

Una revista de PwC Perú

Advance

Global CEO Survey 2024

La mirada de los CEOs
al contexto actual

Transacciones para
la transformación

Commercial
Due Dilligence

¿Cómo vemos la Inteligencia
Artificial en 2024?





Orlando Marchesi
Socio Principal

Este 2024, PwC Perú cumple 100 años en el país creando valor y brindando servicios de auditoría, impuestos y consultoría para los negocios. En ese sentido, considero que el principal logro en este tiempo ha sido poder contar con la confianza del empresariado nacional y de todos nuestros stakeholders.

A lo largo de nuestra trayectoria en Perú, hemos sido testigos de la constante evolución del mundo empresarial. Por ello, reafirmamos la importancia de que las organizaciones se adapten con seguridad a los cambios, afrontando nuevos riesgos y estrategias con visión y determinación.

En esta era de innovación acelerada, es esencial fomentar el uso de herramientas nuevas y motivar a nuestros colaboradores a desarrollar habilidades que estén en sintonía con las demandas del mercado. Al conmemorar nuestro centenario, renovamos nuestro compromiso de seguir esforzándonos por proveer servicios de calidad, mientras construimos confianza en la sociedad y resolvemos problemas importantes en cada paso que damos hacia el futuro de los negocios en Perú.

Por esa razón, en esta edición de Advance presentaremos los principales hallazgos de nuestro CEO Survey 2024 y el estudio sobre Fusiones y Adquisiciones Perú 2024, los cuales revelan las proyecciones y preocupaciones que tienen los directores, así como el escenario actual del mercado de F&A en el territorio nacional, respectivamente. Sumado a ello, para conmemorar nuestro centenario en el país, contaremos con una entrevista exclusiva a uno de nuestros ganadores EMA de la categoría startups, Raimundo Morales, quien es CEO de Yape.

La desaceleración de la inflación y la expectativa de tasas de interés más bajas otorgan incentivos para un mayor dinamismo en los procesos de fusiones y adquisiciones (M&A) de diferentes sectores industriales. Américo Vallenas, director de Strategy&, propone en su artículo cinco elementos clave de análisis para un adecuado proceso de Commercial Due Dilligence que proporcione el mejor marco de referencia para un M&A exitoso.

Los avances tecnológicos, las inversiones en aumento y la competencia por el talento están convergiendo hacia un solo objetivo: la IA cambiará fundamentalmente la forma en que se realizan los negocios. De ese modo, Guillermo Zapata, director de Servicios de Gobierno Corporativo, Riesgos, Cumplimiento y Servicios Forenses, detalla qué se espera de la inteligencia artificial para este 2024, junto con algunas recomendaciones respecto al uso de esta tecnología.

Ante la emisión de una nueva norma contable internacional (NIIF 18), la cual modifica algunos aspectos de la presentación de los resultados de las empresas, Daniel Oliva, socio de Mercado de Capitales y Consultoría Contable, precisa en su artículo cómo exponer, ante el mercado, el rendimiento de una organización bajo esta nueva normativa.

Asimismo, en una entrevista sobre cómo se encuentra la minería peruana actualmente, Pablo Saravía, socio líder de Minería, analiza las perspectivas y desafíos que enfrenta la industria, así como las proyecciones para el próximo año. Por su parte, Lourdes Chau, socia líder del área de Tax Litigation, comenta sobre la seguridad jurídica y lo que implica para el contribuyente.

En esta nueva edición de Advance, los invitamos a explorar los contenidos que abordan con detalle cada uno de los temas mencionados. Finalmente, este 2024, impulsados por un legado de 100 años de excelencia y compromiso, reforzamos nuestro compromiso con atraer al mejor talento y combinar las tecnologías más innovadoras para ayudar a las organizaciones a generar confianza y brindar resultados sostenidos. ¡Es un honor celebrar un siglo de contribuciones al éxito empresarial en el Perú!

Contenido



Global CEO Survey

2024

Pág. 6-7



La mirada de los CEOs al contexto actual

Por: **Orlando Marchesi**
Socio Principal de PwC Perú

Pág. 8

Equipo editorial

Jefa de Comunicación Corporativa:

Claudia Lobatón

Contenido:

Diana Montalvo

Diseño:

Carlos Pajares

Infografía CEO Survey 2024



Pág. 9-11

Estudio

Transacciones para la transformación



Pág. 12-13



Más ojos sobre el EBITDA

¿Qué implica la NIIF 18 para las empresas?

Pág. 16-17

Entrevista PwC

Yape, la startup ganadora de los premios EMA que busca ser un vehículo de inclusión financiera en Perú



Raimundo Morales
CEO de Yape

Pág. 18-21

¿Cómo vemos la Inteligencia Artificial en 2024?

Por: **Guillermo Zapata**

Director de PwC Perú

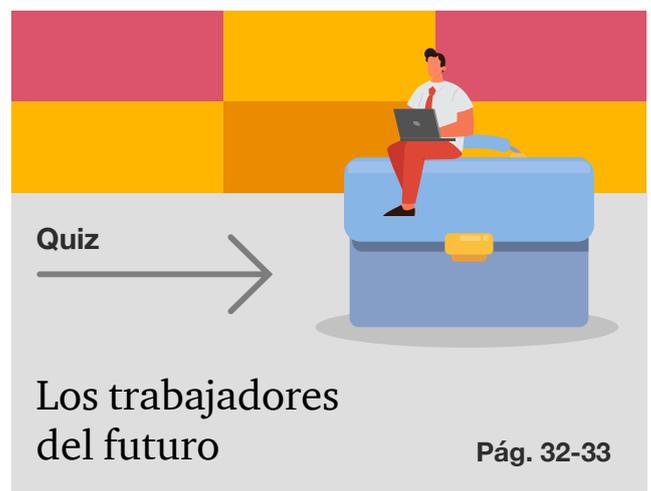
Pág. 22-25

La minería va a seguir sosteniendo la economía peruana

Pág. 26-29

La seguridad jurídica, un principio olvidado en el mundo tributario

Pág. 30-31



Global CEO Survey

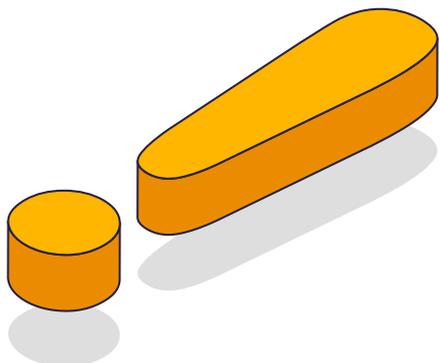


Casi la mitad de los encuestados no creen que sus empresas sean viables dentro de una década.

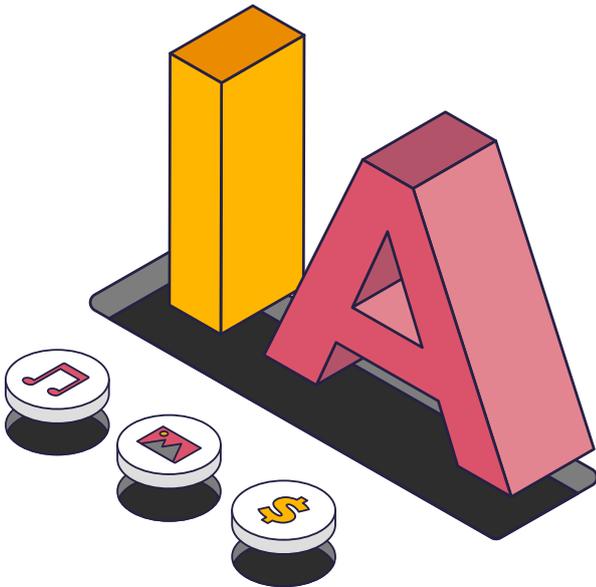
La proporción de CEO que creen que el crecimiento económico mundial mejorará en los próximos 12 meses ha crecido considerablemente de forma interanual. Asimismo, el número de participantes preocupados por la viabilidad de su negocio a largo plazo ha aumentado hasta el 45%, a medida que se aceleran las presiones tecnológicas y climáticas, según el CEO Survey 2024 de PwC.

La encuesta, en la que se entrevistó a 4.702 CEO de 105 países y territorios, reveló que las expectativas de declive económico de los participantes también han caído desde un máximo histórico en la encuesta del año pasado (73%) hasta el 45%, ya que la percepción respecto a qué tan expuestos se sienten a la inflación y la volatilidad macroeconómica cayó 16 puntos porcentuales (hasta el 24%) y 7 puntos porcentuales (hasta el 24%), respectivamente. A pesar de la persistencia de los conflictos, la proporción de CEO que consideran que su empresa está muy o extremadamente expuesta al riesgo de conflictos geopolíticos descendió 7 puntos porcentuales (hasta el 18%).

