

# Advance

Número 5 - Octubre 2020

“

Los centros  
comerciales formales  
somos los espacios más  
controlados”

Juan José Calle  
CEO del Jockey Plaza

## El impacto de la pandemia en los estados financieros

Simona Settineri,  
Socia de Consultoría Contable y  
Mercado de Capitales de PwC Perú

¿Cómo reactivar  
el sector minero?

Medidas tributarias  
para la ansiada  
reactivación económica

Reducción de costos a través  
de la automatización  
de procesos

Ciberseguridad:  
cambios en la estrategia



Orlando Marchesi  
Socio Principal

La pandemia ha puesto a prueba mucho de lo que dábamos por sentado. Desde hace unos meses nos enfrentamos al mayor desafío que le ha tocado vivir a la humanidad en los últimos 100 años, y el mundo entero atraviesa ahora una crisis económica y sanitaria. Sin embargo, es en estos momentos difíciles cuando la capacidad de innovación y resiliencia es puesta a prueba y, tanto la sociedad como el sector privado, hemos dado muestras de nuestra solidaridad y fuerza para salir adelante.

Actualmente, nos encontramos en pleno proceso de reactivación económica. Algunos sectores reanudaron actividades luego de pasar unos duros meses de paralización; y las medidas de seguridad y protocolos impuestos para proteger la salud de todos han significado cambios en los modelos de negocio y la forma de trabajar de muchas organizaciones.

Uno de los principales cambios que hemos experimentado es el aumento del trabajo remoto y la aceleración de los procesos de transformación digital. Procesos que va más allá de la adquisición de herramientas y equipos tecnológicos y que requiere, principalmente, de capacitar a los trabajadores para desarrollar un 'mindset' digital, que vaya acorde a estos nuevos tiempos.

En esta edición de Advance abordamos la importancia del 'upskilling' en los servicios financieros, sector en el que el 17% de sus CEOs afirma haber progresado de manera significativa en la mejora del conocimiento tecnológico de sus trabajadores y líderes. Esta cifra es relativamente baja comparada con empresas de otros sectores, en especial si consideramos que el 40% de empresas de esta industria no ha hecho ningún esfuerzo por construir alianzas con instituciones académicas o gubernamentales, para desarrollar capacidades que indiscutiblemente necesitarán, ya no en un futuro lejano, sino inmediato.

Por otro lado, para hablar de reactivación económica, en el caso peruano, es necesario hablar de minería. Daniela Comitre, socia de servicios tributarios y legales, analiza la importancia del sector para el dinamismo económico del país y Gino Menchola, también socio de servicios tributarios, explica el alcance de las medidas tributarias adoptadas por el gobierno para impulsar la economía nacional, mencionando las facilidades que aún podrían brindarse para tratar de mitigar el impacto de estos meses de paralización.

Respecto al impacto de la pandemia en el desempeño de las empresas, Simona Settineri, socia de Consultoría Contable y Mercado de Capitales, detalla cómo debe reflejarse este efecto en los estados financieros y la información divulgable que permitirá a los líderes empresariales una toma de decisiones consciente.

Adicionalmente, Martín Grimaldo, gerente de Consultoría de Negocios, nos explica la importancia de la automatización de procesos como parte de una estrategia de reducción de costos y de mejora de la eficiencia operativa, lo cual resulta crucial si queremos reinventarnos para salir más fuertes de esta crisis y estar preparados para la siguiente.

En esta edición hemos querido darle voz al sector empresarial, para conocer de primera fuente cómo han vivido estos meses de transformación. Juan José Calle, CEO del Jockey Plaza y presidente de la Asociación de Centros Comerciales del Perú, nos cuenta en una entrevista la experiencia del mall que dirige y las medidas tomadas por este importante sector de la economía para afrontar la pandemia.

