

# Advance

Número 4 - Junio 2020

“La ciberseguridad se está volviendo un factor determinante en el éxito de las empresas y en cómo afrontan esta crisis”

**Alexander García**  
Socio de Consultoría de Negocios  
de PwC Perú

## Cash is king: La importancia de la tesorería

Javier Hernando, Socio de  
treasury and financial risks  
de PwC España

¿Qué medidas tributarias  
adicionales debería tomar  
el Estado en el contexto del  
COVID-19?

La transformación estratégica  
de costos como herramienta  
de crecimiento

¿Cómo evitar los errores más  
comunes en una gestión de  
crisis?

¿Qué desafíos enfrentan  
las empresas ante la crisis  
del COVID-19

El impacto financiero del  
COVID-19: ¿Cómo están  
respondiendo los CFO?



Orlando Marchesi  
Socio Principal

Nunca es fácil prepararse para una crisis. Los líderes empresariales diseñamos planes de contingencia junto a nuestros equipos e intentamos prever situaciones adversas; pero nada nos preparó para una pandemia.

La crisis sanitaria nos ha dejado expuestos y hoy en día somos mucho más conscientes de las vulnerabilidades de nuestras organizaciones y sociedad. A pesar de las estrictas medidas dictadas por el gobierno, la enfermedad se ha seguido abriendo paso y ha afectado tanto la salud de los peruanos como nuestra economía.

La paralización de actividades y el aislamiento obligatorio trajeron una serie de retos para las empresas. Por un lado, aquellas que no calificaban como una actividad esencial y tenían las herramientas para desarrollar el trabajo remoto, han cambiado su forma de operar. Sin embargo, esta nueva modalidad requiere más que la capacidad tecnológica. Cada trabajador debe ser mucho más consciente del riesgo de seguridad al que está sometida su compañía y actuar en consecuencia. Alexander García, socio de Consultoría de Negocios de PwC, explica en una entrevista en esta cuarta edición de Advance cómo la digitalización y la crisis que atravesamos actualmente ha dejado a las empresas mucho más expuestas a un ciberataque.

Por otro lado, la situación actual también ha llevado al gobierno a dictar nuevas medidas para facilitar la liquidez de las empresas e impedir que se rompa la cadena de pagos. Arturo Tuesta, socio líder de Servicios Tributarios y Legales, analiza las principales medidas tributarias dictadas como consecuencia del COVID-19, y las que estarían pendientes para hacerle frente a este nuevo contexto.

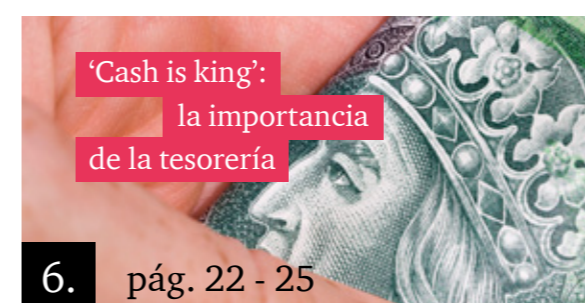
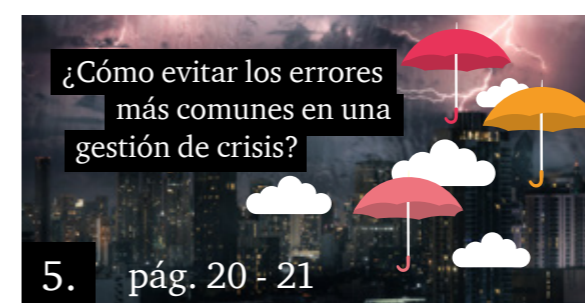
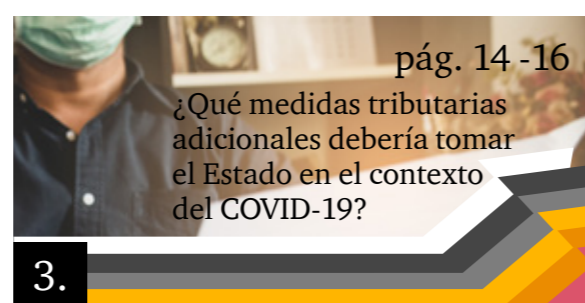
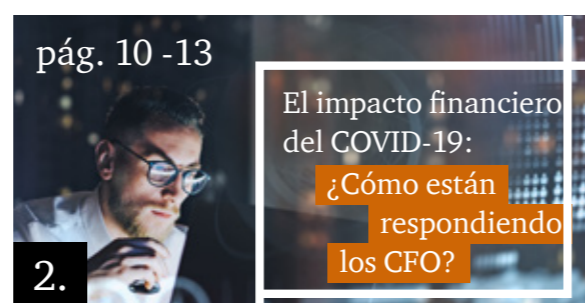
Sin duda, un escenario incierto es lo menos deseable para tomar decisiones de negocio. Por ello, PwC realiza una encuesta quincenal a CFOs, en distintas zonas del mundo, para conocer su punto de vista respecto al impacto económico de la crisis en sus compañías. En esta edición hemos recogido las conclusiones más resaltantes de dicha encuesta, entre las que resaltamos, por ejemplo, que un 82% de los CFO encuestados considera retener sus inversiones hasta que el panorama cambie.

Dicha decisión es la esperada, si consideramos que ante una crisis lo primero que se busca es liquidez y reducción de costos. Al respecto, Javier Hernando, socio de Treasury and Financial Risks, de PwC España, y Américo Vallenás, director de Strategy& en PwC Perú, comparten dos artículos clave sobre la importancia de la tesorería en una compañía y la estrategia de costos como herramienta de crecimiento.

Finalmente, Nancy Yong, socia de Governance, risk and compliance de PwC Perú, identifica los principales errores que se suele cometer en una gestión de crisis y la mejor forma de afrontar la situación actual a través de la comunicación y la toma de decisiones asertivas.



# Contenido



## Equipo editorial

Socio de Clientes y Mercados: Juan Carlos Mandujano  
Gerente Senior de Comunicación Corporativa: Michelle Szejter  
Equipo de contenido: Claudia Lobatón, Rodrigo Cáceres  
Equipo creativo: Vanessa Gygax, Josué Sarolli

# ¿Qué desafíos enfrentan las empresas ante la crisis del COVID-19?

Los gobiernos han tomado medidas muy estrictas, como respuesta al avance del COVID-19, las cuales tuvieron un impacto significativo en todos los sectores económicos. Este nuevo escenario presenta una serie de desafíos para las organizaciones y sus líderes, quienes deben responder de la manera más asertiva posible para salir adelante luego de esta crisis.

## Continuidad del negocio



### Desafíos

#### Gestión de crisis

- Plan de gestión de crisis
- Políticas de comunicación interna/externa
- Fiabilidad de los datos para la toma de decisiones
- Impacto de la crisis en los Estados Financieros

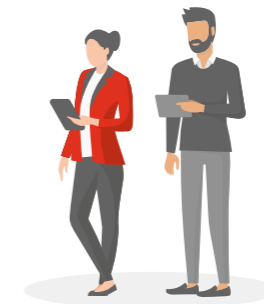
#### Ciberseguridad

- Exposición a ciberataques
- Capacidad tecnológica para operar remotamente
- Desarrollo de las actividades de control en el procesamiento de transacciones ante fraude informático



### ¿Cómo enfrentarlos?

- Desarrollar una estrategia de respuesta inmediata para incidentes, involucrando a los principales grupos de interés
- Desarrollar un plan de remediación
- Mapear el cumplimiento en términos fiscales, laborales y regulatorios.
- Evaluar el impacto de la crisis en los estados financieros del 2020



- Diseñar las políticas y procedimientos de acceso remoto; y revisar las medidas de seguridad
- Realizar simulaciones y reforzar las medidas de seguridad en todos los niveles
- Analizar las vulnerabilidades de los recursos de trabajo remoto a disposición de los colaboradores.
- Revisar los planes de contingencia de TI implementados para identificar las medidas de seguridad que fueron modificadas para facilitar las operaciones y poder restaurarlas.
- Gestionar apoyo de personal experto en ciberseguridad y respuesta ante incidentes.



