

PwC Colombia

# Digital IQ 2020



## El futuro en tus manos.

El retorno de tus inversiones en lo digital se puede alcanzar. Conoce cómo lo están haciendo las *Empresas que trascienden* alrededor de él mundo.

Lo que encontrarás



## Panorama Digital de hoy

El ritmo del cambio es más rápido que nunca y no muestra signos de desaceleración. Las empresas han estado invirtiendo en herramientas y procesos digitales durante al menos una década. Pero, muchos no obtienen la recuperación que esperan.

Es hora de cerrar las brechas y obtener el ROI esperado.

01

Acerca del Digital IQ 2020

02

Empresas que trascienden

03

Cuatro aspectos a tener en cuenta para lograr trascender:

- Comanda el cambio
- Invierte como realmente lo dices
- Pon tu gente primero
- Crea una cultura resiliente

04

Insights por industrias

05

Aceleración de la Transformación Digital a causa de la crisis mundial del 2020

06

Contactos PwC Colombia





## Digital IQ 2020

Hemos estudiado empresas que se han transformado digitalmente durante décadas y hemos descubierto un grupo que **generan constantemente la recuperación de sus inversiones digitales** en todas las áreas que evaluamos, desde el crecimiento y las ganancias hasta la innovación, la experiencia del cliente, las personas y más.

Acerca de la encuesta

# Digital IQ 2020



PwC encuestó a **2,380** ejecutivos senior en **76** países



Representado empresas de diferentes tamaños. Con ingresos entre **250 millones** de dólares hasta **50 billones** de dólares anuales.



La encuesta fue realizada en conjunto entre **PwC y Oxford economics**. La encuesta se envió entre julio y septiembre del 2019



**9%** fue el total de respuestas por parte de ejecutivos ubicados en América latina



**0,6%** Colombia n= 15  
**2,2%** México  
**1,1%** Argentina



Productos de consumo masivo

264 encuestados



Energía, utilidades y minería

262 encuestados



Servicios financieros

263 encuestados



Industrias de salud

255 encuestados



Productos industriales

340 encuestados



Empresas de inversión

252 encuestados



Bienes raíces

252 encuestados



TMT

264 encuestados

Conoce a las **empresas que trascienden**, un grupo de empresas que obtienen un valor significativo de lo digital.

solo el

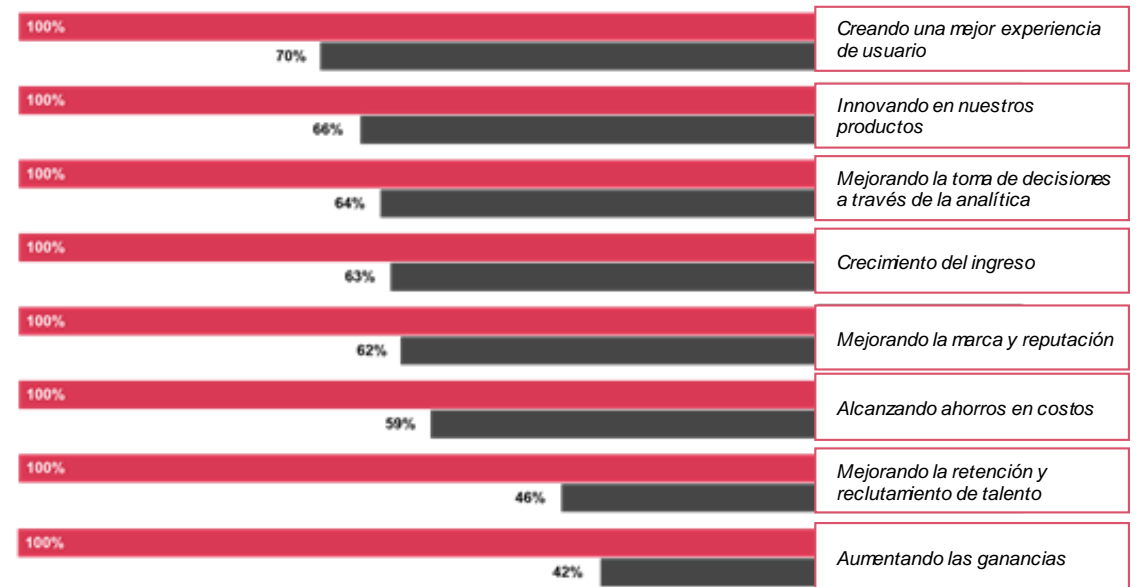
5%

De las compañías realmente está ganando en lo digital, obteniendo retorno de sus inversiones.



