaciones a nivel global.

Es evidente que el rol de los líderes de hoy en día no es fácil. Deben liderar y motivar a un grupo muy diverso de personas, donde algunos estarán presentes en la oficina y otros en sus casas, donde las estructuras de las organizaciones se han visto obligadas a variar y lograr a su vez la mayor eficiencia y la efectividad en un mundo más competitivo, así como cumplir con metas cada vez más exigentes que las organizaciones requieren para seguir superviviendo.

Por tal motivo, los líderes deben ser capaces de identificar las fuerzas disruptivas que están transformando el universo laboral y las habilidades que se necesitarán para participar activa y productivamente en el futuro; asimismo deben entender que están obligados a ser conscientes de las competencias directivas que serán imprescindibles tener si desean ser exitosos en un entorno incierto.

Es importante aceptar que el modo de hacer las cosas ha variado y obliga a facilitar que todos en un equipo contribuyan con su conocimiento y creatividad, para alcanzar la misión y visión.

Por ello, los líderes actuales están obligados a desarrollar las habilidades de sus equipos, esto implica entre muchas

cosas empoderar a sus colaboradores y ayudarles a trabajar con autonomía y a tomar decisiones manteniendo la motivación. Deben también promover la colaboración y la generosidad entre los miembros del equipo.

En mi opinión, los principales retos que enfrentaran los líderes son:

- 1. Lograr mayor efectividad en la gestión a través del desarrollo de habilidades directivas en los integrantes de su equipo y de sí mismo.**
- 2. Ser una fuente de inspiración para su equipo, que asegure una motivación constante.**
- 3. Trabajar en el desarrollo del potencial de sus colaboradores a través de herramientas de mentoring y coaching.**
- 4. Ejercer un liderazgo situacional considerando la diversidad de las personas en cuanto a sus competencias, experiencia y motivación.**
- 5. Gestionar eficientemente el cambio, dado que este si es permanente y adaptarse a los avances tecnológicos que vayan surgiendo.**
- 6. Mantener una comunicación asertiva, fluida y constante, con todos los involucrados en los objetivos.**

Finalmente podemos concluir que los nuevos líderes deben aprender del pasado, pero también, deben adaptarse y desarrollar nuevos enfoques para el futuro incierto si quieren tener éxito.

19.

Desarrollo sostenible y capital humano:
retos y oportunidades en la actualidad



Manuel Carpio-Rivero

Profesor de la Maestría en Supply Chain
Management de Pacífico Business School

Hace algunos años, mientras navegaba durante varias horas en un ponguero¹ sobre el río Urubamba hacia a una base petrolera en la selva sur del país, atravesando paisajes que parecían sacados de la maravillosa novela de Vargas Llosa *El sueño del celta*, tuve una conversación enriquecedora y a la vez significativamente reafirmante (pensando en la responsabilidad que tenemos como líderes de diferentes organizaciones en este país) con el patrón² de la embarcación.

—¿Cómo estás, Pedro? —le pregunté.

—Preocupado, Inge³ —me dijo.

—¿Por qué? —insistí.

—Simple, Inge. Hoy estamos bien, la petrolera nos da trabajo y he podido enviar a mis tres hijos a Pucallpa: estudian en la universidad, algo que no imaginé lograr ni en mis mejores sueños. Pero ¿qué pasará cuando la petrolera no esté acá, o se acabe el gas, y no haya más trabajo?

—Eso no va a pasar —le respondí—. Tenemos reservas de gas para muchos años, y no veo por qué tendrías que preocuparte, Pedro.

—Usted no me entiende, Inge. Justamente por eso me preocupo. Ustedes creen que por darnos trabajo hoy resuelven nuestros problemas y no es así. Nosotros no queremos trabajo para hoy. Queremos aprender, en base a lo que hacemos, a trabajar para siempre. Así, cuando ustedes no estén, o las cosas no vayan bien, podamos seguir generando ingresos. ¿Ahora me entiende, Inge?

—Sí —le respondí pensativo y me quedé en silencio por el resto del viaje.

Pedro no tuvo educación, no sabía leer y le

costaba articular frases y, por ende, expresarse; sin embargo, me dio una lección de desarrollo sostenible y gestión de capital humano en menos de 15 minutos. Pasaron solo dos meses desde esa conversación y el precio del barril de crudo se desplomó, la empresa petrolera congeló sus proyectos y los patrones de las embarcaciones se quedaron sin trabajo. Pedro tenía razón: las cosas podían salir mal.

Es un error conceptual y de principio pensar que el desarrollo sostenible se limita o refiere a dar apoyo social, oportunidades de trabajo temporales y/o apoyo en la construcción de infraestructura. Es más crítico, incluso, que algunos ejecutivos responsables de liderar estas operaciones en entornos social y ambientalmente frágiles adolezcan de lo que denomino “inteligencia y sensibilidad sociocultural”, competencias esenciales en la búsqueda del tan ansiado desarrollo sostenible. Gran parte de los conflictos sociales de los últimos 20 años (incluido los que se vienen generando en el país actualmente) y la mala reputación de algunas empresas extractivas es consecuencia directa de la falta de dichas competencias.

Hace algunos años, un líder de una importante mina de cobre en el norte del Perú me contó sobre su iniciativa: a sabiendas de que el proyecto minero tendría fin, y que ello afectaría directamente a varias empresas a las que había formado y desarrollado como socios estratégicos (proveedores actuales), desarrolló el proyecto “Exportando Ancash”, que actualmente está en marcha. La iniciativa consiste en ayudar, a través de

sus redes de contacto, a desarrollar nuevos mercados a sus proveedores en diferentes industrias y sectores a lo largo del país. Buscaba darles sostenibilidad a las empresas de las comunidades creadas como consecuencia de su actividad extractiva, con el objetivo de que no se vean afectadas por la finalización del proyecto minero.

No llegué a contarle a Pedro sobre esta iniciativa, pero estoy seguro de que él estaría de acuerdo y muy contento. Me diría:

- Inge, esa es la forma. ¿Ahora entiende?
- Sí, Pedro. Pasonki⁴, Pedro, pasonki.

Publicado en la revista Stakeholders



¹ Pequeña embarcación que se usa para navegar en el río.

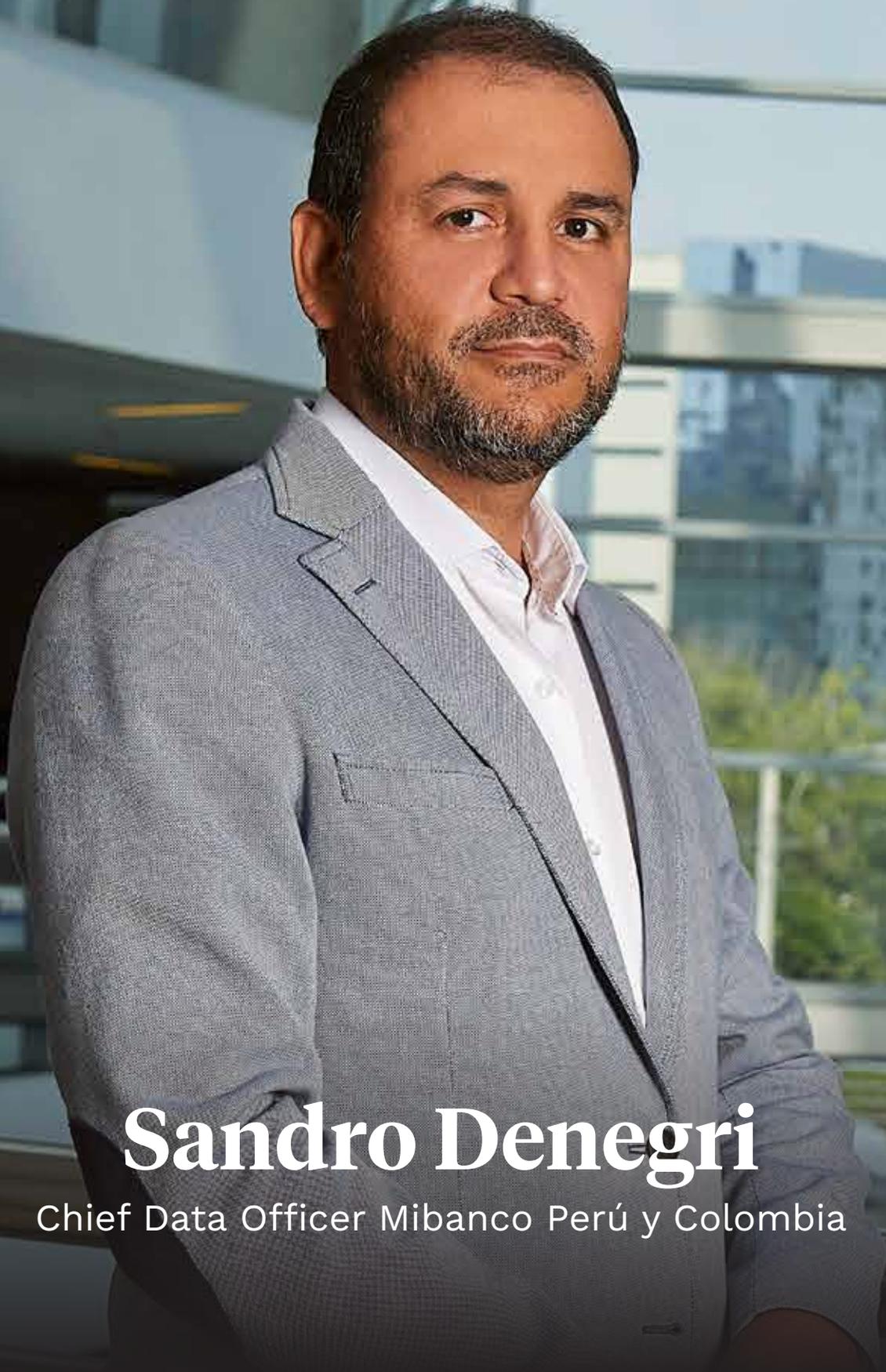
² Persona que navega la embarcación.