Los CEO de la mayoría de las regiones del mundo también son más optimistas sobre las perspectivas económicas nacionales. Sin embargo, los CEO de Norteamérica y Europa Occidental no siguen esta tendencia: en Europa Occidental, el 32% espera que sus economías nacionales mejoren y el 48% que disminuyan; en Norteamérica, el 31% y el 52%, respectivamente.



Importancia de la inteligencia artificial



La gran mayoría de los CEO considera que la IA generativa impulsará la eficiencia, la innovación y el cambio transformacional. De ese modo, casi tres cuartas partes (70%) cree que cambiará significativamente la forma en que su empresa crea, entrega y capta valor en los próximos tres años.

Los CEO también son optimistas sobre el impacto a corto plazo. En los próximos 12 meses, el 58% espera que mejore la calidad de sus productos o servicios y casi la mitad (48%) afirma que aumentará su capacidad para generar confianza entre las partes interesadas. Por otro lado, también esperan mejores resultados para su negocio: el 41% espera que repercuta positivamente en los ingresos y el 46% en la rentabilidad.

Sin embargo, aunque los participantes cada vez tienen más en cuenta los beneficios transformadores de la IA generativa, la gran mayoría afirma que exigirá una mayor capacitación de la mano de obra (69%). También han expresado su preocupación por el aumento asociado a los riesgos de ciberseguridad (64%), la desinformación (52%), las responsabilidades legales y los riesgos para la reputación (46%), así como el sesgo hacia grupos específicos de clientes o empleados (34%) en sus empresas.

Acciones respecto al riesgo climático



A medida que los CEO establecen prioridades, muchos ven el cambio climático como un factor que, además de riesgos, ofrece oportunidades. Casi un tercio espera que esta alteración del clima modifique su forma de crear, suministrar y captar valor en los próximos tres años, frente a menos de una cuarta parte que afirmó lo mismo en los últimos cinco años.

Los CEO están avanzando en la conversión de sus compromisos en acciones. El 76% ha iniciado o completado medidas para mejorar la eficiencia energética, mientras que el 58% afirma haber realizado avances similares en lo que respecta a la innovación de nuevos productos, servicios o tecnologías respetuosos con el clima.

Por otra parte, sólo el 45% señala haber avanzado o completado la incorporación del riesgo climático a la planificación financiera (y el 31% no tiene previsto hacerlo). Además, los CEO señalan a la complejidad normativa (54%) y la menor rentabilidad económica de las inversiones respetuosas con el clima (51%) como los mayores obstáculos que hay que superar.



Por: Orlando Marchesi

Socio Principal de PwC Perú



La mirada de los CEOs al contexto actual

En Perú, aún con la incertidumbre del impacto que pueda generar el Fenómeno de El Niño, un 44% de los CEOs considera que habrá un crecimiento económico en el país. Sin embargo, un porcentaje ligeramente mayor (45%) de los encuestados se muestra más optimista respecto a las perspectivas de crecimiento económico del mundo.

Asimismo, 46% de los CEOs peruanos se encuentran extremadamente confiados respecto a las perspectivas de crecimiento de su organización en los próximos 3 años, un 39% está moderadamente confiado y 13% solo un poco confiado. Por ello, es importante destacar que la confianza es un componente clave para el avance de los negocios, pues conservarla implica tener relaciones más cooperativas y resilientes que contribuyen a la estabilización y promoción de la empresa.

No obstante, esta confianza no implica que no estén atentos a otros factores que también podrían afectar a sus organizaciones. Los CEOs a nivel nacional también se muestran preocupados ante amenazas a las que consideran que estarán altamente expuestos en los próximos 12 meses como: Conflictos geopolíticos (17%), inflación (21%), volatilidad macroeconómica (30%), las cuales se encuentran entre las más destacables.

Sin duda, uno de los hallazgos positivos del CEO Survey de este año es que la proporción de encuestados optimistas sobre las perspectivas de crecimiento mundial se ha duplicado, del 18% al 38%, a medida que disminuye la preocupación por la inflación y la volatilidad macroeconómica.

Finalmente, los CEOs esperan más presión en los próximos tres años por parte de la tecnología, el clima y otras megatendencias. De ese modo, el 58% afirma haber realizado avances en lo que respecta a la innovación de nuevos productos, servicios o tecnologías responsables con el clima y el 70% espera que la Inteligencia Artificial (IA) Generativa cambie significativamente la forma en que su empresa crea valor en los próximos tres años, adaptándose así a los nuevos retos que llegan con el tiempo.

CEO Survey 2024

¿Qué necesitan las empresas para lograr el éxito?

¿Cómo cree que cambiará el crecimiento económico en los próximos 12 meses en la economía mundial?



Global



Perú

Cree que mejorará	38%	45%
Considera que seguirá igual	16%	26%
Espera un declive	45%	30%

¿Hasta qué punto confía en las perspectivas de crecimiento de los ingresos de su empresa en los próximos 3 años?

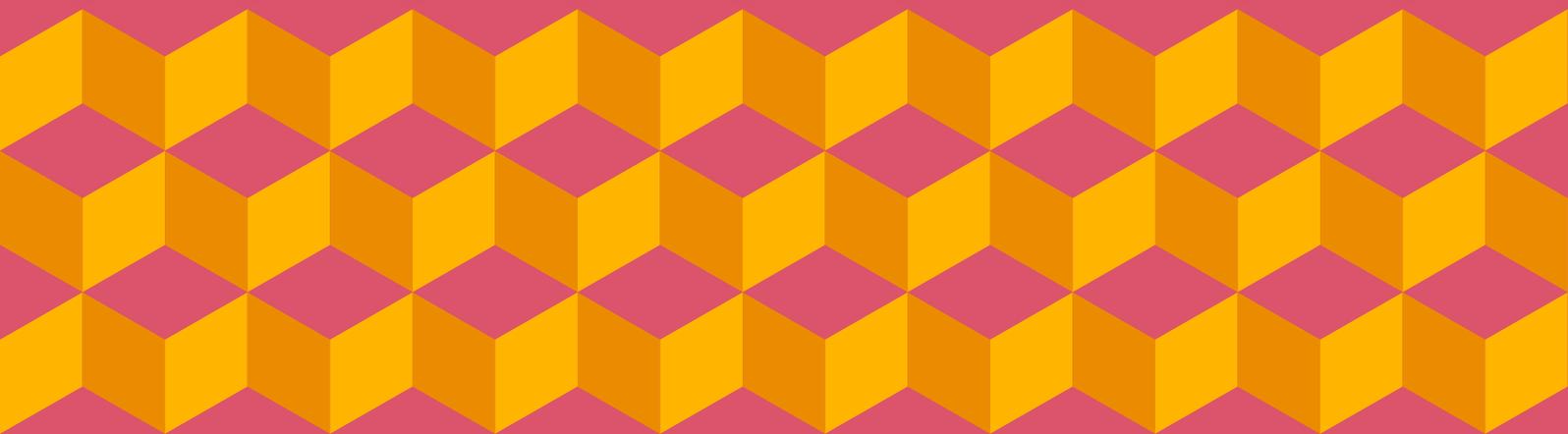


Global



Perú

Está extremadamente confiado	49%	46%
Se encuentra moderadamente confiado	33%	39%
Está un poco confiado	14%	13%



¿En qué medida cree que su empresa estará extremadamente expuesta a las siguientes amenazas clave en los próximos 12 meses?



Global



Perú

Inflación	24%	21%
Volatilidad macroeconómica	24%	30%
Riesgos cibernéticos	21%	14%
Conflictos geopolíticos	18%	17%
Cambio climático	12%	16%

Indique qué factores impulsarán, en gran medida, cambios en la forma en que su empresa crea, entrega y capta valor en los próximos tres años



Global



Perú

Cambio tecnológico	56%	54%
Cambios en la preferencia de los consumidores	49%	58%
Normativa gubernamental	47%	41%
Acciones de la competencia	38%	36%
Cambio climático	30%	22%

¿En qué medida su empresa aumentará o disminuirá sus productos/servicios en los próximos 12 meses?



Global



Perú

Aumenta	54%	42%
Poco o ningún cambio	34%	50%
Disminuye	11%	8%

¿Qué países/territorios, excluyendo el país/territorio en el que tiene su sede, considera más importantes para las perspectivas de crecimiento de los ingresos de su empresa en los próximos 12 meses?