¿Cómo se ve el retorno en la inversión?

**Pregunta:** ¿Hasta qué punto se ha dado cuenta del valor en las siguientes áreas como resultado de sus esfuerzos digitales?



Empresas que trascienden ■ Otros ■

Fuente: PwC, Global Digital IQ® 2020



## ¿Qué pueden aprender las demás compañías del 5%?

Existe una fórmula para que tus inversiones digitales valgan la pena. Las empresas que trascienden, navegan por el laberinto de la incertidumbre económica y el ritmo vertiginoso de lo digital mejor que nadie.

Estas son las cuatro cosas que las **empresas que trascienden** hacen para construir compañías que ganen en lo digital:





# ¡Comanda el cambio! no solamente hables de el



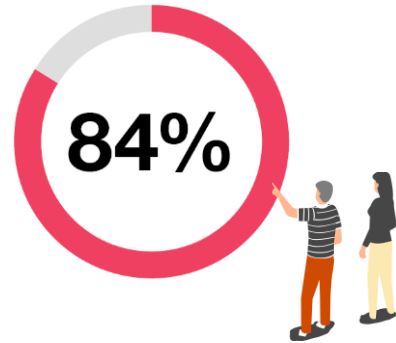
Comandar el cambio es mucho más que derribar barreras y silos. Debes ir más allá de fomentar la colaboración, la generación de ideas y liderar la carga. Es involucrar a todos, en todas las áreas del negocio, en la estrategia y haciéndolos participes de la ejecución. Esa es una gran razón por la cual las Empresas que trascienden pueden actuar sobre las ideas de todos para impulsar el negocio, y lo hacen.

No solo evalúes tu cultura laboral, mejórala. La encuesta de cultura global más reciente del Centro Katzenbach reveló que el **80% de los profesionales creen que la cultura de su organización debe evolucionar** en los próximos cinco años para que su empresa tenga éxito, crezca y retenga el mejor capital humano.

### Necesitas saber:

- ¿Qué está funcionando?
- ¿Qué procesos, productos y tecnologías necesitan cambiar?

Esto hará que algunas personas se sientan incómodas, por lo que deben involucrarse desde el principio y dejar espacio (y tiempo) para la experimentación y los ajustes.



**De las empresas trascienden, comandan la colaboración y el trabajo transversal**

Lo digital es su estrategia corporativa, no una línea de pedido o un "esfuerzo especial".

Mientras que otros reflexionan sobre ideas, los líderes que trascienden las capturan y actúan sobre ellas, aprovechando todos los niveles para impulsar sus negocios.

### La recompensa

Las empresas que trascienden tienen una dirección clara para lo digital el **96%** del tiempo

### La recompensa

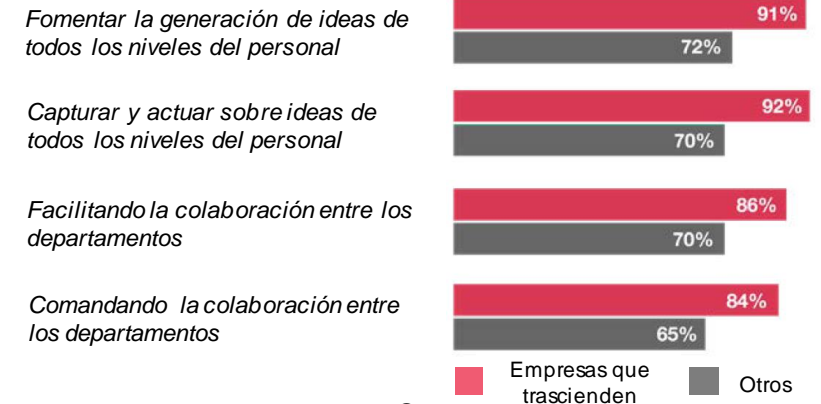
El liderazgo no es un obstáculo para la innovación en el **94%** de las empresas que trascienden