## Gestión de recursos



### Desafíos

#### Fuerza laboral, procesos y cultura

- Eficiencia de la estructura y los procesos
- Alinear los indicadores de desempeño con la estrategia de continuidad
- Identificar capacidades clave en todas las áreas y puestos

#### Priorización financiera y liquidez

- Niveles de liquidez
- Efecto en el capital de trabajo en las organizaciones.
- Nuevas necesidades de financiamiento
- Riesgos a los que están expuestos los actuales contratos de financiamiento



### ¿Cómo enfrentarlos?

- Diagnosticar y definir la estructura necesaria (rightsizing) y procesos que maximicen los roles y funciones, identificando oportunidades de automatización y digitalización.
- Definir puestos necesarios "on-site" vs remoto.
- Analizar la estrategia y alineamiento de la estructura, con los perfiles e indicadores de desempeño de las áreas y colaboradores; y asegurar su relevancia.
- Diagnosticar y definir el modelo de gestión de personas y cultura para contribuir a la efectividad y continuidad del negocio.
- Diagnosticar, definir y acompañar la implementación del mapa de capacidades actuales y futuras para todas las áreas, para asegurar la continuidad y eficiencia del negocio.
- Plantear una comunicación interna efectiva que promueva la cultura organizacional buscada y permita alcanzar los objetivos en un escenario de trabajo remoto y de nueva estrategia.
- Revisar la gestión de los inventarios para lograr el menor impacto comercial y de liquidez.
- Revisar la estructura de costos para intentar reducción y variabilización.
- Estructurar y priorizar cuentas por pagar y administrar la relación con los acreedores financieros.
- Elaborar una herramienta de gestión de corto plazo que permita integrar los impactos identificados, sensibilizar distintos escenarios y dar seguimiento.
- Plantear esquemas de refinanciamiento o ampliación de liquidez, implementables en el corto plazo.
- Analizar las medidas dictadas por el gobierno para su máximo aprovechamiento.



## Transformación del negocio



### Desafíos

#### Estrategia

- Gestionar iniciativas estratégicas
- Elaboración de esquema de priorización y gestión proactiva de recursos
- Reorientar y optimizar los recursos en compras, logística y distribución

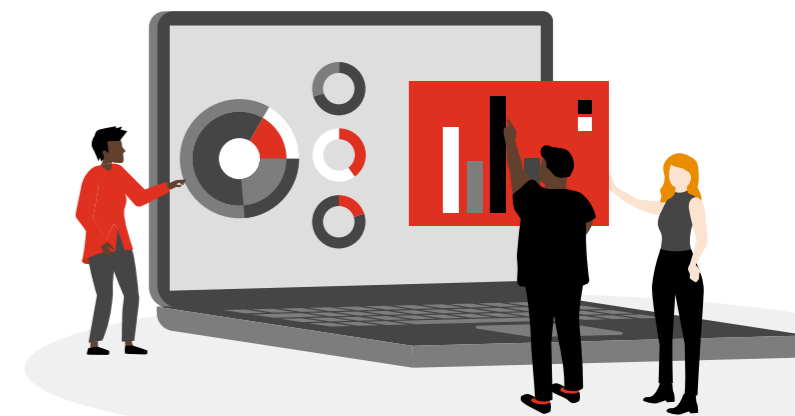
#### Gestión comercial

- Impacto del nuevo escenario global y local en las ventas
- Cambios en la estrategia comercial y procesos
- Nuevos comportamientos de los clientes
- Preferencias en canales virtuales y físicos



### ¿Cómo enfrentarlos?

- Revisar /adecuar la estrategia corporativa y el portafolio de iniciativas priorizadas en función al nuevo escenario.
- Gestionar estratégicamente los recursos: diseñar y gestionar la oficina de transformación para dinamizar la implementación de las iniciativas más urgentes.
- Optimizar la cadena de suministro y modelo operativo.
- Optimizar los recursos no claves para el negocio y diseñar esquemas de liberación o reasignación.
- Revisar/adecuar la estrategia comercial.
- Modelar nuevos escenarios comerciales.
- Reestructurar los equipos de ventas y definir un nuevo proceso de priorización de clientes.
- Desarrollar una transformación digital que incluya la virtualización del proceso de venta.
- Impulsar la fidelización y confianza del cliente, a través de programas y atención personalizada.
- Impulsar nuevos canales de venta.





# El impacto financiero del COVID-19:

¿Cómo están respondiendo los CFO?

PwC realiza una encuesta quincenal a los líderes financieros de las empresas más grandes del mundo, con el fin de tener su perspectiva sobre el impacto económico del COVID-19 en sus compañías.

El COVID-19 representa un gran desafío para los líderes de gobiernos y organizaciones en todo el mundo. Para frenar el avance de casos, se tuvo que tomar medidas extremas y restricciones que han tenido un fuerte impacto en la economía global. De lo que no hay duda es que la pandemia ya ha generado cambios importantes en la forma en la que vivimos nuestro día a día, cómo nos relacionamos y, ciertamente, cómo trabajamos.

Si bien este problema tiene un impacto mundial, cada país experimenta la evolución del virus de forma diferente. Mientras que en China, país donde se registró el origen de la pandemia, las normas de inmovilización han ido cambiando gradualmente, y en ciertas zonas las actividades educativas y laborales se han ido retomando con las precauciones del caso; en otros países, que acaban de atravesar el pico de contagio más alto, la cuarentena se mantiene. Sin embargo, independientemente del caso, los gobiernos están estructurando sus estrategias para reactivar la economía y redoblando esfuerzos respecto a la salud de las personas una vez las actividades sean retomadas.

Las medidas tomadas son extraordinarias y de ahora en adelante tendremos nuevos criterios para

categorizar la “normalidad”, donde el trabajo remoto, la reconfiguración en las cadenas de suministro, el cambio en los modelos de negocios y en las medidas de seguridad serán temas de conversación en el ámbito empresarial, en el corto y mediano plazo. Por ello, las industrias trabajan en sus estrategias de respuesta para superar la etapa de la pandemia lo más preparados posible.

Ante este panorama, PwC realiza una encuesta quincenal a los líderes financieros de las empresas más grandes del mundo, con el fin de tener su perspectiva sobre el impacto económico del COVID-19 en sus compañías. Los resultados confirman que hay una gran preocupación por el impacto financiero que puede llegar a generar la pandemia en la organización y en su fuerza de trabajo.

La principal preocupación de los CFOs es la posible recesión económica a nivel mundial (69%), la cual se convierte en una probabilidad latente al analizar las estimaciones del Fondo Monetario Internacional, que predice que la economía global podría caer 3% este año, en su informe publicado en abril de 2020. Otro tema que preocupa a los directores es el impacto financiero causado por la pandemia (67%) y los efectos que este podría tener en sus operaciones y en la liquidez de sus compañías.