Global



EE.UU

29%



China

21%



Alemania

15%



Reino Unido

14%



India

8%



Perú



EE.UU

46%



China

25%



Chile

17%



Colombia

15%



México

15%

¿Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la inteligencia artificial (IA) generativa en los próximos tres años?



Global



Perú

La IA generativa cambiará significativamente la forma en que mi empresa crea, entrega y capta valor

70%

68%

La IA generativa requerirá que la mayor parte de mi mano de obra desarrolle nuevas habilidades

69%

70%

La IA generativa aumentará la intensidad competitiva en mi sector

68%

64%



¿Cuál de los siguientes factores limita, en gran medida, la capacidad de su empresa para descarbonizar su modelo de negocio?



Global

Complejidad normativa

24%

Menor rentabilidad de las inversiones respetuosas con el clima

23%

Falta de demanda de las partes interesadas externas

21%



Perú

Falta de demanda de las partes interesadas externas

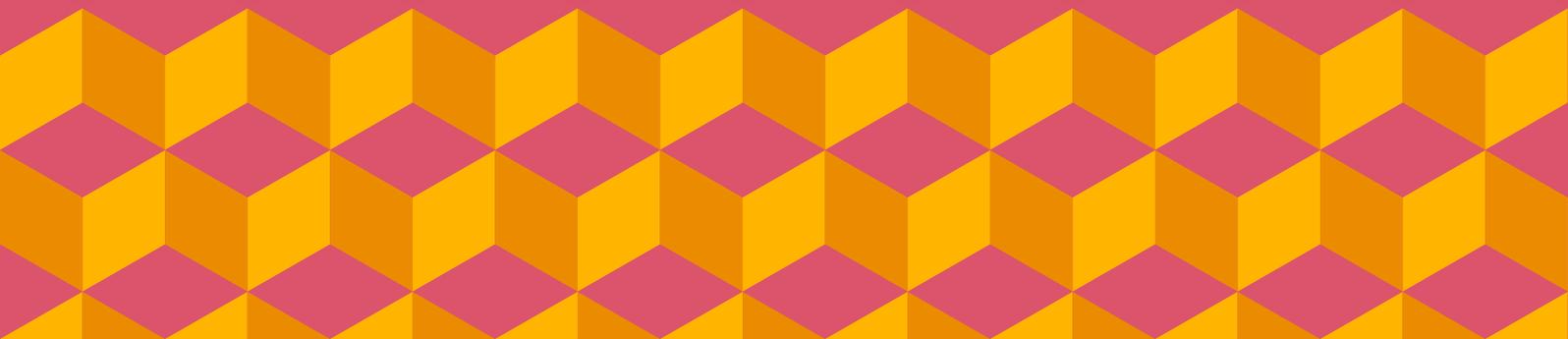
24%

Falta de inversiones respetuosas con el clima

23%

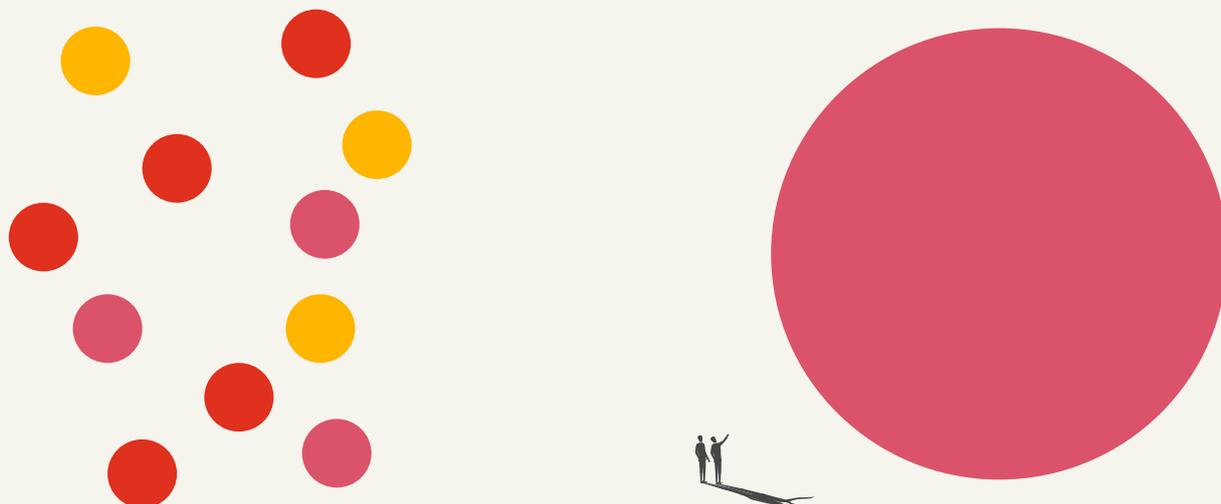
Complejidad normativa

22%



Estudio sobre Fusiones
y Adquisiciones Perú 2024

Transacciones para la transformación



El estudio sobre Fusiones y Adquisiciones Perú 2024 de PwC reveló que cerca de la mitad de los encuestados participó en transacciones de F&A en los últimos dos años, las cuales estuvieron enfocadas en expandir las operaciones, tanto a nivel local, como internacional; así como en la búsqueda de activos estratégicos.

Asimismo, está basado en una encuesta realizada a 124 representantes de empresas corporativas, consultoras y fondos de inversión relevantes en el mercado local.



La tendencia es clara.
Se vienen más fusiones y adquisiciones impulsadas por la preocupación de los líderes para mantener su negocio sostenible en el tiempo. ”

Nicolas Oberrath

Socio líder de Consultoría de Negocios de PwC Perú

Fusiones y Adquisiciones Perú 2024

57%

de líderes empresariales considera que las transacciones son la mejor manera de mantenerse al día con la velocidad del cambio en nuestro mercado.

Casi dos tercios

de los líderes empresariales esperan más transacciones en su industria que en los últimos dos años.

Más de la mitad

de las oportunidades de F&A son identificadas internamente en los clientes corporativos.

Escenario mundial

- 60% de los CEO espera realizar una adquisición en los próximos tres años.
- 70% de los líderes empresariales considera usar las F&A para acelerar la adopción de tecnologías y procesos relacionados con tecnología.

Escenario peruano

- 32% de las consultoras encuestadas considera que la inadecuada valorización del target es el principal riesgo asociado al proceso de M&A.
- 67% de los fondos de inversión contactados considera a la optimización de ingresos como factor clave en el incremento del valor de su portafolio.

Transacciones para la transformación en Perú

- 84% de líderes empresariales probablemente realice transacciones con el objetivo de lograr la transformación en su negocio en los siguientes 3 años.
- 69% reconoce que las transacciones son una forma de acelerar la transformación.

Aspectos a tener en cuenta en F&A para el 2024

- Estar preparados y ser más veloces
- Reinventar el modelo de negocio
- Identificar el talento
- Evaluar los nuevos retos sin paralizar la ejecución de transacciones





Por: Américo Vallenás

Director de PwC Perú

Commercial Due Dilligence

¿Cuál es su importancia en los procesos de M&A?

La desaceleración de la inflación y la expectativa de tasas de interés más bajas otorgan incentivos para un mayor dinamismo en los procesos de fusiones y adquisiciones (M&A por sus siglas en inglés) de diferentes sectores industriales. Según la reciente encuesta anual a CEOs de PwC, el 60% expresaron su intención de realizar al menos una adquisición en los próximos tres años. Esta tendencia se origina por la necesidad estratégica de varias empresas por adaptar y transformar sus modelos de negocio, lo que ha llevado a buscar formas más simples y rápidas de desarrollar capacidades que les permitan mantenerse competitivas.

El objetivo fundamental de estas transacciones siempre ha sido el crecimiento, pero sus resultados conllevan una incertidumbre inherente. Para mitigarla, las compañías necesitan un alto nivel de comprensión de los riesgos y oportunidades, tanto internos como externos, asociados a las empresas que desean adquirir. Es aquí donde entra en juego el concepto de Commercial Due Dilligence (CDD): una evaluación minuciosa enfocada en aspectos comerciales que proporciona a la empresa compradora las herramientas necesarias para tomar decisiones de inversión con la mayor probabilidad de éxito posible.