## El liderazgo toma el volante.

Los líderes de compañías que trascienden, obtienen resultados:

**Pregunta:** ¿Qué tan efectivo es el liderazgo de su organización en las siguientes áreas?



Fuente: PwC, Global Digital IQ® 2020

**“Nuestros líderes deben tener una estrategia clara y una visión a largo plazo para la transformación digital”**

CFO, industria TMT, Bélgica





## Cerrándole la puerta a la cultura del sabelotodo

En los años noventa, Microsoft comenzó a diversificarse más allá del sistema operativo Windows para continuar siendo competitivo y relevante.

- Microsoft realizó adquisiciones intrépidas: En 2011, la compañía adquirió Skype por \$8.5 billones, seguido por LinkedIn por más de \$26 billones.
- Lanzó un nuevo producto, la línea de tablets “Surface”.
- Cuando el CEO Satya Nadella se posicionó en 2014, lideró — y ordenó — una transformación de la cultura de la compañía reduciendo el uso de hardware y duplicando el de computación en la nube.

El CMO de Microsoft afirma: “Pasamos de una cultura del sabelotodo a una cultura del apréndelo todo”.



## Transformando la experiencia de manejo

Para los fabricantes de coches, la transformación digital significa anticiparse a los cambios de la experiencia de manejo y a lo que significa poseer un coche. En 2018, la marca Porsche anunció que la mitad de su presupuesto de IT sería destinado a la digitalización. Notablemente la compañía decidió en contra de un solo departamento dedicado a la transformación digital — los líderes esperan que todos los empleados, en todas las áreas, participen activamente.

## Avanzando, más rápido

Porsche SE, con acciones sustanciales en Porsche y Volkswagen, se está preparando para el día en el cual los coches no se encuentren inactivos el 95% del tiempo, sino que estén en las vías constantemente mientras que los conductores los usan para recibir ingresos con servicios “*on-demand*”. La compañía adquirió al Grupo PTV, el cual utiliza modelos para simular tráfico además de a ver realizado inversiones en compañías de realidad aumentada que podrían proveer información mejorada a los conductores.





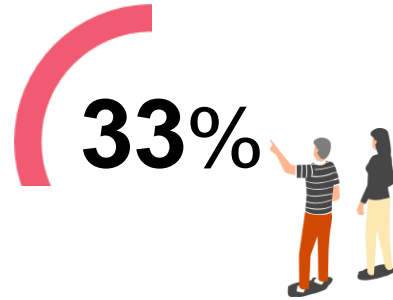
## Invierte como realmente lo dices



La mayoría de las compañías invierten en tecnología, capacitación y nuevas formas de trabajar para obtener beneficios a largo plazo. Pero para obtener el retorno de la inversión se requiere un enfoque holístico y decidido para construir primero la infraestructura que respaldará sus aspiraciones. Asume el riesgo de adelantarte a donde estás hoy para invertir en lo que necesitas para tener éxito en el futuro.

Examina ampliamente los procesos, la tecnología y las formas de trabajo y elabora una hoja de ruta para la tecnología, la infraestructura y las personas que sea fluida, flexible y vaya más allá de los próximos años. Es más probable que las empresas que trascienden tengan una visión amplia de la transformación: el **96% (frente al 74% de otras) tienen una dirección clara para lo digital**. Invierten en consecuencia.

Has coincidir tu inversión a largo plazo con tu plan. Las empresas que trascienden, invierten con propósito, enfocándose a largo plazo en la tecnología y los procesos que ayudan a sus empleados a innovar. No todas las empresas pueden aumentar instantáneamente su inversión. Pero una combinación de inversión constante y expectativas de largo alcance vale la pena.



Más de inversión de los empresas que trascienden en iniciativas digitales

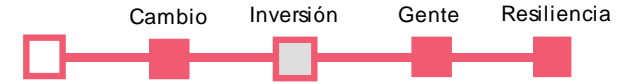
Las empresas que trascienden, utilizan principalmente inversiones digitales para hacer crecer su negocio, no porque necesiten reducir costos.