Debido a esta coyuntura, las organizaciones se ven forzadas a replantear sus estrategias en la cadena de suministro, en la gestión de crisis y en muchas otras áreas, con el fin de darle continuidad al negocio. El manejo de la caja es clave en este periodo, pues la salud de la tesorería brindará el oxígeno que la organización necesita, para evitar tomar medidas más drásticas, como disminuir remuneraciones, suspender los vínculos laborales temporalmente o recortar personal de manera definitiva.

Ante la gran incertidumbre generada por el virus, muchas de las inversiones se ven afectadas, siendo pospuestas o canceladas por las empresas. Con el propósito de reducir costos al mínimo, el 82% de los CFOs consideran retener las inversiones hasta que el panorama se presente más favorable. Sin embargo, un área donde las compañías no dejarán de invertir es en la automatización de procesos, por las facilidades que brinda en periodos como este.

Una vez se supere la paralización por la pandemia y se emprenda el regreso a la movilización normal, las expectativas de recuperación son cautelosas pero positivas, pues 49% de los líderes cree que volvería a la normalidad en menos de tres meses, si la pandemia acabara inmediatamente. Sin embargo, un 8% más pesimista afirma que le tomaría más de 12 meses recuperar el terreno perdido; en cualquier escenario, la recuperación dependerá del estado en el que se encuentre el negocio al momento de retomar las actividades con normalidad.

## El 82% de los CFOs consideran retener las inversiones hasta que el panorama se presente más favorable.

Una vez los centros laborales abran sus puertas nuevamente, las políticas de salud y limpieza cambiarán drásticamente. Se espera que las compañías implementen medidas más estrictas como el uso obligatorio de mascarillas y la medición de temperatura. Adicionalmente, las empresas están considerando la reorganización del espacio de trabajo y el trabajo remoto permanente para los puestos en que esto resulte viable, al comprobar su buen funcionamiento durante este periodo.

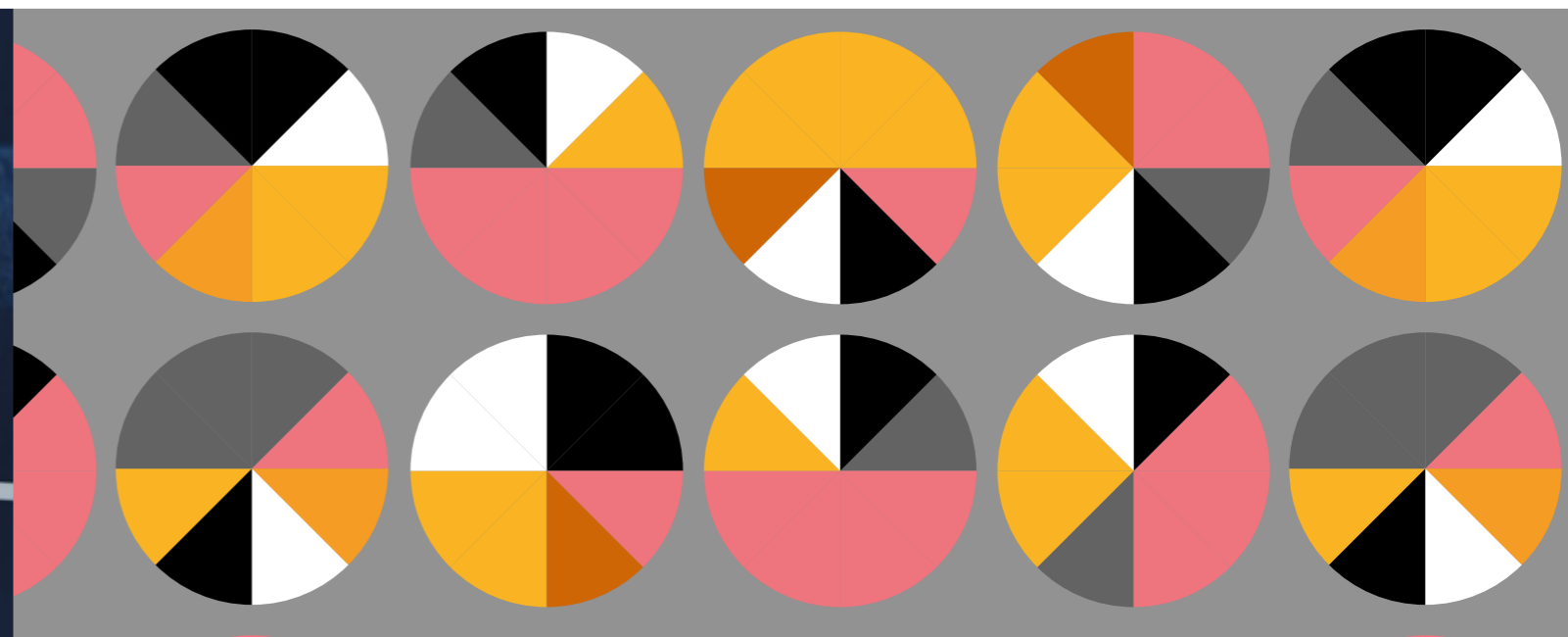
Tras el gran golpe que ha generado el COVID-19 en las organizaciones, los negocios tendrán que replantear sus modelos y ver qué estrategia aplicar para recuperar el tiempo perdido. El 80% de CFOs ha comentado que sus ingresos en 2020 definitivamente se verán afectados por la paralización del mercado.

## 80% de CFOs ha comentado que sus ingresos en 2020 definitivamente se verán afectados por la paralización del mercado.

La adaptación al trabajo remoto parece ser uno de los desafíos. Si bien es cierto que muchas empresas han encontrado resultados positivos bajo esta modalidad, aún hay un porcentaje importante que no la ha podido aplicar, al no contar con las herramientas necesarias. No obstante, la fuerza de trabajo cumple un rol clave para las organizaciones, en especial durante esta emergencia. Por eso, para alcanzar la máxima eficiencia durante el trabajo remoto, las compañías deben mostrar un compromiso serio y adaptarse, permitiendo al trabajador balancear el bienestar laboral y personal.

En este sentido, una de las principales preocupaciones en todo este proceso es el no poder cumplir con el pago de remuneraciones. La falta de ingresos ha obligado a muchas empresas a suspender temporalmente el vínculo laboral, o que un porcentaje del personal tenga que ser despedido. No es un escenario alentador, pero es innegable que los ingresos de muchas empresas se han visto duramente afectados debido a la pandemia.

Como hemos visto en los últimos meses, la expansión del COVID-19 a nivel mundial ha obligado a las organizaciones a poner a prueba su nivel de preparación ante una crisis, aunque nadie pudo prever un escenario como el que estamos viviendo. Esta situación deja muchas enseñanzas en el camino y cosas por corregir para el futuro, para que el nivel de respuesta pueda ser mejor y se minimice el impacto, no solo en las empresas sino en la sociedad en su conjunto.





# ¿Qué medidas tributarias adicionales debería tomar el Estado en el contexto del COVID-19?



Por Arturo Tuesta  
Socio líder de Servicios  
Tributarios y Legales de PwC Perú

Como consecuencia de la pandemia por el COVID-19, el gobierno peruano ha dictado una serie de medidas tributarias, entre otras, la prórroga de los plazos para las presentaciones de las declaraciones juradas anuales o mensuales del impuesto a la renta, aunque, lamentablemente, solo para empresas con ingresos menores a 21 millones de soles; facilidades de pago de las cuotas de los fraccionamientos vigentes, siempre que luego estas se paguen con intereses por la tardanza; o la posibilidad de retirar los fondos de las cuentas de detracciones 10 días antes de la fecha oficial.