Desde PwC Strategy&, proponemos cinco elementos clave de análisis para abordar un adecuado proceso de CDD y proporcionar el mejor marco de referencia para un M&A exitoso:



Modelo de negocio

Considera identificar la visión estratégica de la empresa y elaborar un diagnóstico de sus palancas clave de rentabilidad (productos, clientes, geografía, industria), así como construir una línea base que servirá para evaluar su alineamiento con los objetivos y planes de desarrollo del comprador, identificar los riesgos, y la atractividad y sostenibilidad del modelo de negocio.



Entorno competitivo

Evalúa la posición competitiva de la empresa, así como las barreras de entrada para nuevos jugadores. Asimismo, se evalúa a los competidores para dimensionar su potencial (¿cuáles son sus capacidades diferenciadoras? ¿cómo se espera que crezcan?) lo cual brinda claridad sobre las amenazas que podrían afectar la posición competitiva de la empresa o las oportunidades para mejorar su posición en el mercado.



Atractividad del mercado

El análisis del mercado implica comprender su tamaño y el de sus principales segmentos; así como los elementos que impulsan la demanda y hacen atractiva a la industria. Es importante tener claridad del terreno de juego para mantener expectativas de crecimiento realistas de acuerdo con las barreras de entrada y el contexto regulatorio antes de invertir en un nuevo sector.



Relación con los clientes

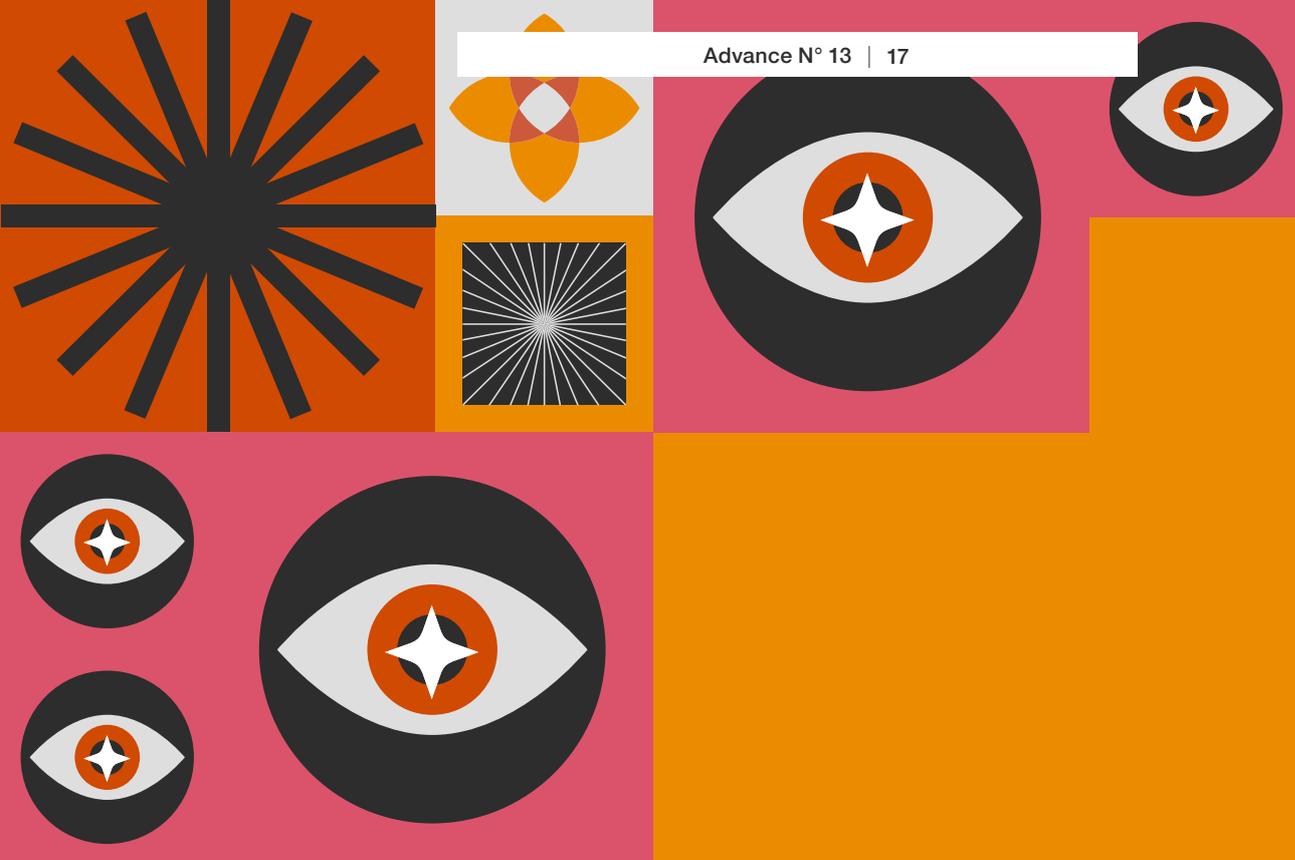
Evalúa el proceso de compra actual y los elementos que los clientes aprecian más de la propuesta de valor, para empatizar con ellos y construir relaciones comerciales sólidas. Resulta clave analizar a los clientes actuales de la empresa objetivo para mantener una cartera sólida y continuar con su crecimiento luego de la adquisición.



Proyecciones de crecimiento y evolución del negocio

Basándose en los análisis anteriores y las tendencias identificadas, se definen las palancas fundamentales para el crecimiento de los ingresos de la compañía. Esto permite reforzar las proyecciones financieras de la administración actual y cuantificar los beneficios esperados en los próximos años. De esta manera, el comprador puede evaluar el retorno de su inversión en un escenario realista y finalmente tomar una decisión informada.

En conclusión, los procesos de CDD son claves en el actual contexto de recuperación económica global donde los procesos de M&A están experimentando un crecimiento tanto en número como en relevancia. Estos proporcionan a las empresas compradoras un enfoque estructurado y minucioso para evaluar las ventajas y desventajas antes de tomar una decisión de inversión, y luego de una comprensión profunda de la empresa objetivo y su entorno comercial, así como del análisis de viabilidad y el potencial de crecimiento. Estos cinco elementos componen el marco referencial para una adquisición más informada, que logre los objetivos de rentabilidad que la compañía compradora espera.



De un tiempo a esta parte el EBITDA se convirtió en la medida de desempeño preferida de quienes divulgan información del rendimiento de las empresas. Para fines internos, las empresas lo usan para definir sus objetivos de desempeño, así también lo divulgan al mercado para mostrar el rendimiento del negocio. También es fundamental en el M&A al momento de negociar precios de ventas de negocios, es frecuente que sea el punto de partida de, por ejemplo, private equities para definir el valor de un negocio.

Se prefiere al EBITDA que a la utilidad del año a pesar de que esta última define el importe de dividendos que se pueden pagar y ello porque el EBITDA se considera una buena aproximación a la rentabilidad que produce el núcleo del negocio, sin considerar los impactos de intereses derivados de financiamiento, los impuestos y los gastos que generan la inversión efectuada (depreciaciones y amortizaciones).

De cara a los inversionistas, el EBITDA es fundamental porque permite comparar la rentabilidad de diferentes empresas; sin embargo, se asume el riesgo de que su forma de cálculo difiera de una empresa a otra.

Hasta la fecha el EBITDA no era una métrica financiera obligatoria que deba ser presentada por las empresas en sus estados financieros. Al mismo tiempo, no hay reglas para su cálculo, existiendo diversidad en la forma de determinarlo. Algunas empresas lo calculan de la forma más básica que explica la teoría financiera, pero también no son pocas las empresas que determinan un “EBITDA ajustado” que excluye gastos o ingresos a criterio de la empresa, por ejemplo, dejando fuera los gastos extraordinarios no recurrentes (“one timers”).

Pues bien, se acaba de emitir hace unos días una nueva norma contable internacional (la NIIF 18), que modifica algunos aspectos de la presentación de los resultados de las empresas, con el objetivo de mejorar la comparabilidad de los estados financieros. Esta NIIF 18 también requerirá que una empresa divulgue en sus estados financieros la métrica de rendimiento que comúnmente usa la gerencia ante el mercado.