### La recompensa

Las empresas que trascienden tienen un crecimiento del margen de ganancia **17%** mayor

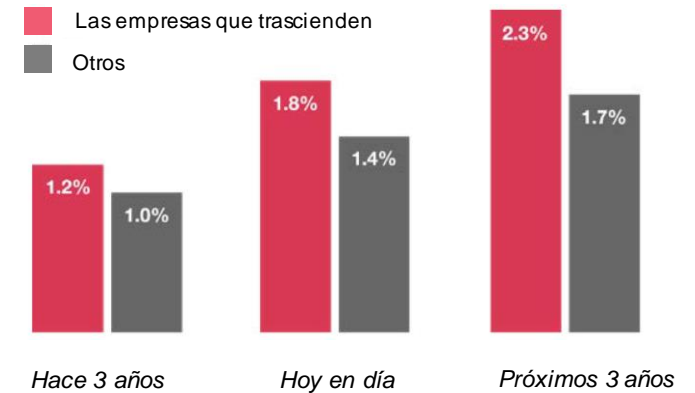
### La recompensa

Lo digital ha aumentado el tiempo dedicado a innovar para el **84%** de las empresas que trascienden



## Inversión y rendimiento superiores

Las empresas que trascienden invierten un mayor porcentaje de sus ingresos en esfuerzos digitales.



Fuente: PwC, Global Digital IQ® 2020

“La transformación digital no solo implica la adopción de nueva tecnología, implica un diario vivir. Es una tarea integral que requiere una visión clara ... y un plan de implementación integral.”

Ejecutivo de TI, mercados de consumo, Canadá



## John Deere

### Invirtiendo para el mañana —en tractores

Nada se mueve o se moderniza como un Deere. Puede que el fabricante de maquinaria pesada y para agricultura John Deere no sea el primero en venir a la mente cuando se habla de realizar inversiones en digital, sin embargo, han realizado avances considerables.

- Deere gastó los últimos años invirtiendo en programas de desarrollo de mano de obra para atraer y retener empleados capacitados.
- La compañía decidió ir más allá del equipo manual estándar, integrando IA y Deep data sobre su maquinaria.
- Un concepto de granja autónoma que le apunta a brindarle la posibilidad de manejar la maquinaria de manera remota a los granjeros.
- Las nuevas tecnologías detectan cultivos malsanos y los trata de manera precisa, resultando en una reducción del uso de pesticidas.

A sus 182 años, Deere le invierte al futuro y desarrolla su mano de obra buscando que esté preparada para los cambios.

*Estos testimonios fueron aprobados para ser publicados en el Estudio PwC Digital IQ 2020*



## Amazon

### Encontrando recompensas—incluso cuando toman tiempo

Hoy, Amazon es una de las empresas líderes en tecnología y ha revolucionado incontables industrias. Sin embargo, se requirió paciencia e inversión para llegar allí; Amazon perdió dinero de manera consistente por 10 años, luego de manera intermitente por 12. Recibió ganancias por primera vez en el año 2001. En el primer trimestre de 2017, el gigante de tecnología reportó \$1.86 billones en ganancias—más que sus primeros 58 trimestres combinados.

### Una guía para lo que viene

En medio de todo esto, Amazon planeó con una guía de pensamiento hacia el futuro. Por ejemplo, en el 2003 la compañía anunció su incursión en servicios de alojamiento web, una industria emergente para la época. Los servicios web de Amazon ahora impulsan alrededor del 40% del mercado global de “cloud”.



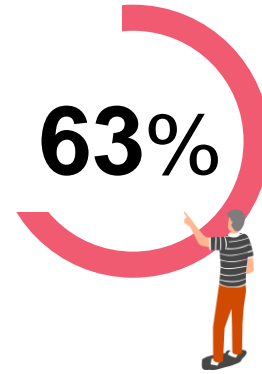
## Pon tu gente primero



A todos nos encantaría mirar una bola de cristal que muestre no solo el futuro, sino también cómo llegar a él. En lugar de adivinar, concéntrate en la preparación a través de las personas. Eso requiere una mentalidad que gira en torno a la experiencia de tus empleados.