³ Inge: Viene de Ingeniero. Término usado para referirse a los profesionales en general.

⁴ Pasonki significa “gracias” en la lengua Ashaninka.

20.

Nivelar la cancha
con los datos



Sandro Denegri

Chief Data Officer Mibanco Perú y Colombia

«En los últimos años hemos avanzado mucho, pero algunos peruanos siguen viviendo cuesta arriba». Con estas palabras se inicia el spot de Mibanco que centra la atención en la necesidad urgente de dar las mismas oportunidades a todas las personas. Esta es una labor en la que nos hemos volcado todas las áreas del banco, y es así como desde Data & Analytics nos preguntamos qué podemos hacer para nivelar la cancha. Comparto con ustedes los tres ámbitos desde los cuales creemos que podemos contribuir con este gran propósito.

1. Datos que generan visibilidad

Existe un grupo de peruanos, entre los que se cuentan pequeños emprendedores, microempresarios y un largo etcétera, que son “no visibles” para los bancos (y las aseguradoras, y las telecom...), pues carecemos de sus datos de contacto y, por ello, estamos impedidos de ofrecerles nuestros productos y servicios que facilitarían su ingreso al sistema financiero. Si accedieran, con una adecuada educación financiera, podrían comenzar su espiral de progreso: comprar su primer carrito sanguchero, esa máquina que les permitiría duplicar su producción, entre otras inversiones. Hacerlos “contactables” y, por ende, accesibles al sistema financiero es una forma de nivelar la cancha.

2. Datos que mejoran la elegibilidad

Saber cómo contactar a estas personas no basta. Si obtenemos más datos de ellas, tantos como para poder darles su primer préstamo, podremos iniciar su historial crediticio. Esto, sin duda, les abrirá las puertas para que otras instituciones puedan facilitarles una hipoteca o un préstamo

vehicular o para estudios de sus hijos. En resumen, debemos coleccionar, organizar y poner a disposición para todas las empresas del país los datos que indiquen que esas personas son totalmente elegibles como clientes o proveedores confiables. Crear el perfil crediticio de estos peruanos es ponerlos en igualdad de condiciones con aquellos que tienen acceso al crédito desde el inicio de su vida adulta. Esta es también una manera de nivelar la cancha.

3. Datos que generan competitividad

Los bancos —y las empresas en general— aún podemos ir un paso más allá. Podemos llevar la tecnología, en este caso de *analytics*, a las micro y pequeñas empresas del Perú. Podemos compartir nuestras plataformas para que los emprendedores peruanos tomen ventaja de estas herramientas y así agreguen valor a sus productos. Podemos lograr que esos negocios carentes de tecnología se conviertan en usuarios del *big data* y de la inteligencia artificial. Que los emprendedores peruanos tengan la oportunidad de usar *analytics*, sin duda, contribuirá a nivelar la cancha para ellos. Tener una estrategia para hacer las cosas es bueno. Tener un propósito al hacerlas es mejor. Desde los fueros tecnológicos, con perseverancia y ambición, podemos nivelar la cancha para todos los peruanos. Tenemos que prometernos que haremos lo posible para que cada vez menos compatriotas jueguen el partido cuesta arriba.

¿Negocios informales accesibles para las grandes empresas? ¿Pequeños emprendedores con un perfil crediticio disponible para todos? ¿Microempresarios usando inteligencia artificial? Para aquellos que lo ven como una quimera, quiero dejarles esta frase de Jean Cocteau: «Lo consiguieron porque no sabían que era imposible».

21.

La inercia organizacional en el contexto de la Experiencia del Cliente y el Empleado

A professional portrait of Sebastián Munar, a man with short dark hair and a light beard, smiling. He is wearing a dark blue suit jacket, a white dress shirt, and a yellow tie. A patterned pocket square is visible in his jacket. The background is a solid, dark brown color.

Sebastián Munar

Profesor de Pacífico Business School

La inercia, en términos de física, se define como la propiedad de un objeto de mantener su estado de reposo o movimiento constante, mientras no haya una fuerza externa que actúe sobre él y le obligue a cambiar su estado.

¿Y cómo se vincula este concepto a nivel empresarial? Una de las principales razones de la inercia, vinculada al ecosistema de Customer Experience, es el **enfoque limitado del cambio**: las organizaciones están compuestas por una serie de subsistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin afectar a los demás. De este modo, si la alta dirección, por ejemplo, cambia los procesos tecnológicos sin modificar al mismo tiempo la estructura organizativa para adaptarla, es poco probable que el cambio tecnológico sea aceptado. Lo mismo ocurre con la incorporación de protocolos, la implantación de nuevos procesos y, obviamente, la introducción de una transformación de la experiencia.

Otro punto para considerar es que la cultura está totalmente ligada a la gestión de la inercia, y por eso lo más importante para iniciar el cambio es reconocer el problema y alinear los siguientes pasos en base a ello. Esto lo que se define como generación del sentido de urgencia; parece sencillo, pero muchas organizaciones tardan mucho en dar este primer paso.

En el caso de la **gestión de las personas y la experiencia de los empleados**, el tipo de inercia más importante es la de **relaciones de poder**, que se refiere al hecho de que cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones puede amenazar las relaciones de poder establecidas en la

organización. Esto ocurre mucho en la introducción de equipos ágiles en las empresas.

¿Pero, puede impedirse la inercia organizacional? La inercia es algo que no se puede evitar del todo, y de hecho debería ser una fuente de "motivación" para la mejora continua. Es decir, las empresas deberían ver la inercia como una alerta permanente que evite que se oxiden.

De esta manera, es clave siempre tomar en cuenta algunos puntos para afrontar la inercia:

- **Mirada preventiva:** al igual que en la Gestión de Experiencias, la identificación temprana de estos retos facilita la implantación del cambio.
- **Gobierno:** definir reglas de juego, procesos, espacios de discusión y responsables para facilitar la toma de decisiones con respecto al proceso de transformación (del cliente y del empleado).
- **Comunicación y participación:** los líderes deben generar un clima de seguridad y participación en todos los niveles.
- **Facilitación y negociación:** son la base del cambio, y se pueden trabajar con marcos de agilidad que permitan a las organizaciones adoptar diferentes puntos de vista, descentralizar el poder y acelerar la innovación.

22.

¿Sacar ventaja de la marca LGBTIQ+
o comprometerse con la inclusión?



Natalia Manso

Profesor de Pacífico Business School

Año tras año vemos las luces multicolor apagarse días después del día del orgullo LGBTIQ+. Durante una semana, las redes sociales se envuelven en una ola arcoiris, con mensajes de solidaridad y sensibilización. Sin embargo, ¿qué tan sinceras son esas expresiones y campañas? Hagamos una “prueba del algodón” para comprobar si frotando la superficie de las empresas retiramos maquillaje o verdadero compromiso de fondo a favor de la diversidad, ¿cuáles son las señales?:



- **Marca:** ¿caen en estereotipos sobre género y orientación sexual en sus campañas de publicidad y marketing? ¿los mensajes a favor de la comunidad LGBTIQ+ están vinculados puntualmente a la venta de un producto o servicio?
- **Captación del talento:** ¿se implementan mecanismos para evitar los sesgos contra las personas LGBTIQ+, conscientes o inconscientes, a la hora de contratar? ¿se utiliza un lenguaje inclusivo en las convocatorias?
- **Desarrollo de las personas:** ¿existe diversidad en los puestos de liderazgo dentro de la organización? ¿han sido reconocidos por algún estándar de buenas prácticas como, por ejemplo, Best Places to Work for LGBTQ+ Equality?
- **Beneficios:** ¿cuentan con beneficios orientados a impulsar la igualdad, como seguro para parejas las LGBTIQ+ y licencias por matrimonio?
- **Compliance:** ¿cuentan con un Código de Conducta que señale su cero tolerancia contra la discriminación, la violencia y el acoso en el trabajo? ¿tienen un protocolo de actuación para atender denuncias por discriminación?
- **Principios pro LGTBI+:** ¿La empresa ha firmado algún acuerdo para suscribir buenas prácticas respecto a las persons LGBTIQ+, tal como los Principios de Conducta de la ONU para abordar la discriminación contra las personas lesbianas, gays, bisexuales, trans e intersexuales?
- **Capacitación:** ¿proveen a sus empleados de capacitaciones para fomentar una cultura de respeto por la diversidad?

Se trata por tanto de investigar un poco más allá, para ver si la organización está comprometida en el día a día con las personas LGTBI+ en particular, y la diversidad en general. Las empresas, como las personas, debemos ser juzgados por lo que hacemos más que por lo que decimos.

23.

La importancia de la empatía
de los directivos

A portrait of César Antúñez de Mayolo, a middle-aged man with a bald head, wearing glasses, a dark suit, a white shirt, and a dark tie. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. His hands are clasped in front of him, and he is wearing a watch on his left wrist. The background is blurred, showing what appears to be an office or a modern building interior.