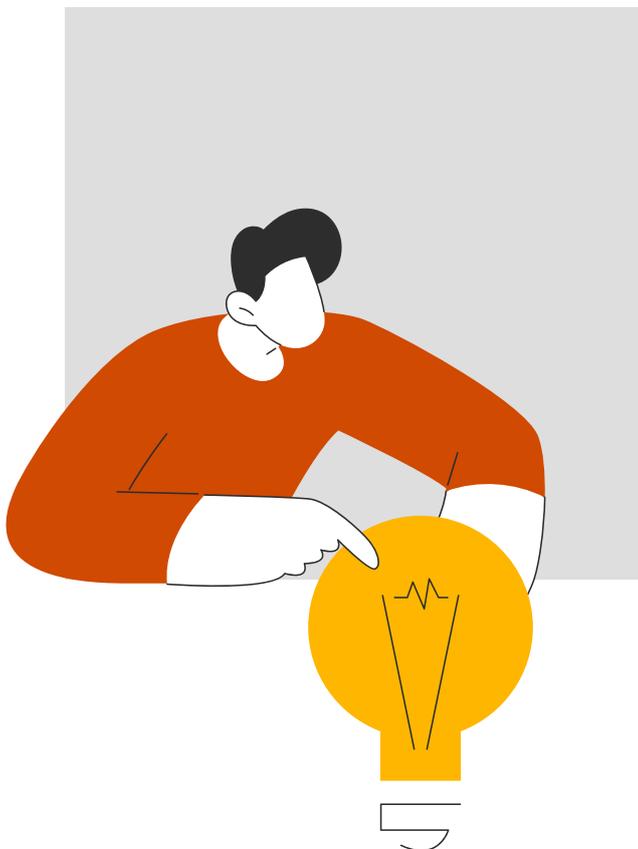
Si una empresa utiliza una métrica de rendimiento, como el EBITDA, para exponer ante el mercado su rendimiento en un determinado periodo, esta métrica: (1) se debe divulgar en una nota a los estados financieros, (2) se va a tener que explicar por qué se ha utilizado esa medida de desempeño y (3) se debe presentar una conciliación de dicha métrica con las cifras de los estados financieros.

Más aún, al ser parte del juego completo de estados financieros, será objeto también de revisión por parte de los auditores de la empresa. Este cambio tiene como objetivo mejorar la transparencia y confiabilidad de la información que se presenta a los mercados, a fin de que inversionistas y acreedores puedan tomar decisiones mejor informadas. Habrá más ojos encima del EBITDA.

Este cambio regirá todavía para el año 2027, y requerirá presentar información comparativa del año 2026. Si bien, aún se tiene tiempo para prepararse y adecuarse para este cambio, aliento a las empresas a revisar qué tan uniformes y consistentes son sus medidas de desempeño alternativas (como el EBITDA) y a que formalicen los criterios que usan para su determinación.

Yape, la startup ganadora de los premios EMA que busca ser un vehículo de inclusión financiera en Perú

Raimundo Morales, CEO de Yape, revela lo que significó ganar este reconocimiento por parte de PwC, así como algunas recomendaciones para otras startups peruanas que están empezando este camino.



1. En la última edición de los premios EMA se incluyó por primera vez a startups, ¿qué significa para una empresa como Yape ser reconocida en una premiación de este tipo?

Nos sorprendió positivamente. El ser reconocidos con este premio y que la gente nos considere como una de las startups más exitosas o más admiradas del Perú nos llena de orgullo. Nos ayuda a confirmar que estamos yendo en la dirección correcta. Hace unos años lanzamos Yape, con la idea de ayudar y apoyar en la inclusión financiera, de lograr un impacto a nivel país, y creo que lo estamos logrando.

2. ¿Qué implica hacer algo como Yape, bajo el marco de BCP, la cual es una corporación más grande?

Creo que nos ayuda. Parte del éxito de Yape ha sido gracias a que somos parte del BCP, entonces muchas de las cosas que hoy día tenemos son gracias a que comenzamos apalancando las capacidades que ya tiene el banco. La primera fue en el crecimiento, una vez que Yape funcionaba y que estábamos convencidos de que era una buena solución, apalancamos toda la red de agencias para afiliar yaperos. Después, se trabajó de la mano con el BCP, desde temas de tecnologías o riesgos, lo cual nos permite acelerar y hacer las cosas más rápido. Al mismo tiempo, al ser parte de una corporación tan grande, debes tener cuidado de no volverte muy conservador o no caer en ese lado. Es el equilibrio que siempre debemos tener, ver cómo trabajar de la mano del BCP para aprovechar sus capacidades únicas, sin dejar de ser lo suficientemente independiente para movernos mucho más rápido, ser más ágiles, tomar decisiones, construir una marca diferente, etc.



3. ¿Qué planes tiene Yape para continuar con este sistema de innovación?

Estamos en un proceso de pasar de ser una billetera digital a ser una superapp que simplifica el día a día de los yaperos. Realmente queremos estar ahí para mucho más que solo pagos. El siguiente paso es todo el tema de préstamos. Queremos ser realmente un vehículo de inclusión financiera del lado del préstamo. Queremos poder prestarle a 5 millones de peruanos más. Adicionalmente, queremos que la gente pueda comprar bienes y servicios dentro de Yape. Sentimos que el ecommerce en el Perú todavía tiene mucho espacio de crecimiento, hay una parte pequeña de la población que tiene los beneficios de poder pedir cosas online, hacer compras sin tener que ir presencialmente, tratar de conseguir la mejor oferta. Queremos expandir esa experiencia a través de Yape.

4. ¿Cómo ha visto la inclusión financiera y la formalización estos años?

Estimamos que hemos incluido a más de 4 millones de personas que nunca habían tenido una cuenta en el sistema financiero. Hoy son parte y son yaperos activos, que en promedio hacen casi un pago al día. Está cambiando muchísimo la forma de hacer negocios, de interactuar, de hacer pagos entre estas personas. Antes, un heladero o una persona que vendía algo, pasaba mucho tiempo lidiando con los desafíos del efectivo: puede ser inseguro, pueden haber billetes falsos y el pago tenía que ser presencial. Eso ha cambiado gracias a Yape.

5. En la época de pandemia, ¿cómo vieron ustedes esa situación?

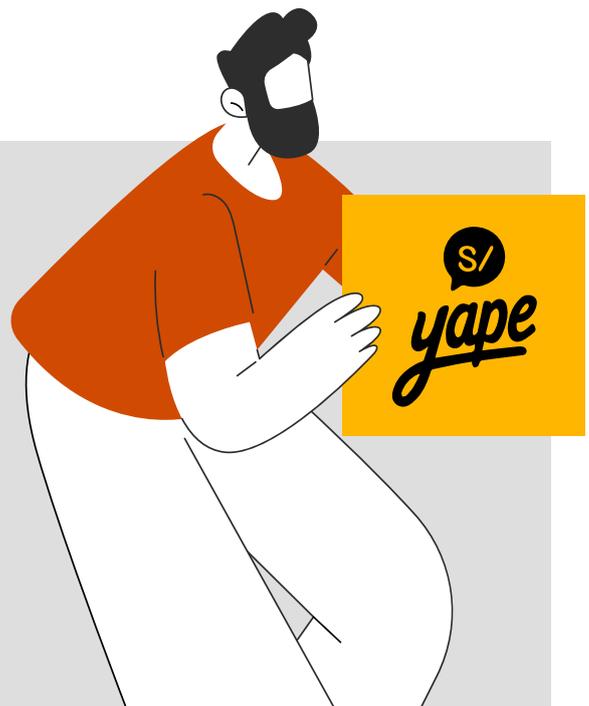
Creo que nuestra ventaja fue que antes de la pandemia ya teníamos 2 millones de usuarios, entonces ya nos conocían en el mercado o conocían a alguien que usaba Yape. Además, el costo del efectivo creció enormemente. Si querías ir a hacer un pago, corrías un riesgo enorme, tenías que salir de tu casa, etc. Creo que le dimos la confianza al microempresario, a la bodega, a las personas, de usar esta solución y evitar el tema del efectivo. Durante la pandemia continuamos creciendo, facilitando la vida de muchos yaperos.

Parte de lo que priorizamos fue que vimos el tema de los primeros bonos, que la gente hacía filas, personas de 80 años haciendo fila, y pudimos implementar un sistema de dispersión de fondos. Se pagaron más de 700 mil bonos por yape y estábamos muy orgullosos de facilitar, tanto para los negocios como para las personas, el uso de dinero o transferencias digitales para reducir su riesgo. Creo que cumplimos un rol relevante ahí.

“

Partimos de una base muy sólida gracias al respaldo del BCP, pero la confianza en el aplicativo nos la hemos ido ganando a pulso, todos los días.”

Raimundo Morales
CEO de Yape





Tenemos mucho que aprender de los que están siendo exitosos durante más de 100 años; a veces, las empresas nuevas o jóvenes tienen mucha desesperación por el resultado de muy corto plazo.

Raimundo Morales
CEO de Yape



6. ¿Qué recomendaciones le brindaría a otras startups peruanas que recién están empezando este camino para que puedan lograrlo con éxito?