Comienza con el upskilling. Las capacitaciones tradicionales se enfocan en acumular conocimiento en lugar de desarrollar habilidades o comprensión. Y no tiene sentido si no se adhiere, impulsa los negocios y motiva a las personas. Brinda a los empleados formas de aplicar nuevas habilidades de inmediato y aprender unos de otros. Es imprescindible cuando el **79% de los CEO dicen que la falta de habilidades clave amenaza el crecimiento de sus organizaciones.**

Las empresas que trascienden dicen que sus cambios en la capacitación hicieron a los empleados más innovadores. Una ventaja adicional (significativa): ahora dependen menos de contratos externos o nuevas contrataciones para impulsar la estrategia digital.



**De las empresas que trascienden, han reestructurado sus procesos de entrenamiento y han visto resultados positivos**

Las empresas que trascienden, dicen que su gente es más innovadora, más activa en la conducción de negocios y ha aprendido a innovar de manera que tenga un impacto positivo en el resultado final de sus inversiones.

### La recompensa

El **89%** de las empresas que trascienden, no retroceden en los esfuerzos digitales de su gente.

### La recompensa

La adopción de nuevos programas y tecnología es muy amplia en el **72%** de las empresas que trascienden.

### La recompensa

**200%** más probabilidades de atraer y retener talento



## Digitalmente fuertes y empoderados

Las empresas que trascienden fomentan la fuerza laboral que está profundamente comprometida con lo digital.

*Nuestra fuerza laboral conoce el proceso de transformación digital de nuestra organización.*



*La capacitación en lo digital ha mejorado el desempeño y compromiso de nuestros empleados.*



*Nuestra gente es digitalmente fuerte.*



■ Empresas que trascienden ■ Otros

Fuente: Pw C, Global Digital IQ® 2020

“el cambio comienza con los empleados: cómo colaboran entre ellos, cómo se adoptan y adaptan a diferentes procesos, y como enfrentan nuevos retos.”

Ejecutivo financiero, bienes raíces, Turquía.



## Poniendo el “Co” en colaboración

La compañía de productos de consumo masivo Unilever está capacitando miles de trabajadores — pero entiende que ese es solo el comienzo.

- La compañía abrió una docena de “hubs digitales” buscando reunir personas de diferentes disciplinas para que trabajen juntas y encuentren nuevos clientes para sus productos.
- Los centros juntan analistas para estudiar atributos de los consumidores, tendencias; creativos para diseñar y escribir contenido; expertos en marketing para monitorear el desempeño; y expertos en privacidad de los datos para revisar la seguridad.
- Un programa de “mentoría inversa” que empareja a los empleados menos experimentados con líderes senior para actuar como guías digitales. Estas iniciativas combinadas, representan un enfoque significativo en aprendizaje y experimentación para la compañía con 90 años de antigüedad.

*Estos testimonios fueron aprobados para ser publicados en el Estudio PwC Digital IQ 2020*



## ¿Qué es más dulce que el éxito de los empleados? Ideas

Los aportes de los empleados y la innovación tienen un impacto directo en la experiencia del consumidor. Por esta razón, el gigante de alimentos y bebidas Nestlé creó InGenius, un acelerador de innovación conducida por los empleados, el cual los incentiva a compartir ideas en una plataforma de colaboración abierta donde los demás empleados pueden votar y unirse a equipos internos para ayudar a transformar estas sugerencias en realidad. Las ideas más populares pasan por un panel de expertos y son impulsadas a través de incubación, casos de negocios y un “funds pitch”.

## Cambio de cultura para compartir más

Para potenciar aún más el compromiso de los empleados y aumentar la colaboración, Nestlé ingresó completamente en Workplace de Facebook. Nestlé dice que la herramienta ha generado una diferencia en su cultura organizacional, ha ayudado a los empleados a compartir información de manera más sencilla y a mantenerse motivados e involucrados.