César Antúñez de Mayolo

Profesor del MBA y de la Maestría en Dirección de
Marketing y Gestión Comercial de Pacífico Business School

La empatía es aquella capacidad para percibir las emociones y pensamientos del otro, poniéndonos “en sus zapatos”, resultando indispensable para quienes tienen poder, ya sea políticos o gerentes.

Se trata de una habilidad que puede ser aprendida y un líder que actúa empáticamente evita reaccionar o tomar decisiones afectando sobremanera a otros o faltando el respeto, se trate de ciudadanos, colaboradores o clientes, lo que reduce su confianza hacia el líder.

Estos son dos casos en la historia de los negocios que muestran a líderes poco empáticos:

- En 2017, el entonces CEO de Uber **Travis Kalanick** tomó una carrera de Uber y tras ser reconocido, el conductor de la



unidad se quejó sobre los cambios de políticas, increpando que había perdido muchísimo dinero por su culpa, a lo que Travis le respondió: “algunas personas no toman responsabilidad de su propio desastre, echándole la culpa a todo en su vida a alguien más. ¡Buena suerte!”, dándole a entender que era responsable de ser un fracasado. El taxista filmó la conversación, la que después se hizo viral.

- En 1996, el entonces CEO de AT&T, **Robert Allen**, recibió un salario anual total de US\$ 16 millones y cuando en una entrevista le preguntaron si le parecía justo recibir esa cantidad de dinero por un año en el cual AT&T tuvo que despedir a 50,000 empleados y la empresa no hizo utilidad, respondió: “Demonios, no sé si sea justo. Yo no hago las reglas.”

¿Qué podemos hacer para ser más empáticos como líderes?

- Mostremos genuino interés en entender el día a día de nuestro equipo.
- Seamos sensibles con los problemas personales de nuestros colaboradores.
- Tengamos periódicamente reuniones uno-a-uno con nuestros reportes directos.
- Evitemos la sobrecarga laboral de nuestro equipo.
- Paguemos sueldos acordes al mercado según el tamaño de empresas de nuestro sector y la rentabilidad.
- Tengamos sistemas meritocráticos para que aquellas personas que se esfuerzan y muestran mejores contribuciones hacia la empresa, tengan mejores sueldos y prerrogativas en general.
- Ayudemos a que aquellas personas con bajo desempeño puedan mejorar su potencial para mejorar sus resultados.

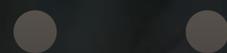
24.

¿Cómo lograr negociaciones efectivas?



Ben Schneider

Empresario y director del MBA
de Pacífico Business School



Sea en la interacción social, o en una negociación entre empresas, o entre trabajadores dentro de una, priorizar la justicia y la empatía siempre resulta lo más efectivo.

Toda interacción entre seres humanos, sea en el marco de nuestra rutina social, o en la interacción entre empresas o dentro de ellas, requiere de una o múltiples negociaciones simultáneas o secuenciales. Generalmente, de por medio hay oportunidades a cosechar, dinero a capitalizar, tiempo valioso, relaciones importantes y, claro, también la reputación de los partícipes.

Lamentablemente, muchas veces se ve cómo estas acciones terminan mostrando lo peor de los seres humanos involucrados en el intento de sacar ventajas ante su contraparte. Posturas agresivas, prepotentes o sinuosas, caracterizan a estos casos.

Pero, ¿será posible optar por un camino diferente, donde se trata a cada parte involucrada en la negociación con justicia y respeto?

Para responder a esta pregunta, es conveniente repasar los errores más comunes en una negociación. Las partes se enfrascan en cómo dividir la "torta" y para ello identifican el valor basado en cuánto se lleva cada uno de ella, y eso de por sí activa la codicia y genera suspicacias en cada intercambio. Se deja de ver el valor futuro o adicional que una buena negociación puede generar. Los doctores Barry Nalebuff y Adam Brandenburger, de New York University, plantean una visión

novedosa.

Ellos proponen que las partes en una negociación tienen igual derecho en cuanto a la 'torta' materia del proceso. Al momento que las partes acuerdan compartir equitativamente los beneficios, cambia inmediatamente la percepción sobre el comportamiento de cada negociador, y se impulsa la creatividad, tan necesaria a la hora de analizar todos los ángulos o beneficios que un acuerdo puede generar.

A esto se le llama "ZOPA" (zona de posible acuerdo, por sus siglas en inglés). Esto en contraposición al BATNA (mejor alternativa a un acuerdo negociado, por sus siglas en inglés). Esto último, conlleva a no cerrar un trato por que los beneficios del mismo son inferiores a otras alternativas.

El anteponer la justicia y la empatía en una negociación, antes que las poses de poder y amenazas veladas (al tratar cada partícipe de mostrarse fuerte y arrollador), permitirá dimensionar adecuadamente la 'torta' y así descubrir más y mejores bondades de un acuerdo, hasta lograr compartir equitativamente los beneficios.

Las 'negociaciones efectivas' serán determinantes en un mundo cada vez más interconectado y complejo, donde múltiples 'stakeholders' requieren de lograr acuerdos para subsistir.

25.

Liderazgo, negociación y valor de las marcas, una mirada al caso de Ricardo Gareca



José Ruidías Rojas

Profesor de Pacífico Business School y Socio en
Global Trade Marketing



El episodio de la renuncia de Ricardo Gareca puede analizarse desde diversas perspectivas considerando el impacto que puede tener en el valor de las marcas asociadas, así como en desde el punto de vista del liderazgo que él ejerció al mando de la Selección peruana y la estrategia de negociación que tuvieron ambas partes.

A pesar de que Ricardo Gareca no participó directamente como imagen de alguna marca, se convirtió en una pieza fundamental en el activo intangible en la que se convirtió la selección, y su salida puede impactar directamente en el valor de marca de la blanquirroja, considerando que esta tampoco logró un cupo a Qatar 2022.

Respecto al liderazgo que ejerció, es posible que se genere un impacto emocional en todas las personas que están alrededor de la selección, pero ahora notaremos si el trabajo realizado puede sostenerse; veremos si su legado sentó realmente las bases para el cambio de procesos, de la forma de escoger jugadores, del relacionamiento con los que están en el extranjero o de la forma de promover a jugadores de las canteras. Recordemos que un verdadero líder es el que desarrolla al máximo las potencialidades de su equipo y que no necesita estar presente todo el tiempo para que este funcione con alto desempeño.

Finalmente, la estrategia de negociación de ambas partes había contemplado un

escenario pesimista y el hacer público el hecho de no tener un plan B, tenía la intención de generar un mayor compromiso emocional con la contraparte. Sin embargo, si hacemos el ejercicio de mirar a Gareca como una marca podríamos darnos cuenta rápidamente del gran crecimiento en su valor en el mercado, que finalmente potencializa su poder de negociación, con lo cual era casi imposible aceptar una reducción tan drástica en sus ingresos.



26.

La nueva mirada de las Finanzas Corporativas

A portrait of Antonio Jiménez Rosa, a man with dark, wavy hair, smiling broadly. He is wearing a dark blue suit jacket, a white dress shirt, and a light blue patterned tie. The background is a warm, slightly blurred indoor setting.

Antonio Jiménez Rosa

Profesor de la Maestría de Finanzas de Pacífico
Business School

Teniendo en cuenta que estamos viviendo unos años con alta volatilidad, incertidumbre y complejidad, el sistema financiero y a su vez los programas de formación en finanzas se deben actualizar a las necesidades del mercado de capitales.

Si nos centramos en la formación de Finanzas Corporativas, es fundamental entender y aprender las siguientes tres prioridades i) toma de decisiones de inversión/presupuesto de capital para el largo plazo ii) elección de las diferentes alternativas de fondeo de capital para hacer más eficiente la estructura de capital de la empresa; y iii) gestionar el capital de trabajo, cobros y pagos.

Adicional a todo lo anterior, se convierte en una necesidad aprender a tener en cuenta los siguientes efectos en la toma de decisiones:

- El efecto de la inflación a la hora de proyectar costes, precios de los insumos e inversiones futuras. Este efecto puede llegar a tener doble dígito en algunas economías.
- El incremento de tasas de interés se está produciendo tanto en Estados Unidos, América del Sur y Europa. Ahora más que nunca la búsqueda de las mejores alternativas de fondeo de capital se vuelve un requisito indispensable para que la inversión genere valor.
- Los problemas en el suministro de insumos, componentes y materiales nos exigen una mayor anticipación en la gestión de compras y en los volúmenes de

inventario para no vernos impactados en el ritmo proyectado de ventas.

- Y finalmente, la volatilidad en el tipo de cambio de divisas nos requiere un mayor conocimiento en coberturas de fx y no dejar futuras compras o ventas sin cubrir que pudieran afectar a los márgenes de la empresa.

En resumen, el contexto actual nos exige una gestión de las finanzas corporativas con mayor anticipación y con un nivel de sofisticación más elevado tanto a la hora de proyectar inversiones, búsqueda de fondeo de capital, gestión de compras e inventario, y mitigando el riesgo de tipo de cambio de divisas para que la cuenta de resultados no se vea impactada.



27.

Estrategias digitales: ¿Cuáles desarrollar para mejorar el posicionamiento de la empresa?

A portrait of Marcela Urteaga, a woman with short dark hair, smiling. She is wearing a white top with a dark leopard print pattern. The background is a textured grey wall.