Uno de nuestros grandes logros ha sido conseguir que las personas confíen en Yape, pero se logró con el tiempo. Cuando recién lo lanzamos era: ¿qué es yape? ¿Por qué le voy a dar dinero? Creo que nos ayudó muchísimo apalancarnos con el BCP en un primer momento. Sin embargo, la confianza se logra asegurando la estabilidad de los sistemas, asegurando que el pago llegue de manera inmediata y hablándole muy claro al yapero siempre.

Por ello, mi recomendación es que siempre hay que hacer lo correcto con el cliente. A veces, puede no tener sentido económico en el corto plazo, pero si pierde la confianza una vez, esa persona va a hacer que muchas más pierdan la confianza. Se debe sobreinvertir en asegurar y hacer las cosas bien, garantizar las experiencias, la calidad y evitar las sorpresas, eso es lo único que te da la sostenibilidad en el tiempo.

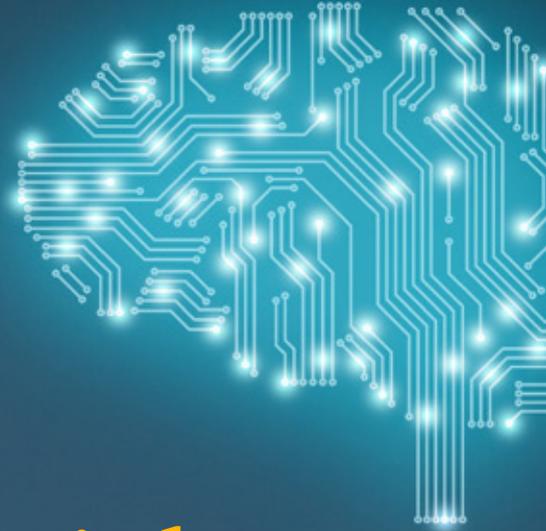
7. PwC cumple 100 años de trayectoria en el Perú, ¿qué lecciones podría aprender una empresa digital o una startup de una compañía con 100 años en el mercado?

Un mal común en el mundo disruptor o startupero es decir que todo lo antiguo es malo y lo nuevo viene a revolucionar. Creo que es un error tremendo. Una organización que tiene más de 100 años ha hecho las cosas realmente bien, de una manera especial, diferente, tiene esa visión de largo plazo, esa gestión de riesgos de todo tipo, reputacional, de clientes, de evitar problemas. Cuando uno mira horizontes mucho más largos, puede considerar ese tipo de cosas que te dan la posibilidad de tener permanencia en el tiempo. Pocas organizaciones o ninguna puede decir: “Estoy seguro que voy a estar acá dentro de 50 años”. Nosotros tenemos la ventaja de haber nacido en el BCP, que este año está cumpliendo 135 años. Yape es una apuesta de décadas, lo lanzamos y no teníamos un claro caso de negocio. Estamos entrando al año 8 de Yape y recién estamos trabajando el tema de Break Even. La apuesta de BCP en Yape es una apuesta de décadas y eso al final es lo que le da valor y sostenibilidad en el tiempo.



Por: Guillermo Zapata

Director de PwC Perú



¿Cómo vemos la Inteligencia Artificial en 2024?

El año 2024 marcará un hito en la historia empresarial gracias al impacto, cada vez más profundo, de la Inteligencia Artificial (IA). Los avances tecnológicos, las inversiones en aumento y la competencia por el talento están convergiendo hacia un solo objetivo: la IA cambiará fundamentalmente la forma en que se realizan los negocios. Es decir, desde cómo las empresas generan ingresos, llevan a cabo operaciones diarias, interactúan con clientes y empleados y, en general, con cualquier tercero, hasta la creación de nuevos modelos de negocio.

La IA lo transformará todo





Para seguir siendo competitivas en el mercado y, sobre todo, en el entorno digital, las empresas están adoptando un enfoque estratégico con respecto a la IA, orientado a generar confianza digital y para ello, las empresas están definiendo una serie de medidas organizativas y tecnológicas para incorporarlas con eficacia a los servicios y productos ofrecidos. ”

Guillermo Zapata
Director de PwC Perú

Según nuestra PwC's 2023 Emerging Technology Survey, el 73% de las empresas estadounidenses ya ha adoptado la IA en al menos algunas áreas de sus negocios, siendo la IA generativa (GenAI) la protagonista. Un año después del lanzamiento de ChatGPT al mercado, más de la mitad de las empresas encuestadas (54%) han implementado GenAI en sus negocios.

GenAI ha hecho que la IA sea notablemente accesible y escalable. Un único modelo basado en esta herramienta tecnológica puede, con una pequeña personalización, trabajar en muchas funciones empresariales y en distintas áreas de negocio. Cualquiera sea la función que ocupes en una organización, ya sea CEO, CFO, CISO, Compliance officer, desarrollador de software, líder comercial o diseñador de productos, para finales de 2024, la IA permitirá desempeñar el trabajo de formas nuevas y más poderosas.

Basándonos en nuestra experiencia y liderazgo en IA, presentamos seis nuevas predicciones para 2024:



1

Las elecciones correctas de IA proporcionarán a las empresas una ventaja significativa

Aunque muchas empresas encontrarán un retorno de la inversión atractivo de GenAI en 2024, solo unas pocas lograrán obtener un valor transformador de ello. Por ello, es crucial evitar la trampa del caso de uso aislado y priorizar los "patrones" que pueden escalar. También, la seguridad y la transparencia son clave para conseguir una escala adecuada en los proyectos.

2

GenAI redefinirá el trabajo de los líderes tanto como el de los empleados

En 2024, la IA comenzará a cambiar la forma en que casi todos los colaboradores, especialmente los de los niveles más altos, realizan sus trabajos. La necesidad de habilidades de IA en la fuerza laboral es real, pero los gerentes enfrentan desafíos aún mayores en términos de supervisar equipos donde los agentes de IA hacen gran parte del trabajo.



3

El momento de la verdad para la confianza en la IA se acerca

En 2024, la confianza en la IA será crucial y requerirá que esta herramienta se use con responsabilidad y una práctica empresarial integral.

4

GenAI será el 'eslabón perdido' para los datos

GenAI puede ayudar a convertir una mayor cantidad de datos en más valor con gran rapidez, pero aún se necesitará la modernización de datos para aprovechar completamente su potencial.

5

GenAI cambiará la transformación

La capacidad de GenAI para acelerar iniciativas de transformación y llevarlas a lugares antes inalcanzables será crucial para las empresas.



6

GenAI dará lugar a nuevas clases de productos y servicios

La creación de nuevos procesos, productos y servicios se convertirá en actividades "sin código" gracias a GenAI, lo que llevará a una nueva ola de innovación.

En resumen, el año 2024 marcará el comienzo de una era en la que la Inteligencia Artificial no solo será una herramienta útil, sino una fuerza transformadora que remodelará la forma en que se hacen los negocios a nivel mundial. Asimismo, se verá potenciada con las nuevas versiones de las plataformas ya existentes, cuyos lanzamientos se esperan en los próximos meses.

“Para conseguir resultados fiables, el sistema de IA empresarial debe estar protegido frente a ataques y manipulaciones, evaluando y administrando de una forma legal y ética las cuestiones de protección de datos durante su recopilación y tratamiento. Por esa razón, la adopción de un marco de gobernanza, con roles y responsabilidades definidas, así como una adecuada gestión de riesgos y estándares de Compliance será vital para aportar seguridad a los grupos de interés de una empresa, de tal manera que se promueva la confianza digital durante todo el ciclo de vida de la IA y las interacciones con los stakeholders”, acota Guillermo Zapata. De ese modo, las empresas que adopten y aprovechen este enfoque estarán mejor posicionadas para prosperar en el futuro.



Por: Pablo Saravia

Socio de PwC Perú

Minería peruana

Perspectivas y desafíos que enfrenta la industria en el contexto global





1. ¿Cómo se refleja esta tendencia a nivel global?

Lo que estamos viendo este año es que hay un nuevo jugador, que son los gobiernos. Los gobiernos en el mundo tratan de asegurar el suministro de estos minerales críticos, principalmente cobre y litio, con la finalidad de asegurar la transición energética, necesaria para hacer frente al cambio climático. A través de alianzas y acuerdos, a nivel de políticas, legislaciones y financiamiento, se están asegurando estos suministros a nivel mundial. En Estados Unidos, por ejemplo, se emitió una regulación, el US Inflation Act, que garantiza el apoyo a las empresas en el país o que tengan inversiones afuera para incentivar la exploración y extracción de litio. En Canadá, han creado un consejo permanente dentro del Gobierno para asegurar esos minerales. En Europa y en Asia también están haciendo alianzas entre gobiernos, o haciendo algún tipo de financiación a las empresas mineras para explotar y asegurar en los próximos años el suministro de litio, cobre y cobalto.