Adicionalmente, el Ejecutivo ha dictado normas con rango de ley que permitirán la depreciación acelerada de ciertos activos; la extensión por un año del plazo de aplicación de las pérdidas tributarias generadas en 2020; la creación de un método alternativo para la determinación de los pagos a cuenta; entre otras destinadas a facilitar la liquidez de las empresas y evitar que se interrumpa la cadena de pagos, pero que aún siguen siendo insuficientes.

## Imponer un impuesto en épocas de recesión, solo alarga más la recesión.

Por otro lado, el presidente ha adelantado que se crearía un impuesto basado en la solidaridad, de cuyo detalle no tenemos mucha información. De tomarse esta medida, a mi juicio criticable, solo se alargaría la recesión que ya vivimos, puesto que es bien sabido y constatado en un sinnúmero de experiencias previas (entre otras, Argentina en 2001), que imponer un impuesto en épocas de recesión, solo alarga más la recesión.

Sin perjuicio de ello, existen otras medidas mucho más efectivas que podrían tener un impacto relevante para las empresas, con un costo razonable para el Estado. Por ejemplo, permitir el pago diferido del impuesto a la renta 2020, así como del IGV, total o parcialmente, sin cobrar intereses.



Por otro lado, la suspensión para 2020 de las limitaciones a la deducción de intereses (subcapitalización), es importante en una coyuntura en que las empresas van a requerir endeudarse, y sus patrimonios y EBITDA (bases de cálculo para esos límites) se van a ver golpeados. Del mismo modo, el contexto de crisis hace necesario flexibilizar la liberación de los fondos del SPOT para que el monto no utilizado para pagar impuestos en un mes pueda ser recuperado por la empresa inmediatamente, dado que, de lo contrario, se atrapa la caja.

A estas medidas podríamos sumar, aunque estamos tarde porque ya se declaró, aún podría darse la suspensión/derogación para 2020 del pago de las cuotas no pagadas a la fecha del impuesto temporal a los activos netos o ITAN, que no es otra cosa que un anticipo del impuesto a la renta (IR); disponer la devolución automática de los saldos del IR; y suspender/derogar para el 2020 la condición de no supeditar la deducción de un gasto a su pago, considerando este contexto en que las empresas probablemente tengan que diferir algunos pagos.

Finalmente, es importante recordar que toda crisis trae oportunidades. Creo firmemente que las medidas tributarias que se impongan hoy deberían estar no solo orientadas al corto plazo, aliviando la carga que ha generado este virus a nuestra economía, sino también debería tener una orientación a mediano plazo, con la formalización de nuestro país como prioridad. La pandemia no solo ha demostrado lo deficiente que es nuestro sistema de salud, sino que el Perú somos todos; y que el Estado, en caso de un desastre como este, debe proteger a todos sus ciudadanos, y para ello todos debemos contribuir de acuerdo con nuestra capacidad y ello, sin formalización, es imposible de implementar.

Es importante recordar que toda crisis trae oportunidades. Creo firmemente que las medidas tributarias que se impongan hoy deberían estar no solo orientadas al corto plazo.



## La transformación estratégica de costos como herramienta de crecimiento



Por Américo Vallenas  
Director de Strategy &  
de PwC

Desde que la Organización Mundial de la Salud (OMS) calificó el brote de COVID-19 como una pandemia, Perú estableció una serie de medidas para mitigar el contagio, como: el aislamiento social obligatorio, el cierre de fronteras, la reprogramación de deudas, bonificaciones extraordinarias, entre otros. Dichas acciones, en conjunto con los cambios sociales, han afectado la capacidad productiva de las empresas, al interrumpir las cadenas de abastecimiento, y han impactado la gestión de recursos. Por otro lado, los hábitos de consumo también cambiaron, como consecuencia de las restricciones de movilización y falta de liquidez de los hogares. Como resultado de esta coyuntura, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y otros organismos han proyectado una caída del PBI local de 4% a 6% para este año.

Con el fin de medir el impacto global de la crisis e identificar acciones de recuperación, PwC realizó una encuesta global a más de 850 líderes empresariales. Los

resultados evidencian una preocupación generalizada por el impacto de la situación actual, pero también las oportunidades en transformación del negocio que el “nuevo normal” va a generar. Más del 85% de los encuestados considera que la crisis sanitaria tendrá un impacto directo en sus resultados incluyendo la operatividad, liquidez y gestión de recursos. Sin embargo, más del 40% mantiene una perspectiva positiva sobre la resiliencia de su empresa para recuperarse en los tres meses siguientes al fin de la crisis, siendo las industrias más optimistas las de tecnología, servicios públicos y de salud, y actividades extractivas. Por último, la encuesta revela la convicción de los líderes para proveer ambientes seguros y confiables para sus clientes y colaboradores con respecto al “nuevo normal”.



En medio de niveles record de incertidumbre, los líderes empresariales se enfrentan a decisiones diarias sobre cómo manejar la crisis e implementar estrategias de recuperación. Para ello, la planificación de escenarios y utilización de modelos financieros ad-hoc – simples y dinámicos – resulta una herramienta útil para estimar los efectos de la crisis e identificar acciones de generación de valor. Es así como iniciativas de reducción de costos representan más del 80% de acciones a considerar por los encuestados. Sin embargo, solo un tercio de estas acciones alcanza sus objetivos; entonces nace la pregunta: ¿Cómo aseguramos que los programas de reducción de costos sean exitosos?

En nuestra experiencia, un programa de reducción estratégica de costos cuenta con cuatro pasos fundamentales para asegurar el éxito. Primero, se requiere una estrategia coherente con el entorno del mercado y consistente a través de toda la organización. Sin tener una estrategia clara, los ejecutivos invertirán tiempo y recursos en múltiples capacidades que no aportan al crecimiento de la empresa. Segundo, es necesario identificar cuáles son las capacidades mínimas indispensables en el mercado, las capacidades diferenciadoras y únicas de la empresa, y las actividades que no agregan valor diferencial a la misma. Al tener mapeadas las capacidades diferenciadoras, las empresas podrán focalizar sus esfuerzos de reducción en las áreas no críticas y tener un mejor resultado sin perjudicar el crecimiento de largo plazo.

**Sin tener una estrategia clara, los ejecutivos invertirán tiempo y recursos en múltiples capacidades que no aportan al crecimiento de la empresa.**

El tercer paso es el más exhaustivo y consta en reducir las capacidades que no agregan valor a través de múltiples iniciativas como el outsourcing, automatización de procesos, racionalización del portafolio, presupuestos base cero o rediseño del modelo operativo. Otra alternativa que permitirá optimizar la liquidez y rentabilidad es la evaluación del nivel de endeudamiento actual. Para llegar a un endeudamiento óptimo, debemos analizar los ciclos de efectivo y renegociar deudas con base en nuestra operación – esta última es fundamental en tiempos de crisis.