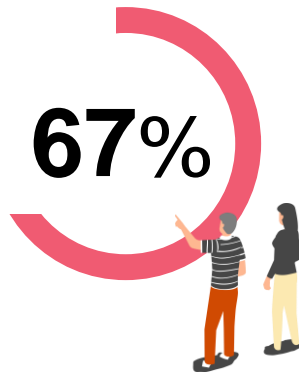
# Crea una cultura resiliente



Finalmente, para trascender, debe existir una cultura resiliente. **La nueva normalidad es el cambio constante.** Más de dos tercios de las empresas que trascienden experimentaron disrupciones en los últimos dos años, pero la mayoría se hizo más fuerte. Aprende a reagruparte, reajustar y abordar el cambio de frente.

Comienza con una visión holística de lo digital, una que se encuentra en la intersección de la innovación, los negocios, la experiencia y la tecnología. Las empresas que trascienden tienen casi un 30% más de probabilidades de adoptar este espíritu. Operacionaliza invirtiendo y liderando de manera que tu organización funcione con una mentalidad de cambio continuo y aprendizaje para que pueda adaptarse. (Lo llamamos BXT).

La resiliencia requiere persistencia y la visión para navegar a través del cambio vertiginoso a medida que se presenta. La mayoría de las empresas han experimentado algún tipo de fuerza disruptiva y tuvieron que cambiar como resultado. Las empresas que trascienden, comprenden la necesidad de mantenerse al día con el ritmo del cambio y estar listos para reaccionar según sea necesario. Esa capacidad está impulsada por las decisiones que han tomado sobre dónde y cómo invertir en su gente, procesos, tecnología y formas de trabajo.



**De las empresas que trascienden, experimentó una disrupción importante en su negocio en los últimos 2 años y se ha fortalecido.**

La transformación nunca termina. Eso es lo que la mayoría de las empresas que trascienden cree y es la guía de lo que hacen. Su ADN cultural les permite navegar por el cambio y estar preparados para cualquier cosa.

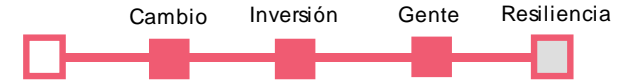
Han aprendido de esos desafíos y abrazan el concepto de cambio como la única constante.

### La recompensa

El **90%** de las empresas que trascienden se mantienen actualizados en lo digital

### La recompensa

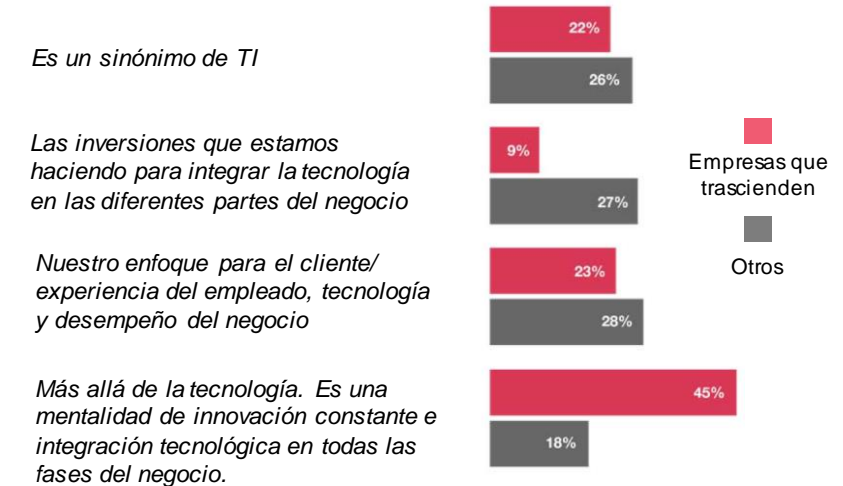
**98%** de las empresas que trascienden no temen a la extinción



## Eres lo que piensas

Es más probable que las empresas que trascienden adopten una visión más holística de lo digital.

**Pregunta:** ¿Cómo definen lo digital los líderes de tu organización?



Fuente: PwC, Global Digital IQ® 2020

“Desde la implementación de nuestras iniciativas digitales, la cultura de nuestra empresa es más innovadora.”

Estratega EVP, Bienes raíces, Dinamarca.



## Adaptándose a cómo mira el mundo

En 1997, Netflix fue lanzado como un servicio de DVD por correo. Las suscripciones mensuales significaban que los cinéfilos pagaban menos y evitaban los atrasos. Solo 10 años después, cuando Netflix distribuyó su DVD número mil millones, los servicios de streaming amenazaron al modelo.