2. ¿Cuáles son las perspectivas y desafíos que enfrenta la industria minera global en relación con la descarbonización y la transición hacia energías renovables?

El mundo va a requerir más minerales, más metales, para hacer efectivo el camino de la transición energética y, por lo tanto, va a haber más minería y más emisión de gases de efecto invernadero (GEI). Los mineros, a nivel global, a sabiendas de que van a tener una mayor producción y que van a generar más GEI para suministrar este tipo de minerales críticos al mundo, son conscientes de que tienen que hacer algo para compensar esa emisión. Por ello, están viendo con buenos ojos que al descarbonizar pueden mejorar la eficiencia del consumo de energía, utilizando energía renovable, reduciendo los costos y compensando sus efectos, pero, a la vez, siendo más rentables a través del ahorro en el consumo energético. En otras latitudes, por ejemplo, en Suecia, ya están viendo el uso de hidrógeno y están promoviendo el uso de camiones, no a diésel, sino con hidrógeno verde. En Perú esto todavía está en vías de regulación. Creo que en el mediano plazo podría ser una fuente de energía que se puede explotar. Tenemos una cartera de proyectos de inversión minera significativa, más de 45 proyectos, son cerca de US\$ 53 mil millones. Y en la cartera de proyectos de exploración minera hay más de 70 proyectos. Todo ello, obviamente, va a plantear nuevos retos.

3. ¿Cuál es el papel de los minerales críticos en la economía peruana?

Los minerales críticos en el Perú tienen un rol vital. Somos bendecidos de tener un portafolio de metales o de minerales rico, variado y extenso. En ese amplio portafolio de minerales que tenemos, el principal es el cobre. Tenemos bastantes depósitos o reservas de cobre, tanto en el norte como en el sur, pero el amplio portafolio de minerales incluye también plata, zinc, cobalto y oro. ¿Qué es lo que nos falta para agregar a este gran portafolio? El litio. Se dice que el triángulo del litio está entre Chile, Bolivia y Argentina, pero nosotros también tenemos reservas, lo que nos falta es la regulación y hacerlo factible. Ya hay empresas interesadas. En comparación con Chile, Bolivia y Argentina, que ya hacen explotación y comercialización, nosotros estaríamos en el cuarto lugar a nivel sudamericano. El portafolio de metales que tenemos representa solo el 1.5% del territorio explotado. Si con el 1.5% del territorio representamos casi el 70% de las exportaciones y el 12% del PBI, tenemos que ir por ahí. Pero lo que no nos ha acompañado en los últimos años es la estabilidad por la crisis política, que genera incertidumbre. Eso ahuyenta a los inversionistas y los empuja a ver otras locaciones para invertir.

4. ¿Cómo están posicionadas las empresas mineras del país para aprovechar esta oportunidad?

Muchas empresas siguen invirtiendo en el Perú, a pesar de este clima de incertidumbre, aunque en los últimos meses ha habido una suerte de estabilidad, por lo menos en el Ministerio de Energía y Minas, que está dando algún tipo de confianza al empresariado minero actual, local y extranjero. Esto se da, por ejemplo, con las aprobaciones recientes a cinco proyectos emblemáticos, que son Reposición Antamina, que va a requerir, más o menos -y en varios años- US\$ 2,000 millones; Corani, depósito de plata que está en pleno proceso, que va a requerir aproximadamente US\$ 600 millones; el proyecto Chalcobamba de Las Bambas; también Integración Coroccohuayco, de Antapaccay. En suma, estamos hablando de más de US\$ 2,700 millones en varios años. Creo que eso es un buen síntoma. El inversionista de afuera ve con buenos ojos que se siga dando luz verde a estos proyectos que son de minería formal y responsable con el medio ambiente. En etapa de exploración también hay proyectos que se vienen presentando para aprobaciones en diferentes áreas del Ministerio de Energía y Minas. Eso va a significar, de cara al futuro, que un proyecto de exploración que se apruebe en la mitad del 2024 haga sus exploraciones en el 2025 o el 2026, y luego vengán las siguientes fases de construcción y explotación. Es trabajar ahora para cosechar en los siguientes años.

5. ¿Cuál debería ser el papel del Gobierno peruano en este contexto?

Primero, destrabar los proyectos que ya tienen curso. Reposición Antamina fue presentada hace dos años. En el Ministerio de Energía y Minas son conscientes de que al destrabar estos proyectos se impulsa la creación de divisas, puestos de trabajo, y así incentivan el consumo y reactivan la economía. Otro objetivo es la lucha frontal contra la minería ilegal, que está afectando, por ejemplo, a Compañía Minera Poderosa, donde desde hace varios años, y fundamentalmente en los últimos meses, ha habido atentados contra sus instalaciones y contra su personal. Se requiere una apuesta firme del Gobierno, junto con el Congreso, para llevar a cabo la lucha frontal contra la minería ilegal. Entonces, serían dos objetivos claves: destrabar proyectos, dando un clima de confianza al inversionista local y extranjero; y afrontar en forma enérgica la minería ilegal, no para reducirla, sino para eliminarla.

6. ¿Cómo evalúa usted los esfuerzos del Gobierno como la implementación de la ventanilla única para agilizar la tramitología de proyectos mineros?

Es un buen síntoma el hecho de poner una ventanilla única. Pero creo que tiene que ir de la mano con analizar realmente qué subventanillas se necesitan mantener, fusionar o eliminar. Eso creo que está, digamos, en vías de, y eso creo que va a significar una mejora. De mi interacción como consultor o auditor de empresas mineras me comentan que siguen siendo las mismas 14 o 15 organizaciones donde se deben hacer coordinaciones para obtener los permisos, pero ahora en una ventanilla única digital, la demora sigue siendo la misma. Percibo que es una buena medida, pero se puede mejorar. En otros países, como Sudáfrica, Canadá y Chile está funcionando. Pero hay que dar dos o tres pasos hacia atrás. En aquellos proyectos que ya están en operación y quieren hacer una extensión de su vida útil, les está llevando más tiempo de lo usual. Si como entidad minera, ya he demostrado que tengo 15 años en operación por ejemplo, y tengo todos mis impuestos pagados, he hecho una remediación ambiental y estoy contribuyendo al desarrollo del Perú, y quiero ampliar una zona, y me encuentro más trabas, yo diría, 'oye, más bien, ponte más fino en tus requerimientos con aquellas nuevas empresas que recién están llegando al Perú para ver si efectivamente están cumpliendo'. ¿Cómo es posible, por ejemplo, que Reposición Antamina haya esperado casi dos años para que le den una aprobación con todo lo que ha significado Antamina en la contribución al país?



7. Considerando la persistencia de los desafíos en la distribución efectiva del canon minero en las comunidades, ¿cómo evalúa los esfuerzos realizados por el Gobierno y las empresas mineras?

A lo largo de los años que llevamos analizando este problema en el Perú no ha habido avances. En las zonas que reciben un buen importe de canon no se llega a cumplir con las metas. ¿Qué es lo que ha promovido el Gobierno y las empresas mineras? Asociaciones público privadas, obras por impuestos. Eso está siendo de mayor beneficio para las zonas de influencia directa, y ha sido en respuesta a la falta de la calidad del desembolso de estos recursos del canon que obtienen los gobiernos locales y regionales. La empresa minera tiene técnicos, tiene profesionales, tiene capacidad de gestión que no necesariamente tienen los gobiernos regionales y locales. Además, cada cuatro años, estos se renuevan, y entonces la empresa minera que pudo hacer algún tipo de gestión con el gobierno de turno local o regional, al cabo de cuatro años, tiene que empezar de cero.

8. Considerando la importancia continua de la minería para la economía peruana, ¿cómo visualiza la industria minera su proyección para este y el próximo año?

La minería no es de corto plazo. Lo que inviertes tú ahora en exploración o en construcción vas a recibir los resultados en 5 o 6 años, entonces, ahora estamos con un proyecto de ampliación que se ha aprobado, por eso, va a haber una fuerte inversión este año y el siguiente, y con un incremento de producción a fines del 2025 e inicio del 2026. Pero, de todas maneras, la minería va a seguir sosteniendo la economía peruana, especialmente por la alta demanda de estos minerales críticos como el cobre, del que nosotros somos uno de los principales productores a nivel mundial y regional. El Gobierno ha comprendido eso, poniendo personal más capacitado en el MINEM. Esa es la llave del crecimiento, es el impulsor del crecimiento de la minería. La estabilidad y proyección del sector, a largo plazo, depende de un plan estratégico multipartidario y multisectorial que trascienda los cambios políticos, garantizando un crecimiento sostenible e inclusivo en el sector. Pueden pasar las personas, pueden pasar los Gobiernos, pero los objetivos deben permanecer claros.