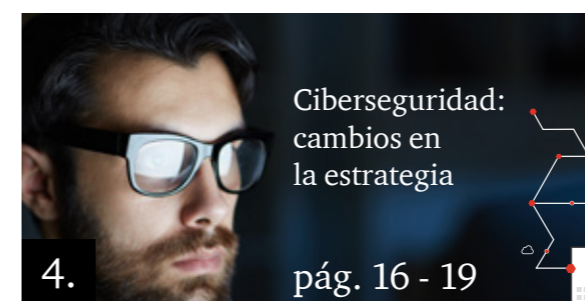


# Contenido



## Equipo editorial

Gerente de Comunicación Corporativa: Josué Sarolli  
Equipo de contenido: Claudia Lobatón, Rodrigo Cáceres  
Diseño: Vanessa Gygax







# Accounting Assessment

Las empresas en desarrollo tienen el desafío de establecer una organización interna eficiente, con buenas prácticas y políticas contables, gestionando adecuadamente los riesgos a las que se encuentran expuestas para poder continuar con su crecimiento y ser sostenibles a lo largo del tiempo.

Teniendo en cuenta esas necesidades, PwC ha desarrollado Accounting Assessment para brindar a las empresas un mapa de alertas para mejorar sus prácticas contables y procesos internos.

Si estás interesado en conocer cómo nuestro servicio puede ayudar a tu organización, contáctanos.

[Clic aquí](#)

## ¿Qué es Accounting Assessment?

Es una evaluación que consiste en identificar riesgos y oportunidades de mejora principalmente en el proceso contable de una Compañía, teniendo en cuenta las características particulares de cada negocio, la industria y la actualidad.

Es un servicio enfocado en abordar los puntos de interés de la Gerencia, usando nuestra experiencia y conocimiento.

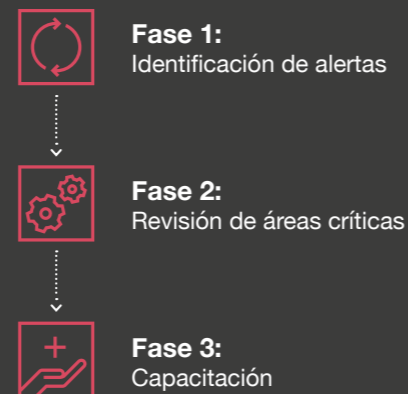
Permite a la Gerencia conocer, a través de un mapa de alertas categorizado, las áreas críticas en el proceso contable de la Compañía.

Permite compartir conocimiento con el equipo de la Compañía, en los temas que se identifique para mejorar su desempeño.

### Características del servicio:

- Evaluación ágil
- Consultoría especializada
- Presupuesto flexible
- Alcance definido por el cliente
- Mapa de alertas categorizado

### Fases del servicio:



## Upskilling: un imperativo para los servicios financieros

Los CEOs de servicios financieros enfrentan un dilema por el rápido cambio que afronta la industria. Para mantenerse competitivos, necesitan que su fuerza laboral cuente con las capacidades adecuadas para cumplir con los objetivos de la organización; pero esto implica una inversión que no generará retornos de manera inmediata, incluso podría tardar años, y deben cumplir con metas a corto plazo en el aspecto financiero.



## El 17% de CEOs de servicios financieros afirma que sus organizaciones han progresado en el conocimiento tecnológico de los trabajadores y líderes, comparado con el 20% de la muestra total.

En una economía cambiante, las empresas buscan desarrollar nuevas capacidades, particularmente en el ámbito digital. Las compañías se han alejado de las ideas tradicionales del *upskilling* y de la visión de la fuerza de trabajo como una entidad fija, para crear una manera más flexible de acceder a las habilidades que necesitan. Aunque estas se pueden conseguir mediante alianzas o colaboraciones, los resultados más duraderos provienen de mejorar las capacidades del equipo con el que ya se cuenta a tiempo completo.

La pandemia del COVID-19 ha resaltado la necesidad de una transformación digital y de más iniciativas de *upskilling* en las empresas de servicios financieros, para mejorar los procesos internos y el engagement con el cliente. En especial considerando que ahora los ejecutivos bancarios, asesores de patrimonio y personal de ventas interactúan con los clientes a través de canales digitales para concretar ventas, construir relaciones y dar soporte. Hay que tomar en cuenta que el trabajo remoto pone otro tipo de presión a las organizaciones en el ámbito de seguridad y en el control de la productividad de sus trabajadores.