- En 2010, la compañía introdujo contenido en streaming junto con su alquiler de copias físicas.
- La expansión internacional atrajo suscriptores de Canadá, Latinoamérica y el Caribe.
- Pronto después, Netflix preparó el escenario para un cambio incluso mayor, la incursión en producción de contenido. Netflix ahora es un gigante de producción de contenido y difusión en streaming con casi \$16 billones de ingreso. Ganó 27 Emmys en 2019.

*Estos testimonios fueron aprobados para ser publicados en el Estudio PwC Digital IQ 2020*



## La radio fue solo el comienzo

En 1946, Sony comenzó en Tokio con un puñado de empleados. En los años cincuenta, la compañía entró al mercado americano con radios portátiles y la demanda se disparó de 100.000 unidades a 5 millones en unos pocos años. El crecimiento acelerado—y calidad de producto—solidificó su status como un líder de mercado y primer jugador. El fundador de la compañía creía que Sony debía “hacer aquello que nadie había hecho antes”.

## Siempre haciendo más

Y lo ha hecho, persiguiendo agresivamente nuevas líneas, desde discos compactos y dispositivos de grabación, hasta la popular consola de videojuegos PlayStation y medios de entretenimiento. Pero no todo ha sido color de rosa, con varios años con un desempeño menos que estelar. Sin embargo, la resiliencia y el objetivo de hacer más se han mantenido. Hoy, Sony se enfoca en lo que viene, revolucionando la industria y desarrollando soluciones futuras de Cloud.





# Insights por sectores de la industria



# Insights por sectores

264 encuestados



Productos de consumo masivo

- Sólo **30%** de las empresas de este sector creen que la transformación digital nunca terminará.
- Sus empleados **no se encuentran involucrados** con iniciativas digitales.
- No están actuando con ideas de todos dentro de la organización.
- El **92%** de las empresas que trascienden, actúan con ideas de cualquier empleado.

262 encuestados



Energía, utilidades y minería

- Es más probable que las empresas vean la transformación como un evento y no como un proceso continuo
- **77%** de las empresas que trascienden reciben valor significativo de nuevas tecnologías.
- Pueden estar comunicando con métodos poco efectivos las estrategias digitales con los empleados.

263 encuestados



Servicios financieros

- Es más probable que consideren los esfuerzos digitales como un proceso a largo plazo.
- El **90%** de las empresas que trascienden, están manteniendo el ritmo de la tecnología o liderando el cambio.
- Es mucho más probable que las empresas de este sector tengan a un ejecutivo encargado de la experiencia del empleado.

255 encuestados

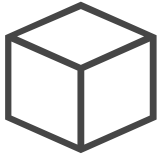


Industrias de salud

- El **28%** de las empresas de este sector consideran que están muy por detrás de las compañías en términos de transformación digital.
- El **84%** de las organizaciones que trascienden en este sector no sólo apoyan la colaboración, la exigen.
- Tienen una expectativa de **2 a 5 años** para ver capitalizados sus inversiones en lo digital

# Insights por sectores

340 encuestados



Productos industriales

- Sólo **18%** de las empresas de este sector creen que la transformación digital nunca terminará.
- Se les dificulta asegurar que las iniciativas digitales sean adoptadas por los empleados, sólo **29%** de los empleados adoptan las iniciativas frecuentemente o siempre, en las empresas que trascienden es el **72%**.

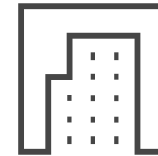
252 encuestados



Empresas de inversión

- Es más probable que en estas empresas los líderes definan lo digital como: “Va más allá de la tecnología, es una **mentalidad que motive la innovación** constante.”
- Están enfocando sus inversiones en tecnologías que les ayuden a competir, específicamente Blockchain y Automatización Robótica de procesos.
- Además consideran que la **IA** será su prioridad en el futuro.

