



Pacífico
Business School



Especial **PBS**

Desafíos empresariales después del Bicentenario



ÍNDICE



Tema	Pág.
Digitalización empresarial Sandro Denegri, director del MBA con enfoque en Business Analytics y Chief Data Officer y Head of Data, Analytics & CRM en Mibanco Perú y Colombia.	1.
RSE, equidad e inclusión Natalia Manso, profesora de Pacífico Business School.	2.
Desarrollo de talento Luis La Madrid, profesor de Gestión Humana de Pacífico Business School.	3.
Inclusión financiera María Laura Cuya, profesora de Finanzas de Pacifico Business School y CEO de Innova Funding.	4.
Finanzas corporativas Antonio Jiménez Rosa, profesor de la Maestría de Finanzas de Pacífico Business School.	6.
Salud mental Claudia Draghi, profesora de Pacífico Business School.	8.

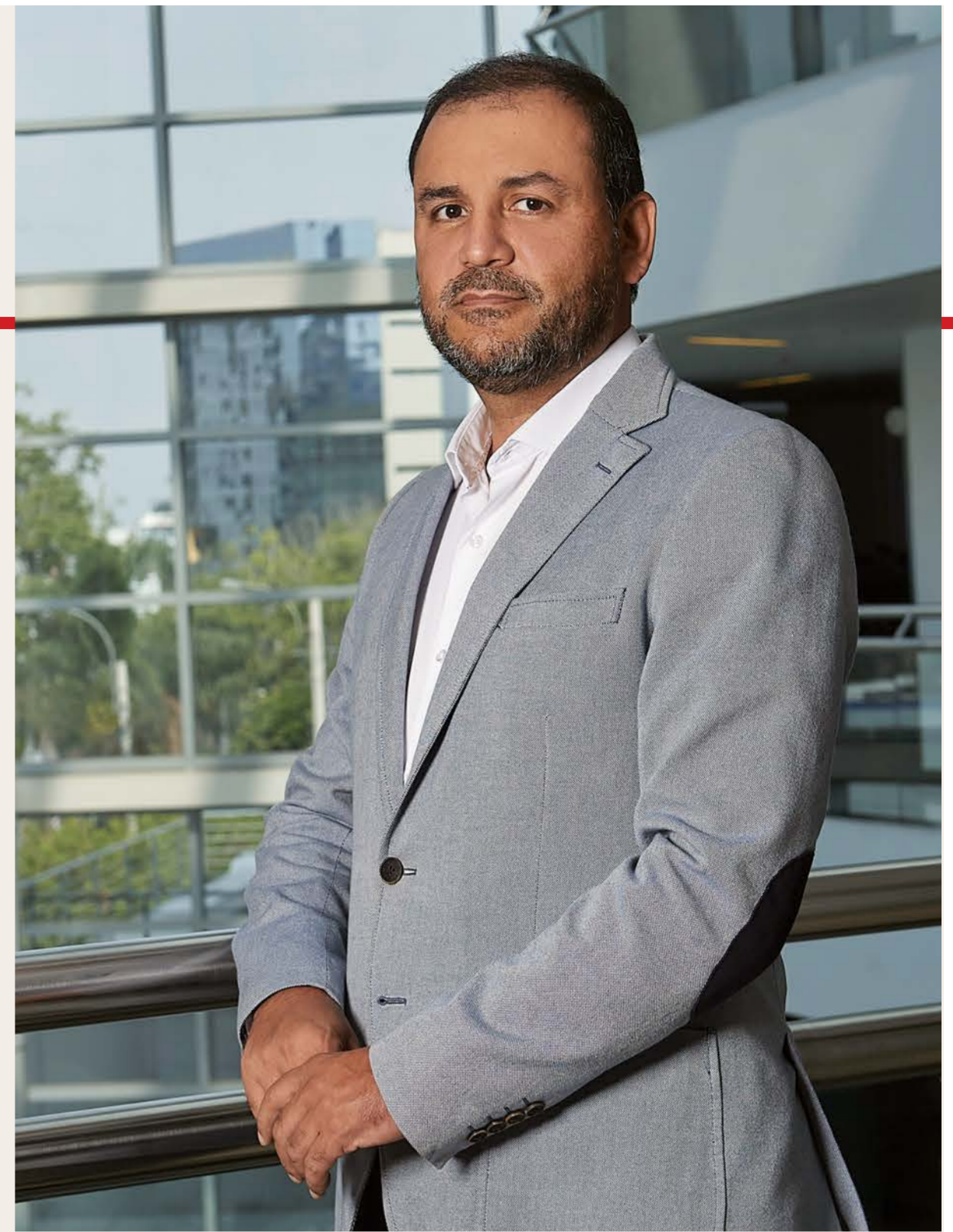


DIGITALIZACIÓN EMPRESARIAL

“Retamos constantemente a nuestros alumnos para que sus proyectos busquen soluciones inclusivas”.

Por Sandro Denegri

Director del MBA con enfoque en Business Analytics 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 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.



RESPONSABILIDAD SOCIAL

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

Por Natalia Manso
Profesora de Pacífico Business School.



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 anti derechos en Perú, y el ambiente de polarización política.

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

Políticas de recursos humanos inclusivas, generación de valor compartido con los participantes 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 anti corrupción.



GESTIÓN DE TALENTO

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

Por Luis La Madrid

Profesor de Gestión Humana de Pacífico Business School.



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

“En el Perú la implementación de sistemas de gestión del talento, es aún débil”.

públicas y privadas; la segunda es coyuntural, la actual situación de crisis sanitaria, política, social, económica del país, y de 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 a los que dirigen medianas o pequeñas empresa, que, 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.