**Un programa transformacional de reducción de costos permitirá aumentar la liquidez y maximizar utilidades, sin quitar músculo para el crecimiento de la empresa.**

Por último, es necesario plasmar los cambios funcionales en el modelo organizacional y crear un programa integrado de transformación. Esto nos permite la ejecución de las iniciativas de manera ágil, al alinear la cultura, los objetivos e iniciativas en reducción de costos con la estrategia. Un programa transformacional de reducción de costos permitirá aumentar la liquidez y maximizar utilidades, sin quitar músculo para el crecimiento de la empresa. Ello se podrá lograr alineando el programa en torno a las capacidades diferenciadoras y rediseñando la organización con un claro enfoque e identidad para llegar a un crecimiento sostenible.





# ¿Cómo evitar los errores más comunes en una gestión de crisis?



Por Nancy Yong  
Socia de Governance, Risk and  
Compliance de PwC



No cabe duda de que la crisis pandémica nos brinda la maravillosa oportunidad de desarrollar conocimientos y destrezas en las diferentes actividades del quehacer humano. La ciencia, tecnología, el teletrabajo, la reindustrialización, entre otras áreas, han recibido nuestra atención en los últimos meses, por su importancia para navegar este nuevo contexto. Sin embargo, ¿hemos aprendido de nuestra propia experiencia y la de nuestros pares empresariales en lo referente a cómo enfrentar una crisis?

Algunas empresas han desarrollado un plan para gestionar crisis. No obstante, es muy poco probable que este contemple un contexto como el actual, por lo que no sorprende que los líderes cometan algunos errores en el proceso.

Un caso muy común es “tener demasiados cocineros en la cocina”, pero nadie a cargo. Establecer claramente un líder de crisis, miembros del equipo, roles, responsabilidades y una fuerte estructura de gobierno es crítico, ya que no tener certeza de quién está a cargo pone en peligro la estrategia a seguir para lograr una respuesta exitosa.

Como consecuencia, esto puede resultar en una descoordinación en las prioridades. En plena crisis, una estructura de gobierno débil - exacerbado por las preferencias internas en competencia- puede conducir a la falta de comunicación, tanto interna como externamente, y esto perjudicaría a la empresa.

La falta de comunicación impide que todas las partes interesadas cuenten con la información necesaria para tomar decisiones y que terminen, por decirlo de alguna manera,

saltando antes de mirar. La falta de hechos claros y precisos, así como la abundancia de información no oficial o falsa, son a menudo los primeros insumos de una crisis. Hay que tener cuidado con la tendencia a sucumbir a las presiones para tomar acción inmediatamente, antes de que la imagen completa sea clara.

Por otro lado, se debe evitar descuidar los grupos de interés críticos, especialmente la fuerza laboral. Al comunicarse bajo situaciones de crisis, muchas veces se tiende a centrar en uno o dos grupos de partes interesadas en detrimento de otros. Desafortunadamente, eso puede incluir al personal, que es la primera línea de defensa a atender y, muchas veces, son tratados en un segundo plano.

Este descuido puede significar que no se vea la figura completa; es decir, que se adopte un enfoque focalizado en lo inmediato o lo percibido, sin considerar otras áreas potencialmente afectadas. Esto podría conducir a una cascada de crisis y choques secundarios, así como correr el riesgo de perder la capacidad de observar la situación de manera holística.

Otro error común es minimizar el problema, postergando decisiones importantes. No reconocer la gravedad de un problema, y no tratarlo con la diligencia que merece, puede dañar gravemente la reputación de la empresa. La historia está repleta de ejemplos de empresas que aprendieron esto de una manera muy descarnada.

El impacto reputacional trae consigo la pérdida de autenticidad y credibilidad. Proporcionar respuestas no alineadas con los valores de la organización también daña la integridad, así como la confianza de los grupos de interés, lo cual, lamentablemente, se mantendrá mucho después de terminada la crisis.

Recordemos que las crisis pueden nacer de situaciones consideradas normales o familiares, no reconocerlo dificulta el plan de respuesta. La última Encuesta Global de Crisis de PwC confirma que las crisis más disruptivas no son necesariamente las más mediáticas, o las que esperas, sino aquellas que surgen de contextos normales, es decir, de situaciones que no esperas; y estas situaciones son las que generan los golpes que más daño ocasionan.

Sin embargo, confiar en que están preparados para una crisis por tener un plan puede ser un error. Un plan es tan bueno como sus últimas pruebas, simulaciones y entrenamientos; solo así se puede estar convencido de su efectividad.

Así como contar con un plan no es suficiente, también es crucial hacer un análisis profundo de la situación de crisis.

La última Encuesta Global de Crisis de PwC confirma que las crisis más disruptivas no son necesariamente las más mediáticas

Se debe actuar sobre las lecciones aprendidas, es decir, el foco no debe centrarse solo en el “qué” y en lo “que sigue”, sino también debe poner énfasis en el “cómo” y el “por qué”. De lo contrario, se exponen a volver a caer en una situación similar en el futuro.

Esta pandemia, de la cual se hablará en las próximas décadas, por más maligna que parezca, será una gran fuente de información, experiencia y conocimiento, pues devendrá en un gran laboratorio. Ojalá no perdamos la oportunidad, como tantas veces lo hicimos, de aprender de ella, de los errores que la provocaron, y podamos construir una sociedad mejor, más solidaria y justa, y así podamos “... ver a nuestros niños crecer, aprendiendo mucho más de lo que nosotros jamás sabremos y pensar que les estamos dejando un mundo maravilloso”. (Louis Armstrong - What a Wonderful World)



# ‘Cash is king’: la importancia de la tesorería



Por Javier Hernando  
Socio de *treasury and financial risks* de PwC España

“  
La tesorería sufre las disrupciones que están afectando en mayor o menor medida a las distintas áreas funcionales de las empresas”.

La caja, en el amplio sentido del término, vuelve a ser el foco prioritario de la mayor parte de las organizaciones, recordándonos que, en realidad, nunca debería haber abandonado esa posición de importancia. La caja es a una organización lo que el oxígeno a un submarinista. No hay ninguna posibilidad de sobrevivir si no la cuidas, la optimizas y la priorizas. Ya en la anterior crisis se acuñó la expresión ‘*cash is king*’. Vuelve la expresión, esperemos que esta vez para quedarse.

En circunstancias excepcionales como las actuales, la tesorería sufre las disrupciones que están afectando en mayor o menor medida a las distintas áreas funcionales de las empresas. Empezando por las relacionadas con la propia fuerza laboral, a la que debe proteger y reemplazar, cuando sea necesario, para garantizar la continuidad de la actividad y con la que debe articular los sistemas de trabajo en remoto necesarios.

También acusa las dificultades relativas a su propia base de proveedores, en forma de bancos, fintech, proveedores de financiación alternativa o de tecnología, con los que debe asegurar la continuidad del servicio. Por supuesto, y en primera persona, tiene que afrontar los problemas derivados de la reducción de ventas que sufre en términos de caja, de circulante, de cumplimiento de *covenants*, de ineficacia de sus estrategias de cobertura o de reducción del rating. También, las disrupciones relativas a sus propias operaciones, en muchos casos impactadas por los impedimentos del momento actual. Y, finalmente, ha de abordar las complicaciones regulatorias, teniendo en cuenta el volumen de contratos que pueden frustrarse por cláusulas de ruptura o fuerza mayor.

El perímetro funcional de la tesorería es amplio, y debe evaluarse en su totalidad, para que la base de respuesta que ofrezca

sea suficientemente completa. Por supuesto, en primer término, tenemos que revisar la liquidez. Debemos conocer si tendremos suficiente en el caso de que la pandemia requiera niveles más altos de caja o de capital circulante. Si pudiera causar que determinados saldos de efectivo o líneas disponibles quedasen bloqueados o inaccesibles. O si la pandemia llega a provocar que el sistema bancario, los mercados o los bancos de un país en particular congelen el acceso o la visibilidad de las cuentas bancarias.