Los resultados del CEO Survey, realizado antes de la pandemia, deberían ser una alerta. El progreso del sector en sus programas de *upskilling* ha sido menor en comparación con otras industrias, según las respuestas de sus CEOs. El 17% de CEOs de servicios financieros afirma que sus organizaciones han progresado de manera significativa en mejorar el conocimiento tecnológico de los trabajadores y líderes, comparado con el 20% de la muestra total. Otro 24% afirma que sus programas de *upskilling* han llevado a una mayor innovación y una transformación digital acelerada, cifra por debajo del 30% de los encuestados de otros sectores. A esto podríamos agregar que solo el 16% declara haber reducido la brecha de capacidades, comparado con el 20% del resto de CEOs.



A las firmas de servicios financieros les cuesta retener empleados que han aprendido nuevas habilidades y contar con los recursos (no solo financieros) para tener programas de *upskilling*. Incluso, cerca del 40% de CEOs señala que sus empresas no han hecho un esfuerzo por formar una alianza con alguna institución a nivel académico o gubernamental para ayudarlos a desarrollar esas capacidades que algún día necesitarán.

Un programa de *upskilling* es un proyecto de largo plazo, pero la presión para obtener resultados inmediatos nunca parece desaparecer. Las empresas financieras ya no cuentan con esa abrumadora ventaja de compensación que alguna vez disfrutaron y todavía no han encontrado el equilibrio adecuado de recompensas para atraer y retener a los talentos jóvenes de hoy.

Las empresas que ya eran grandes han crecido aún más y enfrentan un desajuste de habilidades que es omnipresente en las operaciones globales. Los mercados maduros tienen demasiados empleados calificados y los mercados emergentes tienen escasez. La solución no es tan sencilla como simplemente reubicar el talento en mercados de mayor crecimiento. A corto plazo, el COVID-19 ha revelado los desafíos de confiar en el talento internacional. Más importante aún, los empleados que comprenden el contexto local tendrán las mejores posibilidades de tener éxito.

Las empresas que no están desarrollando las capacidades de su fuerza laboral corren el riesgo de crear una corriente de personas que ya no pueden encontrar un trabajo productivo en caso salgan de la compañía. Para evitar ese destino, las organizaciones necesitan un modelo más flexible para acceder a las habilidades que necesitan.

Este año nos está probando que la era disruptiva a nivel mundial está firme y más presente que nunca. Este

es el momento de medir la flexibilidad y resiliencia de los equipos. Con tanto tiempo y dinero en juego, tener un rendimiento financiero sólido es esencial, pero debe mostrar beneficios en el camino. En una iniciativa de *upskilling* digital bien planificada, el crecimiento financiero se deriva de los esfuerzos para generar talento y mejorar la experiencia de los stakeholders externos, por lo que es importante realizar un seguimiento de las métricas clave en todas esas áreas.

Construir una estrategia exitosa de *upskilling* requiere concentrarse en seis aspectos:



**1. Enfócate en herramientas digitales y nuevas formas de trabajo:** te permitirá construir relaciones con nuevos clientes y fortalecer las ya existentes mediante canales digitales.



**2. Cuenta una historia poderosa en base al upskilling:** señala el camino que se tomará y refuerza ese mensaje constantemente.



**3. Arma un proyecto piloto:** trabaja con un área específica de la empresa, en vez de hacerlo en toda la organización de un momento a otro.



**4. Integra las iniciativas de upskilling con los programas ya existentes:** esto fortalecerá el compromiso de la compañía y motivará la participación de los empleados.



**5. Enfrenta obstáculos:** anticipa preocupaciones comunes, en especial lo que pueda causar ansiedad en los empleados



**6. Asegúrate de que el proyecto perdure en el tiempo:** busca el balance entre la productividad y el bienestar del personal.

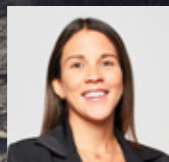
La industria de servicios financieros está cambiando a un paso acelerado, por eso las empresas del sector deben mantener el ritmo competitivo, no solo a nivel organizacional, sino también en la capacitación que les brindan a sus colaboradores. En un mercado como el actual, es un requisito mínimo para lograr el éxito.

Un programa de *upskilling* es un proyecto de largo plazo, pero la presión para obtener resultados inmediatos nunca parece desaparecer.





## ¿Cómo reactivar el sector minero?



Por Daniela Comitre  
Socia de Servicios Tributarios  
y Legales de PwC Perú

El sector minero es uno de los más representativos de nuestra economía y fue también uno de los más afectados por la pandemia y la crisis económica que esta generó. Sin embargo, en estos últimos meses, las estadísticas han mostrado que la industria se viene recuperando, lo cual resulta vital para la economía nacional.