252 encuestados



Bienes raíces

- Los encuestados señalaron que sus esfuerzos solo durarán de 2 a 5 años y que podrían no estar preparados para evolucionar en el tiempo.
- Es menos probable que en este sector haya reducción de la burocracia o individuos empoderados.
- Es uno de los pocos sectores que considera la **realidad virtual y aumentada** como importantes para la organización.

264 encuestados



TMT

- Las empresas de este sector se **encuentran por encima** de la curva cuando se trata de ejecutar estrategias digitales y ver retorno a sus esfuerzos.
- Ninguna otra industria está tan convencida de que la **transformación digital no tendrá fin**.
- El **60%** de las iniciativas digitales fueron entregadas a tiempo. Sin embargo, al 39% se le dificulta mantenerse en el presupuesto.

## Aceleración de la Transformación Digital a causa de la crisis mundial del 2020

En la actualidad, es cada vez más necesario que las empresas cuenten con personas idóneas, que tengan las habilidades que exige el mercado. Para Jorge Mario Añez, Socio Líder Advisory de PwC Colombia, este aspecto debe ser visto como una inversión, y no como un gasto, ya que genera importantes resultados para las organizaciones y aumenta la resiliencia organizacional.

### ¿Por qué es estratégico invertir en la capacitación de habilidades digitales?

Podría decir que más que estratégico es una necesidad invertir en la capacitación de habilidades digitales de las personas. Cada vez vemos más organizaciones que utilizan tecnologías emergentes a la hora de automatizar procesos reiterativos y toma de decisiones basadas en datos, esto trae consigo nuevos retos para los colaboradores. La capacitación y entrenamiento de las personas en estas nuevas tecnologías, competencias, habilidades del mundo digital es fundamental. Para lograrlo, primero hay que pensar en dar los fundamentos dentro de un marco de madurez y aprendizaje. Por lo anterior, hay tres asuntos primordiales para tener en cuenta en este aspecto.

El primero es desarrollar una mentalidad de actualización y aprendizaje continuo que deberá estar liderado por el mismo individuo y su auténtica necesidad por conocer de estas nuevas tecnologías y tendencias. El segundo es proveer el entrenamiento, capacitación y coaching como un proceso complementario en el desarrollo de habilidades y destrezas. Por último, y no menos importante, es exponer a estos colaboradores frente a las nuevas condiciones tecnológicas del medio donde se enfrenten con herramientas, estructura y gobierno de la nueva generación tecnológica.

En los últimos años hemos tenido la oportunidad de ver como los negocios tradicionales han sido reemplazados por empresas en materia de servicio y tecnología. Así que basta mirar los miles de ejemplos que tenemos en el mercado para entender cuál es la mejor manera para motivar los procesos de innovación para esta disrupción digital.

Finalmente, para lograr convertirse en una empresa que trasciende, se deben cumplir con cuatro aspectos esenciales. Comandar el cambio, invertir como se dice, poner a los colaboradores como eje principal de desarrollo de iniciativas digitales y por último, crear una cultura resiliente que permita un ambiente de prueba.

**“Es una necesidad invertir en la capacitación de habilidades digitales de las personas, ya que esto favorece la transformación digital y su capacidad de adaptación”**



**Jorge Mario Añez**

Socio Líder Advisory  
PwC Colombia

Contactos PwC Colombia



# Digital IQ 2020

“Para cada uno de los cuatro pasos para convertirse en una empresa que trasciende, PwC tiene una solución.”

## Para información adicional



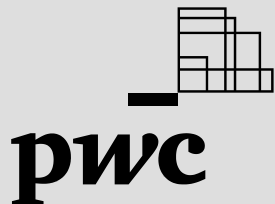
**Jorge Mario Añez**

Socio Líder Advisory  
jorge.anez@pwc.com



**Mateo Hincapié Londoño**

Analista Technology Consulting  
mateo.hincapie@pwc.com



PwC ayuda a las organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 157 países, con más de 276.000 personas comprometidas a entregar calidad en los servicios de Auditoría, Impuestos y Consultoría. Cuéntanos lo que te importa y encuentra más información visitando nuestra web: [www.pwc.com](http://www.pwc.com).

© 2020 PricewaterhouseCoopers. PwC se refiere a las Firmas colombianas que hacen parte de la red global de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Todos los derechos reservados.