Otra área relevante por analizar es la gestión del riesgo de cambio. La volatilidad prevista en los tipos de cambio seguramente afectará a las estrategias de cobertura actuales, a los márgenes, a la cadena de suministro o a los clientes. E introducirá una variabilidad en la cuenta de pérdidas y ganancias que debemos conocer y cuyos efectos necesitamos anticipar.

La gobernanza de la tesorería debe ser asimismo revisitada. La complejidad de la situación actual puede requerir niveles diferentes de atribución de funciones sobre los principales procesos, que deben ser previstos. También hay que contemplar cómo se va a vertebrar la comunicación con los bancos y agencias de calificación, en particular si se prevén incumplimientos de compromisos financieros o de *covenants*.





Por supuesto, debemos ser conscientes de que puede verse afectada nuestra estrategia de financiación. Tendremos que plantearnos en qué medida los niveles de deuda actuales son o no sostenibles. Y especialmente si el negocio, en el escenario actual, es capaz de generar la caja suficiente para atender el servicio de la deuda. Si no lo es, habrá que analizar qué alternativas existen en términos de recalendarizar la amortización, de negociar carencias o pactos de espera o de refinanciar el pasivo bancario actual. Y puede ser necesario, o complementario, contemplar posibilidades de dinero nuevo, ya sea con proveedores de financiación alternativa o acogiéndonos a las ayudas y líneas de financiación extraordinarias puestas en marcha por las autoridades para hacer frente al COVID-19.

Asimismo, es crucial revisar la gestión del riesgo de contraparte. Es preciso considerar los deterioros de la solvencia de muchas de nuestras contrapartidas financieras y comerciales, tanto desde un punto de vista de políticas de inversión y crédito como desde una óptica de diversidad de nuestras fuentes de financiación.

Existirán otros aspectos relacionados con el modelo operativo de la tesorería, con su capital humano o con la regulación sobre el control de capitales que no pueden ser ignorados. Pero, en todo caso, lo más importante en este momento es preguntarnos cómo empezar. Y en este sentido, es prioritario acometer un diagnóstico rápido que nos indique lo que hay que hacer. Lo cual, necesariamente, pasa por actualizar las previsiones de tesorería y por contemplar los distintos escenarios, dentro de un análisis de sensibilidad.

“  
Tendremos que plantearnos en qué medida los niveles de deuda actuales son o no sostenibles”.

Hecho esto, tendremos un punto de partida para comenzar a actuar. A partir de ahí podremos poner en marcha un plan con las acciones que generan liquidez de forma inmediata sobre nuestra base de recursos actuales, y que deberá contemplar las distintas medidas de ayuda anunciadas por el gobierno en términos de aplazamiento de pagos y de ahorro de costes. Y que definirá la estrategia de financiación que se adecúe a la nueva realidad del negocio.

Finalmente, tendremos que llevar a cabo los planes de comunicación internos y externos apropiados, establecer mecanismos reforzados de seguimiento y control de nuestra tesorería y actualizar y retroalimentar nuestra estrategia, según vayan sucediendo los acontecimientos. Ojalá no tardemos en dejar atrás esta crisis. Será el momento de reflexionar sobre las lecciones aprendidas y sobre la prioridad que, en todo momento, también en época de bonanza, debe darse a la tesorería.





# “La ciberseguridad se está volviendo un factor determinante en el éxito de las empresas y en cómo afrontan esta crisis”

La transformación digital no es un proceso ajeno a las empresas. Los líderes de negocios tenían claro que el futuro era digital, pero la transición se hacía lentamente. No obstante, la crisis originada por la pandemia del COVID-19 ha acelerado estos procesos, convenciendo incluso a los más escépticos de que la digitalización es el principal camino para la supervivencia empresarial en este nuevo normal. Alexander García, socio de Consultoría de Negocios de PwC Perú, explica el rol fundamental que juega la ciberseguridad al momento de construir proyectos exitosos de negocios digitales y trabajo remoto.



**Alexander García**  
Socio de Consultoría de Negocios de PwC Perú

Socio del área de Advisory, con más de 20 años de experiencia en el campo de auditoría financiera, auditoría interna, riesgos y controles de procesos de negocio incluyendo los sistemas de información. Ingeniero Industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, con estudios de especialización en Tecnologías de Información y Contabilidad Financiera en ESAN.

## ¿Cuáles son los riesgos emergentes en ciberseguridad debido a la pandemia?

Con la pandemia hemos visto que algunas amenazas cibernéticas se han incrementado significativamente, como los ataques de *phishing* y *ransomware*, así como algunas vulnerabilidades existentes en aplicaciones y/o sistemas que permiten el trabajo remoto. En el caso del *phishing*, en las últimas semanas se han creado miles de dominios falsos para enviar correos electrónicos o crear páginas web que permitan capturar las credenciales de los usuarios aprovechando la necesidad de información y el temor de los ciudadanos por la pandemia.

En el caso del *ransomware*, si bien es una técnica de ataque conocida hace varios años, siguen apareciendo casos en nuestro país porque los equipos de TI están concentrados en la operación de los servicios de TI vía remota, o han tenido que flexibilizar sus medidas de seguridad, siendo esto aprovechado por los ciberdelincuentes. A todo esto también podríamos sumar el incremento del uso de sistemas para acceso remoto o de aplicaciones para videollamadas con conocidas vulnerabilidades, las cuales han sido explotadas por cibercriminales para acceder a los sistemas de información de las organizaciones.

## ¿Cómo deben abordarse estos riesgos?

Debemos empezar por entender que las fronteras de las compañías se han ampliado con la transformación digital, y esta pandemia ha acelerado esa expansión con el trabajo remoto, llegando a cada uno de los hogares de los colaboradores. En ese sentido, es importante contar con medidas de seguridad adecuadas para las conexiones remotas. Para mitigar estos riesgos es importante implementar medidas de autenticación multifactor para prevenir cualquier acceso no autorizado, capacitar a los colaboradores respecto a lo que deben y no deben hacer cuando trabajan remotamente; y monitorear la actividad en los sistemas de información para identificar y responder ante cualquier intento de intrusión.

## ¿Qué otras medidas de seguridad podrían adoptar las empresas para mitigar las posibles amenazas en el trabajo remoto?

La primera medida de seguridad es capacitar a los empleados sobre cuáles son las reglas de juego para trabajar remotamente. En segundo lugar, se debe alertar periódicamente sobre cualquier amenaza emergente en el ciberespacio, para que estén informados y sepan cómo actuar en caso reciban algún correo malicioso o detecten alguna actividad inusual en sus dispositivos móviles. Esto de la mano con la implementación de herramientas y/o software que mitigue el riesgo de *malware*, *phishing* o robo de información. Y, por último, es muy importante monitorear el tráfico y/o conexiones remotas a nuestros sistemas para prevenir cualquier acceso no autorizado.

“

Las fronteras de las compañías se han ampliado con la digitalización”.

”





“

La ciberseguridad se está volviendo un factor determinante en el éxito de las empresas y en cómo afrontan esta crisis”.



NODE 01

NODE 04



Respecto a la protección de información, ¿cómo debería ser el tratamiento de los datos personales de los trabajadores en este contexto?