Marcela Urteaga

Profesora de Pacífico Business School

La coyuntura ha acelerado el salto a lo digital, pero no se trata solo de estar presentes en Internet, sino de ser estratégicos para que más usuarios descubran nuestras marcas y, a partir de este encuentro, construir con ellos una relación sólida y duradera. ¿Cómo lograrlo? Aquí te lo explico en cinco puntos:

1. Visibilidad de la marca

Debe estar dentro de un plan *always on* y de los pilares de comunicación definidos para darle consistencia a la comunicación.

2. Generar interacción con los consumidores

El espacio digital por su naturaleza permite la “conversación”. Las marcas deben trabajar en generar espacios y campañas que incentiven el dialogo con sus usuarios. Incluso, en algunos casos, lograr que ellos las adopten como suyas.

3. Estrategia promocional

El reto es generar experiencias promocionales cada vez más personalizadas. Las promociones tradicionales tienen menor impacto sobre la visibilidad de la marca. En cambio, mecánicas participativas generan un mayor relacionamiento.

4. Transformación digital

El mercado peruano se encuentra en un proceso de cambio, pero las empresas deberán establecer los beneficios que buscan con la transformación digital.

5. Capacitación en herramientas digitales

Necesariamente se van a sumar nuevos perfiles, pero las organizaciones no pueden perder el conocimiento del negocio que ya tienen. Por ello, la capacitación es clave para que todo el equipo sea parte del motor del cambio de la empresa.



28.

Inclusión financiera: ¿Cuál es la situación actual en el Perú y cuáles son los retos pendientes?



María Laura Cuya

Profesora de Finanzas de Pacífico Business School
y CEO de Innova Funding



Dónde estamos: El 99.6 % de empresas formales está compuesto por micro, pequeñas y medianas empresas, conocidas como MIPYME, y solo el 0.4 % es gran empresa. Partiendo de esta realidad, ¿cómo construir un tejido empresarial peruano sostenible e inclusivo? ¿Necesitamos impulsar el crecimiento económico inclusivo y sostenible (ODS 8), y promover la industria, innovación e infraestructura (ODS 9) en medio de alta incertidumbre? Las MIPYMES hoy se encuentran con alta vulnerabilidad, son poco digitales, están excluidas en ámbitos financieros justos y cuentan con una baja productividad (la gran empresa es 3.7 veces más productiva que la pequeña empresa formal). Ellas tienen el 80 % de la fuerza laboral del Perú y representan el 99 % de los contribuyentes, que equivalen al 20 % de la recaudación tributaria.

Los desafíos: Existen diversos factores estratégicos por trabajar, como la inclusión financiera pendiente, la diversidad de MIPYMES pequeñas (que no logran escalar), el escaso acceso financiero diverso y pensado en ellas, el fortalecimiento en competencias como la tecnológica, la poca integración al mundo digital y global, la alta fragmentación empresarial y los altos niveles de informalidad (40 % del empleo MIPYME es formal y 94 % es informal), la baja productividad con cadenas productivas desintegradas y la baja generación de valor agregado con modelos de negocio limitados en la innovación. Para lograr que ellas alcancen crecimiento en un entorno de inclusión y desarrollar un tejido empresarial sostenible e inclusivo, necesitamos trabajar en estos factores. Un

año después del Bicentenario continúa la tarea de aumentar la productividad y competitividad. El tejido empresarial peruano es débil y lo hemos visto en el contexto pandémico donde muchas cerraron o se redujeron.

Paso a paso: Desde mi experiencia estos años, las Fintech son aliadas de la inclusión financiera MIPYME y nos urge enfrentar sus desafíos financieros para un real impacto. Por ejemplo, en la *startup Innova-Funding.com* trabajamos con factoring, sin recursos digital y hemos llevado liquidez con oferta a precio justo, en modelo customizado que entiende la realidad de la mype. El dinero electrónico y los medios de pago digitales están ampliando el abanico de canales para que MIPYMES capten clientes nuevos, evitando los riesgos del manejo de efectivo.

Las finanzas y la tecnología son una gran oportunidad para fomentar opciones asequibles. Se requieren políticas públicas con una mirada integradora, que empaticen con la realidad de las MIPYMES de todas las regiones, cuyo desarrollo corresponda a una estrategia de largo plazo y deje de lado a los populismos políticos que nos hace perder oportunidades de cambio.

Formar un tejido empresarial sólido, implica escuchar las voces de todas las MIPYMES y entenderlas desde ambos lados, público y privado. El mes de julio nuevamente nos encuentra con tareas pendientes, que incluyen el diálogo social. La MIPYMES son el motor de las economías locales, para reactivarlas (y que impacten en su entorno) comencemos por entenderlas con un enfoque humano que nos traslade de la empatía a la acción.

29.

¿Qué acciones deben hacer las organizaciones para proteger la salud mental de sus colaboradores?



Claudia Draghi

Profesora de Pacífico Business School



A medida que el impacto de la pandemia, la crisis mundial y su consecuente inestabilidad económica sigan presentes, las empresas serán observadas en sus formas y estrategias para acompañar y cuidar la salud mental de sus colaboradores.

Por un lado, hablar sobre salud mental ha cobrado una relevancia sin precedentes. Así, por ejemplo, en el 2021, Simone Biles (gimnasta olímpica) priorizó su bienestar mental sobre la competencia. Por otro lado, según el World Economic Forum, se estima que cada año se pierden hasta 200 millones de días de trabajo debido a problemas de salud mental. Y, además, el impacto del COVID-19 continúa desvaneciendo los límites entre el trabajo y el hogar.

En este contexto, el papel de las organizaciones en la valoración de la salud mental depende en gran medida de la voluntad de los líderes por demostrar -de manera genuina- comprensión, compasión, humildad y apertura.

En una cultura jerárquica, los empleados no se sienten en la libertad de compartir con sus jefes lo que “quieren y necesitan” en su vida profesional.

“El papel de las organizaciones en la valoración de la salud mental depende en gran medida de la voluntad de los líderes”.

Para impulsar el cambio, la humanización de la comunicación y la validación de las emociones deben difundirse en toda la organización de dos maneras:

• **Diálogo abierto:**

Plantear y mantener canales de comunicación bidireccionales activos con los colaboradores.

• **Estrategia integrada:**

Adoptar un conjunto de prácticas de bienestar centradas en atacar las causas de los problemas de salud mental, en lugar de simplemente los síntomas.

El cuidado y la preocupación honesta por la salud mental debe ser un compromiso auténtico con los empleados.

Esto permitirá a las empresas encontrar soluciones con empatía y poniendo en valor la mente más allá de la productividad. Esta coyuntura ofrece una oportunidad para que las empresas redefinan sus responsabilidades con sus empleados y den forma a organizaciones más humanas y sostenibles.

30.

Digitalización en el Perú: ¿cuánto ha avanzado a nivel empresarial?



Sandro Denegri

Director del MBA con enfoque en Business Analytics de Pacífico Business School y Chief Data Officer y Head of Data, Analytics & CRM en Mibanco Perú y Colombia.

En el Perú hemos dado pasos agigantados en la digitalización empresarial, pero aún estamos por detrás de muchos países incluidos nuestros *peers* regionales.

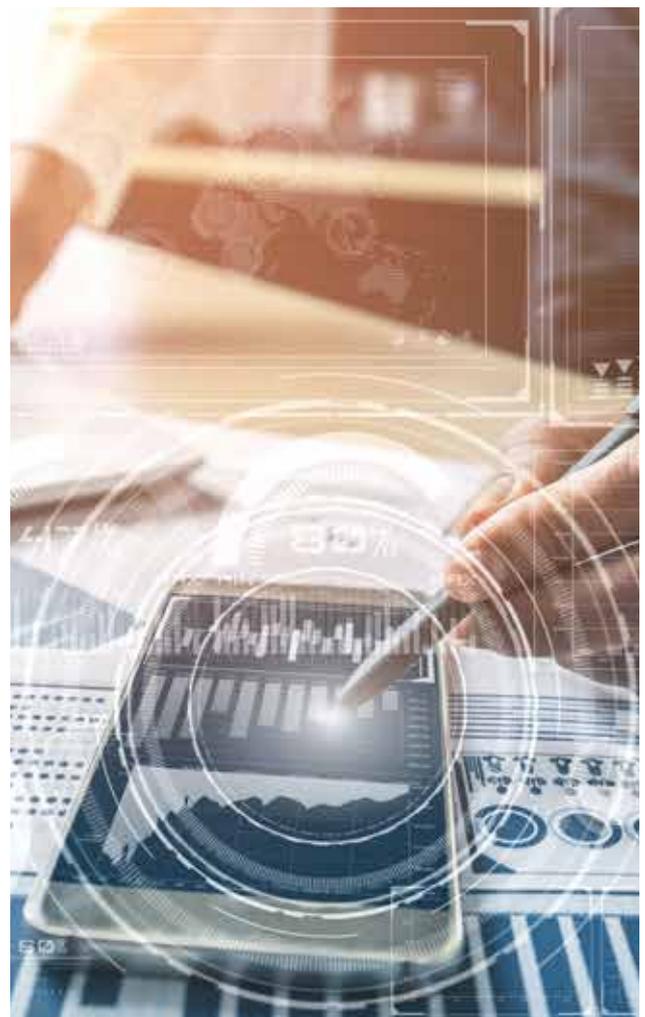
Estar rezagados es malo, pero la desigualdad digital lo es más. Dentro del país, esta brecha entre grandes y pequeñas empresas, entre población urbana y rural, incluso entre residentes de distritos de la misma ciudad es una contrariedad aún mayor para todos, inclusive los favorecidos no lo son tanto. Por ejemplo, una gran empresa muy digitalizada pierde las ventajas obtenidas cuando en su cadena de abastecimiento está una PYME muy poco digitalizada; así, esta diferencia de velocidades perjudica también a los mejor preparados. Imaginemos un auto de fórmula uno cuando una de sus ruedas gira más lenta que las demás.