Por: Lourdes Chau

Socia de PwC Perú

La seguridad jurídica, un principio olvidado en el mundo tributario

Uno de los temas de mayor preocupación en el mundo empresarial es el cumplimiento tributario; entre otras causas, porque cualquier omisión imputada por la SUNAT puede generar una elevada contingencia, al tener como componentes adicionales al tributo, los intereses moratorios y las multas; lo que podría terminar afectando la estabilidad financiera y reputación de la organización.

Lamentablemente, ningún contribuyente puede sentirse confiado de que va a obtener el puntaje completo cuando la SUNAT le tome el examen y ello por múltiples razones, principalmente, por la poca precisión de nuestra normativa y la ausencia de criterios técnicos definidos de los órganos con competencia tributaria que puedan generar predictibilidad y seguridad jurídica.



A lo dicho hay que añadir que, si bien todo contribuyente tiene derecho a discutir lo que la autoridad fiscal le imputa, ya que ésta no es infalible, el modelo de resolución de controversias tributarias de nuestro país y la carga procesal acumulada que tienen algunos órganos resolutores, significará que se deba esperar alrededor de 10 años en total para tener una decisión final. Entonces, nuevamente, el contribuyente experimentará un largo tiempo de incertidumbre sobre su situación jurídica (e.g. un contribuyente después de 5 años de litigar en el Tribunal Fiscal puede obtener un resultado favorable, pero 5 años después, dicho resultado es revertido en el Poder Judicial y debe pagar cuantiosos intereses). Con ello no queremos decir que los fallos deban ser siempre a favor de los contribuyentes, sino que deben permitir predecir conductas.

Este crítico panorama se ve alimentado por cuestiones como la facultad que tiene la SUNAT para impugnar ante el Poder Judicial las decisiones del Tribunal Fiscal que le son adversas o porque se niega a aceptar los criterios que no son emitidos con el carácter de precedente vinculante. Lo mismo ocurre con este órgano administrativo decisor o con las instancias inferiores del Poder Judicial que tampoco aplican los criterios interpretativos de las normas que realiza la Corte Suprema.

Como una reacción a lo que viene sucediendo en las instancias que resuelven las controversias tributarias, hace poco se publicó un fallo de la Corte Suprema conocido en el mundo legal como la Casación No.16618-2023. Esta señaló que las sentencias casatorias crean un precedente legal que establece un estándar obligatorio que deben aplicar otros órganos jurisdiccionales, así como los tribunales administrativos y la administración pública.

Las sentencias casatorias son los fallos que emite la Corte Suprema en última instancia y ponen fin al proceso. La Casación es un recurso extraordinario y como tal, no todas las controversias llegan a revisión de la Corte Suprema; por ejemplo, no se discuten temas vinculados con hechos, pero sí sobre la correcta interpretación de una ley. A través de dicho recurso se cuestiona una decisión judicial de una instancia inferior que ha aplicado incorrectamente o interpretado de manera errónea la ley y uniformiza la jurisprudencia, lo que a la vez propicia un trato igual entre iguales.

La emisión de la referida Casación ha generado discusión en cuanto a: su grado de obligatoriedad, si es que solo los precedentes vinculantes son aplicables, si cuenta con amparo legal para ordenarlo, entre otros. Por otro lado, existe preocupación en algunos sectores porque no siempre las casaciones han mostrado un desarrollo técnico suficiente e incluso entre ellas no hay uniformidad o no concilian con los criterios emitidos por el Tribunal Constitucional. A la fecha, no se conoce oficialmente la decisión de las instancias involucradas a quienes estaría dirigido el mandato; sin embargo, la posición del Tribunal Fiscal de antaño ha sido que los criterios del Poder Judicial solo lo obligan en el caso concreto decidido, y no son de aplicación general.

Más allá de la discusión legal que suscita el fallo supremo, a nadie le es ajena la urgencia de que en nuestro país se fortalezcan los valores de seguridad jurídica, predictibilidad y el derecho a la igualdad; por lo cual el Estado y la sociedad civil deben sumar esfuerzos en esta labor. Por lo pronto, una contribución de valor sería que los fallos que emitan la Corte Suprema y el Tribunal Fiscal, máximas instancias resolutorias en sede judicial y administrativa, respectivamente, contengan un desarrollo profundo y técnico de las razones que sostienen sus decisiones.

Los trabajadores del futuro

**¿A qué mundo laboral pertenece?
¿Cómo podría ser para usted el futuro del trabajo?**



Realice nuestro quiz para averiguarlo.

Para cada una de las siete preguntas, seleccione la afirmación con la que esté más de acuerdo:

1. Pensando en su carrera, ¿qué es lo más importante para usted?

- a. Seguridad laboral y servicio a largo plazo.
- b. Hacer un trabajo que marque la diferencia.
- c. Controlar mi trabajo, lo que realizo y cuándo lo hago.
- d. Aprovechar todas las oportunidades para maximizar mis ingresos.



2. ¿Cuál será su trayectoria profesional ideal?

- a. Permanecer a largo plazo en una organización que se ha ganado mi lealtad y respeto.
- b. Mantener una relación mutuamente beneficiosa con una gran empresa en la que puedo desempeñar diversas funciones.
- c. Trabajar en una amplia gama de proyectos emocionantes en una variedad de organizaciones y nuevas empresas en rápida evolución.
- d. Hacer lo que me conviene, aunque pueda ganar más dinero en otro sitio.



3. ¿Cuál sería su futuro empleador ideal?

- a. El mejor postor por mis servicios.
- b. Una organización de élite que solo recluta a los mejores.
- c. Una organización conocida como buen empleador.
- d. Disfrutar de la libertad y flexibilidad de elegir con qué organizaciones trabajo y en qué condiciones.



4. ¿Qué es lo que más desea obtener de su vida laboral?

- a. Hacer algo que marque una diferencia tangible en el mundo.
- b. Innovar y crear, y ser bien recompensado por ello.
- c. Un puesto prestigioso en una organización de alto nivel.
- d. Orgullo de trabajar para una organización con un firme propósito social.

**5. ¿Cómo se imagina trabajando en el futuro?**

- a. Colaborar con la inteligencia artificial como parte de una organización eficiente y productiva.
- b. Con eficiencia energética y de recursos como parte de una organización ética.
- c. En equipos internacionales de ritmo rápido que se forman, entregan y disuelven rápidamente.
- d. De forma que los seres humanos y el bien común sean lo primero.

**6. ¿Es importante que las empresas del futuro...?**

- a. Amplíen continuamente las fronteras de la innovación y las posibilidades, empleando solo a los mejores y ofreciéndoles seguridad laboral a largo plazo.
- b. Tengan una poderosa conciencia social que es fundamental para su marca.
- c. Hagan el mayor bien posible y el menor daño.
- d. Se centren en ideas nuevas y rentables, así como en la rapidez de comercialización.

**7. ¿Cuál de estas opciones estaría más dispuesto a aceptar para asegurarse un empleo en el futuro?**

- a. Trabajar para una organización que paga justamente y antepone las personas y el planeta a todo lo demás, pero cumplirlo significa que la frontera entre trabajo y vida es fluida
- b. Formar parte de una empresa emergente, sencilla y ágil, que no ofrece empleo fijo ni prestaciones, sino la oportunidad de compartir las recompensas del éxito.
- c. Obtener recompensas mucho mayores en una organización que analiza su rendimiento en cada paso y le incentiva para que mejore su rendimiento mediante nuevas tecnologías.
- d. Trabajar para un buen empleador con una marca ética, pero hay que vivir los valores de la organización 24 horas al día, 7 días a la semana, con "compromisos organizativos" en torno a la huella de carbono y otras opciones de vida.

**Leyenda:**

a y c. Mundo Azul: Prosperará en una organización que solo emplea a los mejores.

b. Mundo verde: Prosperará en una organización cuyos valores reflejan los suyos.

d. Mundo amarillo: Busca flexibilidad, realización y sentido.

100

años en Perú | 2024

PwC
Santo Toribio 143, Piso 8
San Isidro, Lima, Perú
(+51) 919 292 001