En el caso de las empresas, se debe reforzar las políticas, procedimientos y controles, tanto tecnológicos como manuales, al capturar, procesar, almacenar y eliminar los datos personales relacionados con el seguimiento de la salud de los empleados, así como los exámenes médicos y cualquier otra información relacionada a estos temas. Toda la información de nuestros colaboradores deberá ser formalmente consentida, cumpliendo con las normas vigentes de cada país en materia de privacidad.

Todos los puntos mencionados parten de un fortalecimiento de la cultura de ciberseguridad, ya que la responsabilidad recae no solo en la empresa sino también en el trabajador. ¿Cómo se puede reforzar la cibercultura en este contexto?

La cultura de ciberseguridad se debe reforzar identificando aquellos comportamientos inseguros en la forma como los colaboradores interactúan con los sistemas y recursos tecnológicos de la organización. Luego, con esa información, se puede reforzar la importancia de la ciberseguridad a través de cursos virtuales, talleres de trabajo o realizando simulaciones de ataques informáticos. Sin embargo, lo clave es entender que se trata de una tarea que nunca acaba y debe ser periódica.

¿Cómo cambiará el panorama de la ciberseguridad una vez haya concluido este periodo de crisis?

La ciberseguridad se está volviendo un factor determinante en el éxito de las empresas y en cómo afrontan esta crisis, porque las está obligando a pasar de un esquema mixto de oferta de servicios y productos “presencial” y “digital”, a un esquema de negocio predominantemente digital. Este cambio va a generar que cuando hablemos de negocios digitales o transformación digital, tengamos que hablar de ciberseguridad como un pilar importante para que estas iniciativas alcancen los beneficios esperados y los canales presenciales solo sean para uso en caso de contingencia.



NODE 01



types.Operator  
X mirror to  
ject.mirror\_m  
ror X"



# COVID-19: ¿Cómo asegurar la salud del personal durante la pandemia?

La propagación del COVID-19 ha generado que el gobierno disponga una serie de medidas, entre ellas el estado de emergencia a nivel nacional y la cuarentena obligatoria para todos los ciudadanos, con el fin de reducir la curva de crecimiento de este virus en el país. Ante este desafiante panorama, los líderes empresariales también han tomado decisiones claves para mantener el bienestar de los negocios y, en especial, de los colaboradores.

**D**urante este periodo, la comunicación con las partes interesadas debe ser lo más clara y específica posible, en especial si hay un impacto directo en el negocio debido a las medidas de emergencia pública. Desde un inicio, hubo muchas dudas respecto al funcionamiento del trabajo remoto. Por ejemplo, ¿cómo sería la dinámica en el hogar, considerando el balance entre la vida privada y laboral en un mismo espacio? Y, en el caso de negocios de necesidades básicas, ¿cómo proteger a los empleados?.

Las respuestas a estas preguntas deberían llevar a que las decisiones cotidianas sean parte de la estrategia. Los líderes establecen el tono de la información cuando planifican la contingencia en una crisis, especialmente durante un brote viral como este. Un mensaje auténtico permite disipar la incertidumbre alrededor del negocio e inspira a tomar decisiones sensatas.

Desde un inicio, los empleadores deben considerar un plan de acción integral para las personas de la empresa, asegurando tanto su productividad como su salud. Asumiendo que el regreso a la movilización tal como la conocíamos no será inmediato, estas tres consideraciones probablemente sean prioritarias para las organizaciones:

**1** Establecer la seguridad del personal como prioridad, ya que los empleados pueden enfrentar diferentes riesgos de salud, según la forma y el lugar donde realizan su trabajo.



**2** Mejorar las capacidades del trabajo remoto, para mantener a las personas conectadas de forma segura y avanzar con los proyectos ya iniciados.



**3** Crear una estrategia de comunicación efectiva y honesta hacia todas las partes interesadas. El miedo a la enfermedad y las contingencias que muchas empresas han puesto en marcha, pueden tener efectos duraderos.



## Garantizar la seguridad de los empleados

Durante este periodo, las organizaciones deben asegurarse de que los sistemas de contacto para casos de emergencia funcionen de manera precisa y estén al alcance de todos los empleados. La CDC, agencia de salud de los EEUU, ha emitido una guía provisional para todos los empleadores, y específicamente para aquellos que se ocupan de la atención médica. En el caso del Perú, el gobierno dispuso ciertas facilidades económicas para aquellos que no puedan cumplir con sus trabajos durante estas semanas.

## Priorizar la aplicación de la tecnología remota

Las organizaciones que están listas para adaptarse a las condiciones actuales han probado y habilitado tecnologías que pueden dar soporte a las comunicaciones de emergencia y colaboración continua, así como el respaldo de información y documentación. Estos procesos son críticos para la continuidad del negocio que puede verse afectada durante la crisis, afectando tanto a los socios comerciales como a la competencia.

Si bien muchas empresas cuentan con las herramientas necesarias para que los empleados trabajen fuera de la oficina, un plan de tecnología remota eficaz debe incluir lo siguiente:



**Infraestructura de tecnología para la información y planes de seguridad** que aborden procesos integrados, documentación y respaldo. Como muchas empresas ya han iniciado la migración al almacenamiento de información por la nube, estas medidas no deberían ser desconocidas. Sin embargo, el cambio a un entorno totalmente remoto puede crear desafíos adicionales.



**Disponibilidad de red para los empleados**, incluidos aquellos que no tienen dispositivos entregados por la empresa, lo que les permite mantenerse conectados con sus equipos de trabajo. Las empresas también deben tener claro si los sistemas de soporte, como las VPN, están optimizados para puntos de control mixtos (administrados por la empresa y de propiedad personal).



**Expectativas claras** para los equipos y supervisores con respecto a la documentación, comunicación y validación.



**Consultas legales** para comprender cualquier responsabilidad adicional para los empleados mientras trabajan fuera de la oficina o en el hogar, así como cualquier posible problema de seguridad de datos que pueda aparecer.

## Evaluar el impacto en la movilización y la continuidad del negocio

Los problemas de movilización deben ser prioritarios, sobre todo cómo abordar la salud de los empleados y la continuidad del negocio con los clientes. Es importante obtener más información sobre las implicancias comerciales y fiscales de COVID-19, y cómo se puede mitigar la interrupción en la cadena de suministro.

Las empresas están desarrollando planes de contingencia rápidamente. Si bien la gravedad total de la crisis no la sabremos hasta que finalice este periodo, los líderes deben reflexionar sobre qué decisiones van a tomar ahora para mejorar la situación. Por ello, es clave que las personas encargadas se informen de la mejor manera, y estar al tanto de las disposiciones que brinda el gobierno y las entidades de salud.



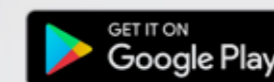
# Digital Fitness para el mundo



Aprende donde sea que estés, a cualquier hora y en cualquier lugar.

Siéntete libre de compartir **Digital Fitness** con tus equipos, amigos y familia. **Descarga la app** desde Apple Store o Google Play y entra con el código para invitados "LRNALL".

Versión gratuita hasta julio de este año.



¿Quieres conocer más?

Visita: [www.pwc.pe/es/servicios/digital-fitness.html](http://www.pwc.pe/es/servicios/digital-fitness.html)



# COVID-19

## y la reinvencción de los negocios

Las crisis son situaciones que ponen a prueba muchos aspectos de una organización. Miden su nivel de preparación, sus políticas y planes de contingencia, además de resaltar tanto las debilidades como fortalezas que esta tenga. Sin embargo, no estamos ante una situación cualquiera. La tensión generada por esta pandemia ha causado una paralización sustancial de las actividades a nivel mundial.