Meses atrás, desde Mibanco lanzamos “Nivelar la Cancha”. Una iniciativa centrada en ayudar a las peruanas y peruanos a jugar el partido en igualdad de condiciones, eliminando “las inclinaciones de la cancha” por razones de género, nivel educativo, acceso a la tecnología, entre otros; y dentro de esto último está nuestra invitación a otras organizaciones para disponer nuestros recursos a fin de que más compatriotas

“En el Perú hemos dado pasos agigantados en la digitalización empresarial, pero aún estamos atrasados”.

se beneficien de la digitalización. Asimismo, en el MBA con Enfoque en Business Analytics de Pacífico Business School retamos constantemente a nuestros alumnos para que sus proyectos vayan más allá de lo conocido y busquen soluciones inclusivas que permitan que más PYMEs accedan a los beneficios del uso de Big Data y la analítica.

Dice William Gibson «El futuro ya está aquí, sólo que mal distribuido». Que la segunda parte de esta frase sea menos cierta será lo mejor que le puede pasar a todos los que vivimos en este territorio analógico y este ecosistema digital llamado Perú.



31.

Responsabilidad Social Empresarial, equidad e inclusión: ¿cómo se encuentran las empresas actualmente?



Natalia Manso

Profesora de Pacífico Business School



“El sector privado comprometido con la RSE, no puede ni debe excusarse en el contexto de pobreza política”.

La reciente visita al Perú de la Alta Comisionada de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, Michelle Bachelet, finalizó con su expresión de preocupación por el crecimiento de los movimientos antiderechos y el ambiente de polarización política en el Perú.

Señaló abiertamente los altos niveles de violencia doméstica; la barrera de acceso a los servicios de salud sexual y reproductiva; la discriminación basada en estereotipos de género, y los índices de niñas y mujeres desaparecidas. La realidad descrita por Bachelet está avalada por las cifras oficiales peruanas. En resumen: la gestión pública está reprobada en la protección de los derechos de las mujeres, los niños y las diversidades.

Sin embargo, el sector privado comprometido con la responsabilidad social no puede ni debe excusarse en el contexto de pobreza política, gubernamental y congresal en el que nos movemos.

“La gestión pública está reprobada en la protección de los derechos de las mujeres, los niños y las diversidades”.

Precisamente, porque la responsabilidad social no requiere de leyes ni normas: supone una oportunidad aún mayor en un contexto adverso a la igualdad y el respeto a los derechos humanos en las relaciones con sus colaboradores, proveedores, comunidades y entorno. Autoregulación y

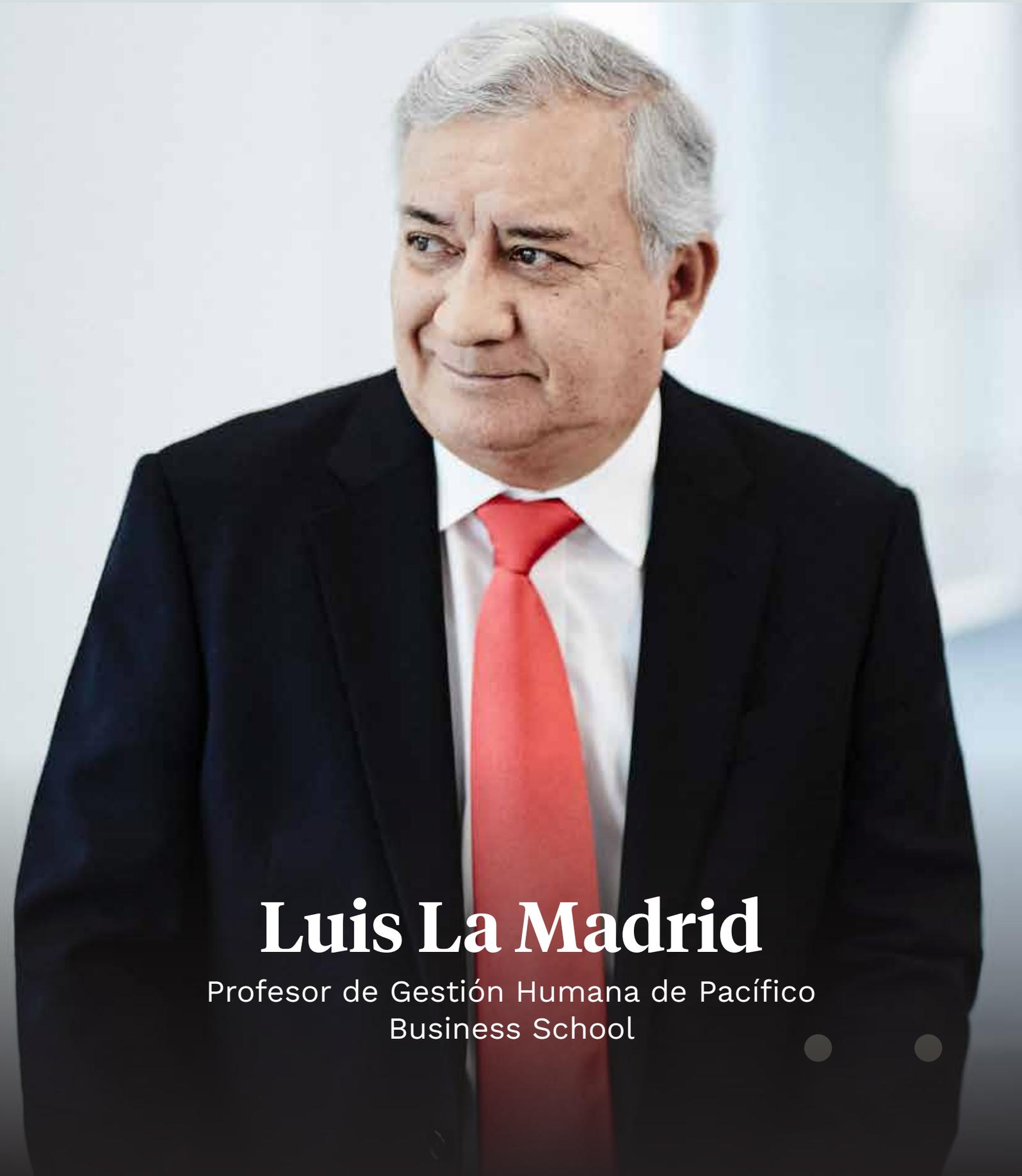


mirar hacia estándares internacionales son decisiones que las empresas pueden tomar libre y consistentemente.

Políticas de recursos humanos inclusivas, generación de valor compartido con los partícipes de su cadena de abastecimiento, ruptura con los techos y paredes de cristal para que todos desarrollemos nuestro máximo potencial no pueden esperar, máxime para las compañías que han suscrito compromisos con organizaciones como el Pacto Mundial, la OIT o las certificaciones sobre medio ambiente, condiciones laborales y anticorrupción.

32.

¿Cómo gestionar el desarrollo y retención del talento?

A portrait of Luis La Madrid, an older man with grey hair, wearing a dark suit, white shirt, and red tie. He is looking slightly to the left of the camera with a thoughtful expression.

Luis La Madrid

Profesor de Gestión Humana de Pacífico
Business School

“La actual situación del país produce una menor atención a temas de largo plazo, como el talento”.

Una manera de comparar los beneficios que pueden alcanzar las organizaciones cuando incorporan conceptos de retención y desarrollo del talento es el indicador de cobertura de vacantes. En las entidades donde se gestiona el talento sistemáticamente, el 80 % de las vacantes es cubierta con talento interno y el 20 % con externo. Sin embargo, cuando el proceso de gestión del talento es débil, los indicadores se invierten. Es importante mencionar que las ventajas de cubrir las posiciones con talento interno son siempre de mayor impacto para el negocio.

En el Perú, la implementación de sistemas de gestión del talento es aún débil, debido a tres variables principales. La primera es de orden mundial y se explica fácilmente porque estamos hablando de un concepto en evolución que, a partir del año 2000, inició su presencia en las organizaciones públicas y privadas. La segunda es coyuntural, pues la actual situación de crisis sanitaria, política, social y económica del país, así como de las expectativas empresariales, produce una menor atención a temas de largo plazo, como el talento, para concentrarse en metas de corto plazo, con el objetivo de sobrevivir al embate de la dinámica actual.

La tercera variable es de tipo estructural y se refiere al nivel de actualización educativa de los líderes empresariales, sobre todo de los que dirigen medianas o pequeñas empresas. Ellos, al no tener contacto con las nuevas tendencias, pierden la oportunidad de valorar estos



conceptos. Un ejemplo actual de esta problemática son los constantes errores que se cometen en la administración pública cuando nombran profesionales en cargos importantes, donde luego rápidamente se hacen cambios, mostrando la brecha existente entre el talento requerido y el talento seleccionado.

33.

Finanzas corporativas:
¿Qué deben considerar los empresarios
para una toma de decisión efectiva?