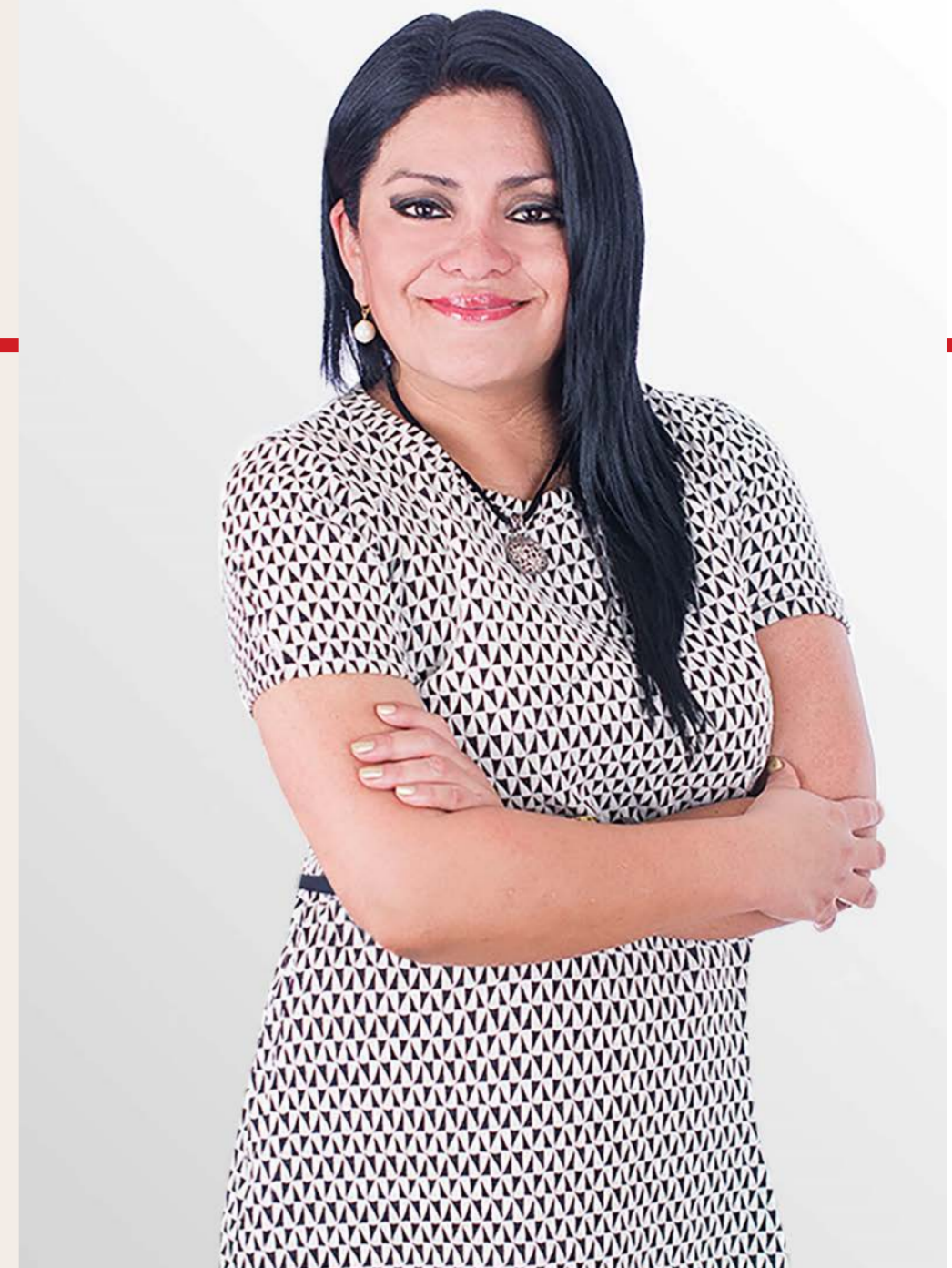


INCLUSIÓN FINANCIERA

“Un año después del Bicentenario continua la tarea de aumentar la productividad y competitividad”.

Por María Laura Cuya

Profesora de Finanzas de Pacifico Business School y CEO de Innova Funding.



Dónde estamos: El 99.6 % de empresas formales está compuesto por micro, pequeña y mediana empresa, conocido como mipyme y solo 0.4 % es gran empresa. Partiendo de esta realidad, ¿cómo construir un tejido empresarial peruano sostenible e inclusivo? ¿Necesitamos promover 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, poco digitales, excluidas en ámbitos financieros justos, con 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.

“Formar un tejido empresarial sólido implica escuchar las voces de todas las mipymes y entenderlas”.

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 altos niveles de informalidad (40% del

empleo mipyme es formal y 94% es informal), 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 continua 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,

Fintech es aliado de la inclusión financiera mipyme, nos urge enfrentar sus desafíos financieros para un real impacto. En la startup Innova-Funding.com con factoring sin recursos digital hemos llevado liquidez con oferta a precio justo, en modelo customizado que entiende la realidad de la mype. El dinero electrónico, los medios de pago digitales están ampliando el abanico de canales para que mipymes capten clientes nuevos, evitar

los riesgos del manejo de efectivo.

Finanzas y tecnología son oportunidad para fomentar opciones asequibles. Se requieren políticas públicas con mirada integradora, que empaticen con la realidad de las mipymes de todas las regiones, cuyo desarrollo corresponda a 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. Julio nuevamente nos encuentra con tarea pendiente, que incluye el diálogo social. La mipymes son el motor de las economías locales, para reactivarlas (y que impacten en su entorno local) comencemos por entenderlas con un enfoque humano que nos traslade de la empatía a la acción.



Foto: Andina



FINANZAS CORPORATIVAS

“Los empresarios en el Perú tienen clarísimo que debemos seguir adelante, pensando en el mediano y largo plazo, y priorizando las inversiones”

Por Antonio Jiménez Rosa

Profesor de Pacífico Business School en el Master en Finanzas y MBA, Director Regional Banca Empresas y Corporativa en BBVA.

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.

“Ante situaciones de alta volatilidad e incertidumbre, pongamos foco en la búsqueda de eficiencias”.

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

incierto, 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



Foto: Andina

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.



SALUD MENTAL EMPRESARIAL

“El cuidado y la preocupación honesta por la salud mental debe ser un compromiso auténtico”.

Por 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. Para impulsar el cambio, la

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

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.