**E**l cierre de locales y centros comerciales, espacios públicos, lugares de entretenimiento, centros de trabajo y todo lugar que concentre una cantidad importante de personas, ha sido a causa de un virus que aún mantiene cierto enigma. Si bien es cierto que el día a día presenta desafíos importantes, esta realidad es de una magnitud sin precedentes en la era moderna.

A nivel corporativo, la disrupción en los últimos años ha sido ocasionada principalmente por los avances tecnológicos y su impacto en las labores repetitivas o en los modelos de negocio más tradicionales. La automatización y digitalización de las labores se planteaba como un proceso paulatino en las empresas, pero que se ha visto acelerado debido al cese temporal de las actividades, obligando a que los negocios busquen nuevos canales para continuar generando ingresos e incluso ha empujado a algunos a replantear por completo su modelo.

Esta transformación no solo afecta la forma de trabajar, sino también la relación entre la empresa y sus clientes. Este vínculo se pone a prueba en esta época de cambios repentinos, donde la dinámica de interacción se transforma. Por ello, adaptarse al campo digital es tanto una obligación como una necesidad para las compañías.

Si bien la coyuntura genera mucha incertidumbre, las empresas no deben permitir que el pánico los lleve a perder el foco del cliente, que siempre debe ser una prioridad. Si se percibe que algo no está funcionando, quizá sea porque la experiencia necesita un cambio, entonces se deberá replantear el modo de operar, según las circunstancias del momento.

En la actualidad, si bien se ha priorizado el uso de las plataformas digitales, la interacción humana no debe descuidarse, pues puede llegar a ser clave para una decisión. De hecho, en circunstancias como estas, es probable que las personas necesiten incluso más ese toque humano.

Durante este periodo de pandemia, las prioridades de los consumidores ciertamente han cambiado. Las personas se centran en aquellos productos que consideran más funcionales o que cumplen con un propósito específico. En época de crisis, inclusive los mejores precios o las campañas de marketing más agresivas quedan en un segundo plano, ya que las personas ven primero cómo ese producto puede ayudarlos durante esta coyuntura.

Las acciones tomadas en este contexto van a tener un impacto que perdurará en el tiempo y definirá la lealtad de los clientes hacia una compañía. Los mensajes que se lancen al mercado deben estar vinculados a la experiencia y necesidades de los consumidores durante este proceso. Si se tiene éxito y se genera confianza con el público, el vínculo irá más allá de la pandemia.

Normalmente, las empresas cuentan con múltiples canales para llegar a sus clientes y priorizan la eficiencia por encima de las relaciones personales. Lo curioso del cambio que estamos viviendo es que ya no es suficiente con que la experiencia sea simple y eficiente.

Los esfuerzos deben enfocarse en que los canales virtuales brinden cercanía al cliente, pues por el momento esta será la única forma en la que puedan conectarse con la marca. Este periodo también genera oportunidades; y es un buen momento para probar iniciativas más innovadoras en la atención al cliente, aquellas que no se habían probado en circunstancias normales.

Una forma de potenciar la relación con el cliente es explicándole los cambios hechos debido a las circunstancias. Si el cliente se da cuenta que se está haciendo todo lo posible para brindarle el servicio de manera segura, será más comprensivo si las operaciones no son perfectas. En situaciones difíciles, la conexión humana se fortalece; y esto aplica no solo a las relaciones interpersonales, sino también a la de una empresa con su consumidor.

Los negocios están buscando nuevas estrategias para superar la situación actual, desde diversos frentes. Desde la adaptación de sus estructuras, hasta la rápida digitalización. Nosotros recomendamos cuatro acciones que podrían ayudar a las empresas a darle un giro a estas circunstancias:

- 1. Reutilizar los activos comerciales:** se debe identificar los elementos que hacen único al negocio, aquellos que son difíciles de copiar para la competencia. Las empresas directamente afectadas están adaptando rápidamente sus activos para cumplir con las nuevas demandas. Esto incluye la reutilización de las capacidades de fabricación (como el caso de las destilerías y cervecerías que ahora producen desinfectante de manos), encontrar nuevos usos para el exceso de capacidad y aprovechar las

redes de entrega existentes.

- 2. Formar alianzas para reforzar capacidades:** otra estrategia para mitigar la disrupción es el trabajo colaborativo, para desarrollar o fortalecer las capacidades existentes. Antes de empezar a producir sus propios teléfonos, Google asoció su sistema operativo Android con una variedad de fabricantes de teléfonos. En esa misma línea, compañías de diferentes rubros como Ford, General Electric y 3M están colaborando en la fabricación de respiradores y equipos médicos necesarios, contribuyendo cada una desde su especialidad.

- 3. Rápida innovación digital:** cuando una empresa se ve amenazada, reenfocarse en su base principal de clientes es una estrategia de defensa clave que puede profundizar esas relaciones, mientras enfrenta la disrupción. Las organizaciones diseñadas para la era digital pueden desarrollar o mejorar las ofertas, adaptarse y reconfigurar los servicios digitales para satisfacer las necesidades de los clientes. Un claro ejemplo es la gran cantidad de propuestas innovadoras que ayudan a tener una respuesta para las personas que se quedan en casa, como conciertos, seminarios y demás eventos que se transmiten en línea.

- 4. Prueba y error:** una capacidad clave para desarrollar la resiliencia frente a la disrupción es actuar y adaptarse rápidamente. En lugar de planificar el próximo proyecto al máximo detalle, las organizaciones digitales pueden adoptar un enfoque de "prueba y error" para idear y crear prototipos rápidamente. En el caso de la educación y el trabajo, el aprendizaje digital y trabajo remoto es la opción más viable en estos momentos. Sin embargo, la mayoría de empresas no había probado sus capacidades de trabajo remoto a esta escala, lo que significa un reto colectivo, para evaluar lo que funciona y replantear aquello que no.

La enfermedad COVID-19 nos presenta un panorama diferente al que conocimos hasta hace poco y nos fuerza a replantear cómo comprendemos la interacción y la colaboración entre las personas. En estos momentos, la adaptación es clave, no solo para la supervivencia de los negocios, sino para la seguridad y salud de todos los involucrados.



# La NIIF 16 cambia la forma en que los arrendatarios contabilizan los arrendamientos

Adaptarse puede ser complejo  
para las compañías.

PwC's  
**Leasy** 16

La herramienta que  
simplifica la contabilidad  
del arrendamiento.



Contacto:

**Simona Settineri**  
Socia de Consultoría Contable  
simona.settineri@pwc.com

Para descargar  
el brochure,  
clic aquí.



## Contactos

Orlando Marchesi  
Socio Principal  
de PwC Perú  
orlando.marchesi@pwc.com

Arturo Tuesta  
Socio Líder de Servicios Tributarios y Legales  
de PwC Perú  
arturo.tuesta@pwc.com

Hernán Aparicio  
Socio Líder de Auditoría  
de PwC Perú  
hernan.aparicio@pwc.com

Nicolas Oberrath  
Socio Líder de Consultoría de Negocios  
de PwC Perú  
nicolas.oberrath@pwc.com

Juan Carlos Mandujano  
Socio de Clientes y Mercados  
de PwC Perú  
juan.carlos.mandujano@pwc.com

PricewaterhouseCoopers  
Santo Toribio 143, Piso 8  
San Isidro, Lima, Perú  
(511) 211-6500