A portrait of Antonio Jiménez Rosa, a man with dark, wavy hair, smiling broadly. He is wearing a dark blue suit jacket, a white dress shirt, and a light blue tie. The background is a warm, slightly blurred indoor setting.

Antonio Jiménez Rosa

Profesor de la Maestría de Finanzas de Pacífico
Business School



Tras más de dos años desde el inicio de la pandemia y acostumbrados a una constante volatilidad e incertidumbre en los mercados financieros, nos encontramos en un contexto de alta inflación a nivel global, en el que los mercados han empezado a descontar una posible recesión en Estados Unidos, los precios de las materias primas han retrocedido (metales industriales, como el cobre) y es mayor la percepción de riesgo sobre economías emergentes.

Localmente, en el Perú, la actividad nos ha ido sorprendiendo positivamente durante el primer semestre, basada en gran parte en el gasto de consumo de las familias, que coincidió con la flexibilización de las medidas de aislamiento sanitario desde inicio de año, y también en una reducción de la tasa de ahorro privado.

Adicionalmente, debemos resaltar que el primer semestre se ha cerrado en el Perú con un mes de junio récord de inversión en el segmento de mediana y gran empresa, siendo el mejor mes del último año en cuanto a número y volumen de operaciones de financiación de largo plazo.

Todo ello nos muestra que, a pesar de que la situación es compleja e incierta, los empresarios en el Perú tienen clarísimo que tenemos que seguir adelante, pensando en el mediano y largo plazo, y priorizando las inversiones que aporten más valor

al negocio (buscando eficiencias en la producción, foco en fidelización de clientes para mayor rentabilidad y diferenciación de la competencia con calidad de producto y de servicio).

En línea con lo comentado, en la situación actual recomiendo tener en cuenta los siguientes efectos en la toma de decisiones empresariales:

- El efecto de la inflación a la hora de proyectar costes, precios de los insumos e inversiones futuras. Sabemos del esfuerzo de los bancos centrales por tenerla controlada cuanto antes. Tomemos en consideración que la inflación se irá reduciendo durante el 2023 y que, dentro de un año, aspiramos a estar próximos al 3 %.
- El incremento de tasas de interés que se está produciendo en Estados Unidos, América del Sur y Europa. Ahora más que nunca la búsqueda de las mejores alternativas de fondeo de capital se vuelve un requisito indispensable para que la inversión genere valor. Tengamos en cuenta que todavía queda espacio para más subidas de tasas, y que en el Perú esperamos que la tasa de referencia llegue a 7.25 % a lo largo de 2022 para comenzar una reducción en el 2023 conforme la inflación sea controlada.
- Los problemas en el suministro de insumos, componentes y materiales nos exigen una mayor anticipación en la gestión de compras y en los volúmenes de inventario para no ver impactado el ritmo proyectado de



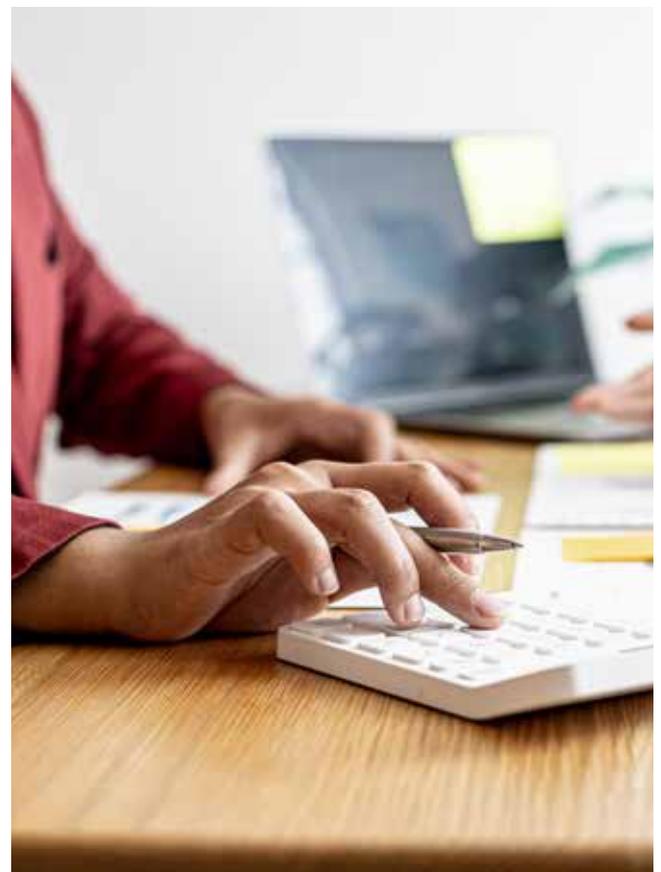
ventas.

- Y, finalmente, la volatilidad en el tipo de cambio de divisas nos requiere un mayor conocimiento en coberturas de fx y no dejar futuras compras o ventas sin cubrir que pudieran afectar a los márgenes de la empresa. Desde las últimas semanas, se proyecta un cierre de 2022 con un tipo de cambio 3.90-4.00 PEN/USD, rango que se espera se mantenga en el 2023.

En resumen, si bien el contexto actual nos lleva a la preocupación, no debemos caer en el pesimismo, y tengamos en cuenta que en los próximos 12 meses la inflación va a tener una tendencia favorable, acercándonos al rango meta para finales del 2023 y, con ello, dando fin a los incrementos de tasas de interés. Afrontemos el próximo año y medio

con el convencimiento de que los mercados y la actividad van a mejorar. Ahora más que nunca, debemos tomar decisiones financieras con mayor anticipación y con un nivel de sofisticación más elevado a la hora de proyectar inversiones, en la búsqueda de fondeo de capital y en la gestión de compras e inventario. Asimismo, será necesario mitigar el riesgo de tipo de cambio de divisas para que la cuenta de resultados no se vea impactada.

Ante situaciones de alta volatilidad e incertidumbre, pongamos foco en la búsqueda de eficiencias, en la rentabilidad del negocio, en la elección de los clientes y proveedores, y en diferenciarnos de la competencia en la calidad de los productos y del servicio.



34.

Cuidado con nuestra
Área Comercial

A portrait of Ben Schneider, a middle-aged man with grey hair, wearing a dark suit, light blue shirt, and a patterned tie. He is standing in front of a bookshelf. His arms are crossed.

Ben Schneider

Director del MBA de Pacífico Business School



La planificación sobre las conversaciones que se tendrá con los clientes ayuda a formar relaciones duraderas en tiempos de crisis.

En épocas de alta incertidumbre, donde los mercados mundiales sufren caídas inesperadas, la inflación se dispara y las cadenas de suministros se complican y aumentan las probabilidades de que la economía mundial entre en recesión, se hace indispensable cambiar la óptica de cómo manejar nuestra área comercial.

La mayoría de empresas, al preparar sus planes de acción comercial, generalmente priorizan una perspectiva sesgada y centrada en los productos y servicios que ofrecen, sin obtener suficiente "feedback" de las necesidades de los clientes en tiempos de cambios bruscos.

Las relaciones que producen altas sinergias requieren de llevar adelante profundas conversaciones que lleven a responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo las empresas pueden construir relaciones a prueba del paso del tiempo en épocas de alta incertidumbre?

Una investigación realizada por el profesor Christoph Senn de la escuela de negocios Insead de Francia, encontró ciertas áreas críticas para construir alianzas duraderas, las cuales a su vez se agrupan en tres actividades sobre las cuales se recomienda consultar con nuestros clientes para calificar la fortaleza de nuestra relación con ellos.

La primera, se refiere a la actividad de "Planificación" que implica a su vez tres áreas: la de estrategia, relaciones y comunicación. En esta fase debemos preguntar al cliente: ¿cómo califica la estrategia de colaboración entre nuestras empresas incluyendo la calidad de nuestras relaciones y la comunicación que llevamos adelante?

La segunda actividad, la de "Ejecución", sugiere indagar sobre ofertas de valor de nuestra empresa. Esto implica el entender cómo es que nuestro cliente se beneficia de contratar nuestros productos y servicios. A la vez preguntar si las plataformas informáticas que soportan nuestra actividad e interacción con el cliente son adecuadas.

Por último, si las facilidades de financiamiento que ofrecemos son efectivas, la tercera actividad, la de "Recursos", se refiere a cuan ágiles somos como organización para atender al cliente. Esto implica indagar sobre las competencias del personal que asignamos a su cuenta, si las otras áreas de nuestra organización le brindan un soporte adecuado, y si nuestro "know how" les genera modelos de negocios rentables y sostenibles.

El compartir los resultados de esta técnica con nuestros clientes, generará grandes beneficios que se traducirá en afianzar una alianza estratégica duradera, en momentos en los que la coyuntura apunta a debilitar y poner en riesgo las relaciones con ellos.

35.

La salud mental y
“La Gran Renuncia”



Giuliana Leguía

Directora de Pacífico Business School



Han pasado más de dos años desde aquel marzo del 2020, en el que la vida de los peruanos y del mundo se trastocó por la pandemia. Desde ese entonces, enfrentamos una crisis no solo sanitaria, sino económica, social y política, y una serie de transformaciones para las que probablemente, no estábamos preparados. Es cierto que nuestra vida cambió, aprendimos a estar confinados, a cuidar más de nosotros, a interactuar de una manera diferente; y lo mismo sucedió con la manera de estudiar y trabajar, aprendimos a hacerlo de manera remota.