No obstante, para lograr tan ansiado repunte, hubiera sido un importante motor que el Estado apruebe medidas tributarias destinadas a proteger también la liquidez de la industria minera. Lamentablemente, cuando el Congreso otorgó al Poder Ejecutivo la delegación de facultades para legislar en materia tributaria, no se aprobó normas específicas que tuvieran como objetivo mitigar el impacto de la pandemia en el sector, e incluso algunas de las medidas aprobadas no resultaron aplicables para las compañías mineras.

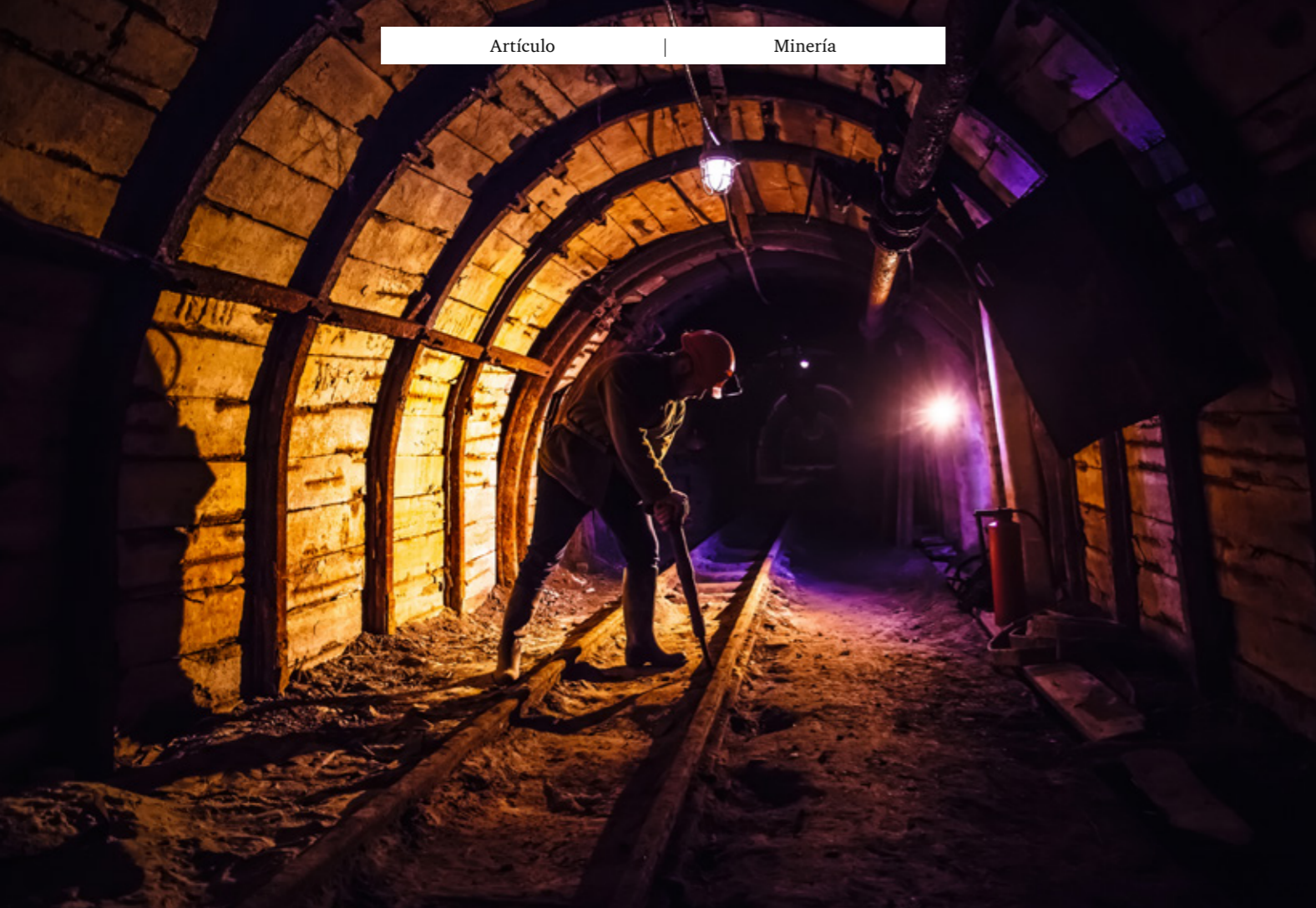
Por ejemplo, gran parte de las medidas aprobadas estuvieron relacionadas con prórrogas para la presentación de la Declaración Jurada Anual del Impuesto a la Renta y otras obligaciones mensuales. Sin embargo, estas solo podían ser aplicadas por empresas cuya renta no superara los 21 millones de soles aproximadamente. Un límite que excluye a los principales contribuyentes, como es el caso de la mayoría de las empresas mineras formales.