Si nos enfocamos en el ámbito laboral, en términos generales, tanto las organizaciones como los equipos, aprendieron a adaptarse a esta nueva forma de trabajar en la que se demandaba mayor flexibilidad, resiliencia, capacidad innovadora y creativa, también era indispensable generar confianza, trabajar de una manera más colaborativa, y al mismo tiempo con mayor autonomía y responsabilidad.

Según un estudio de Bumeran, donde se contó con la participación de más de 600 especialistas en RR.HH. de Argentina, Chile, Panamá, Ecuador y Perú, el 63% señaló que actualmente los talentos prefieren trabajar desde sus casas y con horario flexible; y en el caso de Perú, el 64% de los especialistas señalan que es más difícil encontrar talentos.

Este proceso de aprendizaje desafiante, para muchos profesionales significó exceso de carga laboral, desalineamiento organizacional, poca flexibilidad y empatía de sus jefes, necesidad de

capacitarse en competencias digitales o tecnológicas para poder responder y mantener sus puestos. En así que, como lo señalan algunos estudios, se identificó un incremento en los índices de “burnout” (o agotamiento laboral) que, si bien ya existían antes de la pandemia, se hicieron más evidentes durante esta.

El Foro Económico Mundial de Davos, señaló en su “Informe de riesgos globales para el 2022”, que la salud mental se encuentra entre los diez mayores riesgos globales a corto plazo. El contexto de pandemia hizo que los casos de depresión se incrementen a nivel mundial, y que, en muchos casos queden desatendidos. Es importante preguntarnos, ¿qué están haciendo las organizaciones para cuidar la salud mental de sus trabajadores en el Perú? ¿De qué manera se cuida la salud mental en los distintos niveles de la organización?

“La Gran Renuncia”

Si miramos hacia Estados Unidos, el año pasado, estos cuestionamientos se tradujeron en la investigación realizada por Anthony C. Klotz y que conocemos como el fenómeno de “La Gran Renuncia”, por el cual los colaboradores estarían dispuestos a renunciar o dejar voluntariamente sus puestos laborales ya sea porque están buscando replantear su vida o porque su prioridad es la flexibilidad incluso por encima de sueldo.

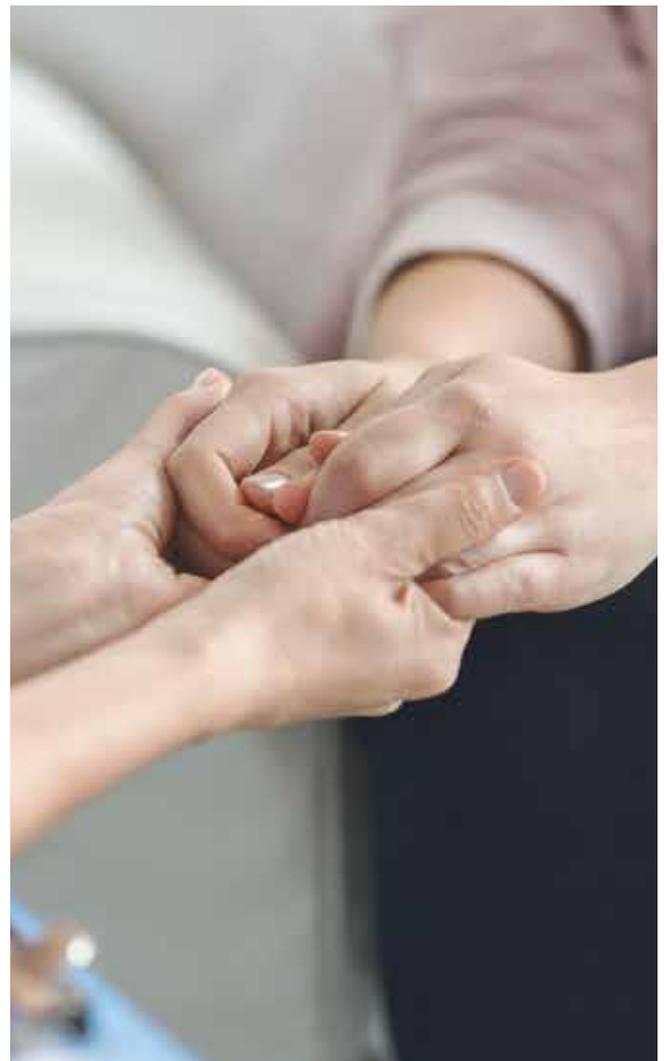
Y si bien hay investigadores que señalan que aún no existe evidencia suficiente que respalde la existencia del fenómeno en América Latina, la encuesta realizada en marzo del 2020 por PwC, Global



Workforce Hopes and Fears Survey, en la que participaron más de 52,000 trabajadores de 44 países, señala que dos quintos de los trabajadores no están felices en su trabajo y piensan dejarlo en el futuro. En este mismo sentido, en la encuesta de McKinsey, Great Attrition, Great Attraction, de abril de este año, en la que se consultaron a más de 12,000 personas de seis países, esa cifra sube a más del 60%. Aunque no podemos afirmar que este fenómeno llegará al país; seguramente muchos de nosotros conocemos de alguna renuncia por las razones expuestas.

Por otro lado, las empresas se vieron obligadas a implementar modelos de trabajo híbridos durante la pandemia y se pudo evidenciar que, en muchos casos, esta modalidad permitió la continuidad del negocio, aun así, es normal que surjan inquietudes sobre cuál es el modelo que debe prevalecer considerando variables como el sector o tipo de actividades que se realizan, pero también sobre cuáles serán los nuevos desafíos que habrá que enfrentar, dependiendo de la decisión que se tome. Hasta el momento y según el estudio realizado en abril por Deloitte sobre “Retorno a Oficinas en Perú”, el 83% de empresas habrían decidido continuar con la modalidad híbrida, el 9% por la modalidad 100% presencial, mientras que el 8% estaría apostando por la modalidad 100% remota. En este sentido, y a manera de ejemplo dentro del mismo sector, el financiero, hay empresas que están apostando por un 50%-60% de trabajo remoto, mientras que otras han regresado a la presencialidad.

Como vemos, el tema aún no está cerrado y seguramente el mercado laboral nos continuará dando sorpresas. Sin embargo, ya hemos vivido lo positivo y lo negativo de los dos esquemas, por lo que lo ideal sería poder lograr un adecuado balance entre lo presencial y lo remoto, sacando lo mejor de ambos modelos, de tal manera que tanto los colaboradores como la empresa se sientan reconocidos en él y, que sea una oportunidad que nos permita estar preparados para enfrentar los desafíos de un contexto que seguirá siendo incierto y que nos acompañará por un tiempo.



36.

Las marcas y el fútbol en
el Mundial de Catar



José Ruidías Rojas

Profesor de Pacífico Business School y Socio en
Global Trade Marketing



Tradicionalmente, la época en la que se celebra un mundial de fútbol se vive con mayor optimismo respecto a cualquier otro periodo no festivo del año y con mucha mayor preponderancia en los países que participan en el campeonato. Sin embargo, a pesar de que la selección peruana no logró un cupo para el Mundial de Catar, es altamente probable que muchas categorías asociadas a este deporte (televisores, cervezas, snacks, insumos de parrilla, artículos deportivos, entre otros) experimenten crecimientos orgánicos en su demanda, debido al peso específico de estos eventos en países altamente futboleros como el nuestro.

Dichas categorías deberían aprovechar este rush para fortalecer las estrategias de persuasión a sus clientes, con la intención de incrementar su ticket promedio y ganar mayor participación en la billetera de sus consumidores potenciales. Es el momento correcto para desplegar tácticas de promoción, ofertas, descuentos en compras futuras, packs y programas de fidelización que aseguren la recompra de sus productos, sean estos bienes o servicios. Además, debe considerarse que, debido al carácter universal del fútbol y a la masificación de medios digitales en los últimos años, se ha consolidado un gran interés por seguir a futbolistas, equipos y selecciones de países, algo que hace poco tiempo era muy complicado de hacer.

¿Y qué pueden hacer las marcas que no están directamente asociadas con este deporte? La respuesta es “aprovechar la temporada”. En general, hay una mayor predisposición de consumo en diversas categorías por la naturaleza festiva del evento; entonces, implementar

activaciones creativas en puntos de venta físicos o digitales y desarrollar una estrategia de comunicación basada en sentimientos positivos podría beneficiar a muchas de las marcas que se atrevan a conectar emocionalmente con sus clientes. Adicionalmente, todo el mes que dura el Mundial, se superpone con la campaña navideña, que es una de las más importantes del año para muchas marcas, por lo que ambos influjos impulsarán indefectiblemente la disposición a gastar más por parte de los consumidores.

En resumen, una campaña integrada de marketing táctico puede generar muchos beneficios, tanto a las marcas que compiten en industrias cercanas al fútbol como a las que no están muy cerca.

La clave estará en desarrollar un concepto creativo que interconecte todas las piezas y que genere deseabilidad de compra en el público objetivo.



37.

Executive MBA: 5 razones por las que debes estudiar para convertirte en un líder global



Miguel Paredes

Profesor de Pacífico Business School

El Executive MBA con enfoque en Management, Innovation & Business Analytics, de Pacífico Business School y el MIT Sloan School of Management, le permitirá a los participantes convertirse en líderes globales que marcarán la diferencia en sus organizaciones.

El mercado es cada vez más cambiante y exigente para las organizaciones. Por tanto, los líderes deben contar con conocimientos y un panorama más amplio para reconocer la complejidad de un mundo globalizado. Para lograrlo, tienen que potenciar sus habilidades, transformar su espíritu innovador y capacidad de gestión. El Executive MBA con enfoque en Management, Innovation & Business Analytics los prepara para ser líderes globales y superar los retos del futuro. Es fundamental que los líderes den un paso hacia adelante, sobre todo, por estas razones que explica Miguel Paredes, director de este programa de Pacífico Business School y el MIT Sloan School of Management:

1. Generar influencia en la organización y trabajadores:

Es necesario que los líderes identifiquen los canales potenciales de creación de valor o resolución de problemas. La labor de los líderes será impulsar, poner en agenda o crear conciencia sobre ambos aspectos mencionados. Además, deben

ser capaces de abordar las diferencias entre los trabajadores y entender los distintos puntos de vista y opiniones que ellos tienen para encontrar la mejor solución.

2. Aprender a ejecutar:

Consiste en reconocer qué es lo más importante, los recursos con que se cuentan, el tiempo y el plan para ejecutar de la mejor manera las acciones con el objetivo de resolver problemas o capturar oportunidades. La ejecución es clave y mucha gente no tiene claro cómo hacerlo.

3. Dominar distintos temas de la empresa:

Es prioridad que el líder sepa todo sobre áreas referentes a la organización, como marketing, finanzas, logística, operaciones, entre otras. Sobre todo, tiene que saber unir y orquestar estos ámbitos para el beneficio de la empresa.

4. Entender cómo funciona la organización:

Hay una necesidad en los ejecutivos de conocer a sus clientes y el mercado, así como en identificar cuáles son los atributos de la compañía en la propuesta de valor para el consumidor. Comprender al cliente es fundamental para entender lo que uno puede dar y configurar la mejor propuesta de valor. Para el líder, conocer el funcionamiento de la compañía también implica entender el estado de ganancias y pérdidas.

38.

¿Qué tan innovadora es mi empresa? Cómo evitar que “se nos pase el tren”



César Antúnez de Mayolo

Profesor del MBA y de la Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial de Pacífico Business School



Considerando la situación política y económica en nuestro país, así como factores exógenos de naturaleza global, se te hace cada vez más difícil manejar la incertidumbre en tu empresa. Sin embargo, notas también como aparecen diversas empresas que gracias a la tecnología, irrumpen en ciertos sectores y cambian las reglas de juego, acortando los ciclos de vida de productos y generando que las empresas que tradicionalmente dominaban en industrias como viajes, entretenimiento, taxi o retail sufran por la incursión de propuestas de valor como las de Despegar, Netflix, Uber o Mercado Libre. En tu equipo te sugieren adoptar prácticas como Blockchain, Inteligencia Artificial, Big Data o Machine Learning, pero te es difícil saber por dónde empezar, más aún considerando que todos están muy ocupados con sus responsabilidades diarias.

¿Cómo priorizar las acciones de la empresa para anticiparnos a los cambios en nuestro sector? ¿O es acaso éste inmune a los cambios tecnológicos? ¿Qué nivel de innovación o disrupción necesitaremos para mantenernos vigentes? Como altos directivos, ¿debemos empezar con ideas desde arriba o en todo caso, cómo involucramos al resto de la organización?

¿Momentos Kodak?

En el año 2012, mientras Eastman Kodak se declaraba en bancarrota, la startup Instagram -contando solo 3 años en el mercado y 13 empleados- era adquirida por Facebook por la suma de mil millones de dólares. A pesar de haber inventado la cámara digital, Kodak la dejó de lado y con la posterior masificación de los smartphones, no solo desapareció el rollo fotográfico, sino también su procesamiento, distribución, retailing, marketing y empaquetado. Otros “momentos Kodak” los tuvieron también empresas como Blockbuster o Nokia, yéndose a la quiebra por no adaptarse a cambios en sus respectivos sectores.

De las 500 empresas que aparecían en el

ránking Fortune 500 del año 1955, solo 52 seguían figurando en esa misma lista en el año 2021, lo que significa que casi el 90% de las empresas top que existían en 1955 quebraron, fueron adquiridas por otras o aún existen pero ya no son parte de las 500 empresas más importantes de los EE.UU.

Innovación como disrupción

La innovación como práctica empresarial se hizo más popular durante la revolución industrial del siglo XIX y fue en la década de 1930 que el austriaco Joseph Schumpeter identificó a la innovación como un factor clave asociado al crecimiento económico, acuñando el término “destrucción creativa” para el proceso de mutación industrial que continuamente revoluciona la estructura económica desde dentro, destruyendo la antigua y creando continuamente otra nueva.

Según la encuesta de EY “Prioridades del Directorio para el 2022” realizada entre miembros de directorios en Argentina, Chile, Perú, México, Brasil y Colombia, el 43% de los entrevistados reconoce como una prioridad en su empresa la Transformación Digital y el uso adecuado de nuevas tecnologías, como es el caso de blockchain o inteligencia artificial.

Primeros pasos

La capacidad de innovar no tiene porqué depender de “genios”, así que si no tenemos a un Galileo, Newton, Einstein o Jobbs en nuestra empresa, preocupémonos más bien en cultivar un ambiente propicio para mejorar las competencias de nuestro personal y que facilite cuestionar el status quo.

Antes que nada, comprendamos nuestro entorno competitivo actual y cómo éste podría cambiar gracias a nuevas tecnologías, dejando de lado lo obvio: Henry Ford decía que si le hubiese preguntado a la gente qué era lo que querían, me hubieran dicho “un caballo más rápido”.

39.

Digitalización en el Perú: ¿cuánto ha avanzado a nivel empresarial?



Sandro Denegri

Director del MBA con enfoque en Business Analytics de Pacífico Business School y Chief Data Officer y Head of Data, Analytics & CRM en Mibanco Perú y Colombia.

En el Perú hemos dado pasos agigantados en la digitalización empresarial, pero aún estamos por detrás de muchos países incluidos nuestros *peers* regionales.

Estar rezagados es malo, pero la desigualdad digital lo es más. Dentro del país, esta brecha entre grandes y pequeñas empresas, entre población urbana y rural, incluso entre residentes de distritos de la misma ciudad es una contrariedad aún mayor para todos, inclusive los favorecidos no lo son tanto. Por ejemplo, una gran empresa muy digitalizada pierde las ventajas obtenidas cuando en su cadena de abastecimiento está una PYME muy poco digitalizada; así, esta diferencia de velocidades perjudica también a los mejor preparados. Imaginemos un auto de fórmula uno cuando una de sus ruedas gira más lenta que las demás.

“En el Perú hemos dado pasos agigantados en la digitalización empresarial, pero aún estamos atrasados”.

Meses atrás, desde Mibanco lanzamos “Nivelar la Cancha”. Una iniciativa centrada en ayudar a las peruanas y peruanos a jugar el partido en igualdad de condiciones, eliminando “las inclinaciones de la cancha” por razones de género, nivel educativo, acceso a la tecnología, entre otros; y dentro de esto último está nuestra invitación a otras organizaciones para disponer nuestros recursos a fin de que más compatriotas se beneficien de la digitalización. Asimismo, en el MBA con Enfoque en Business Analytics de Pacífico Business School retomamos constantemente



a nuestros alumnos para que sus proyectos vayan más allá de lo conocido y busquen soluciones inclusivas que permitan que más PYMEs accedan a los beneficios del uso de Big Data y la analítica.

Dice William Gibson «El futuro ya está aquí, sólo que mal distribuido». Que la segunda parte de esta frase sea menos cierta será lo mejor que le puede pasar a todos los que vivimos en este territorio analógico y este ecosistema digital llamado Perú.

5. Fortalecer la planeación de estrategias:

Los ejecutivos deben discernir bien sobre qué hacer y qué no hacer; es decir, en qué enfocarse y cómo decidir las acciones de la compañía. A partir de comprender la propuesta de valor, se puede enfatizar en determinadas acciones y dejar otras que no generen el máximo valor para el cliente, pero siempre tomando en cuenta las capacidades de la compañía.

“Nuestro Executive MBA apunta a profesionales que están en puestos importantes o tendrán posiciones altas en el futuro. Habrá discusiones entre ellos, con las complejidades y problemas que enfrentan en su día a día. Además, los participantes van a generar un tremendo network que les va a abrir puertas, acceder a conocimiento, obtener otros trabajos, contratar gente, etc. Otra razón más es por el acuerdo con el MIT, que es único en la región”, explicó.

Con el Executive MBA no solo se potenciará las habilidades técnicas de los estudiantes, sino también podrán alcanzar su máximo potencial de liderazgo gracias a la metodología LTI (lidera, transforma, impacta) de Pacífico Business School, que los ayudará a entender quiénes son y cómo tener la mejor versión personal para un mayor impacto en la organización.

Los profesionales estarán en la capacidad de cambiar el rumbo de las empresas y el país al tener conocimiento sobre la

aplicación de modernas herramientas de aprendizaje, desde simulaciones de negocios hasta debates con el faculty del MIT, y sobre las últimas tendencias globales en negocios. Ellos buscarán desafiar lo establecido y podrán transformarlo.





Pacífico
Business School

Series de Pacífico Business School de la Universidad del Pacífico.
Volumen digital: Retos PBS 2022, de Pacífico Business School.
Elaborado por: Área de Comunicaciones de la Universidad del Pacífico

Todos los derechos reservados. El presente documento es de uso libre,
sólo se solicita que sea citada de la siguiente forma:
©Pacífico Business School (2022). Retos PBS 2022.