Asimismo, no se tomó en consideración que muchas empresas mineras cuentan con Convenios de Estabilidad Tributaria suscritos con el Estado

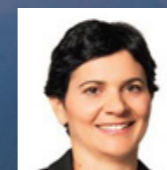
y, en consecuencia, no pueden acceder a las modificaciones introducidas en la Ley del Impuesto a la Renta para reactivar la economía, a no ser que opten por renunciar a dicho convenio de estabilidad. Así, por ejemplo, las empresas con estabilidad no pueden acceder al nuevo régimen especial de depreciación para los bienes del activo fijo, el cual permite utilizar tasas de depreciación mayores a las establecidas por regla general para deducir como gasto el costo de adquisición del activo.

Por otro lado, quedaron pendientes medidas tributarias adicionales que efectivamente tengan foco en la liquidez de las empresas en tiempos de crisis. Por ejemplo, considerando que muchas empresas van a requerir financiarse para poder continuar con la recuperación de la crisis generada este año, resultaría importante suspender la regla de subcapitalización que pone límite a la deducción de intereses o, en todo caso, modificar la forma como dicha regla está estructurada a partir del 2021 (no serán deducibles los intereses por financiamientos, con empresas vinculadas y no vinculadas, en la parte que excedan el 30% del EBITDA del ejercicio anterior).





## El impacto de la pandemia en los estados financieros



Por Simona Settineri  
Socia de Consultoría Contable  
y Mercado de Capitales de PwC Perú

Otra modificación importante para el sector y que quedó pendiente, es el tratamiento aplicable al gasto por donaciones. De acuerdo con la legislación actualmente vigente, son deducibles los gastos por donaciones efectuados a las entidades y dependencias del Sector Público Nacional, excepto empresas, y a entidades sin fines de lucro que tengan determinado objeto social, pero únicamente hasta el límite del 10% de la renta neta, después de compensadas las pérdidas tributarias.

Al igual que en el caso de los gastos financieros (intereses), en una coyuntura como la que estamos atravesando, resultan importantes las donaciones que las empresas mineras puedan hacer a las poblaciones más afectadas, por lo tanto, la deducción del gasto por donaciones no debería tener un límite o, en todo caso, se debería permitir arrastrar el importe que no se pudo deducir en un ejercicio a los ejercicios siguientes hasta poder deducirlo.

Como señala el IGF (*Intergovernmental Forum on Mining, Minerals, Metals and Sustainable Development*)<sup>1</sup>, otra medida que podría tomarse, por ejemplo, sería que las empresas mineras obtengan un crédito por los gastos incurridos en la salud de las comunidades afectadas, lo cual podría implementarse haciendo uso del programa de obras por impuestos que ya tenemos en el Perú.

Es sumamente necesario que el gobierno evalúe este tipo de impactos de la pandemia, a fin de realizar las modificaciones necesarias en la legislación tributaria para ayudar a reactivación de la economía en general y sobre todo de un sector tan relevante como el minero.



Las medidas adoptadas en el país para contener la difusión del coronavirus han impactado la actividad económica y los mercados en general. En este contexto, además de enfrentar los desafíos ocasionados por la pandemia en sus negocios, las empresas tienen que evaluar los impactos en sus estados financieros.







Esta necesidad surge tanto por razones internas como por expectativas externas. De hecho, la base de la toma de decisiones de cualquier naturaleza es la “información”. Y esta regla aplica tanto a los directores y gerentes de las empresas, como a los inversionistas actuales y potenciales que, para la toma de decisiones de negocio, siempre se deberán basar en la información financiera y en los resultados económicos, financieros y patrimoniales que se pueden deducir de esta.

A su vez, la información financiera tiene la responsabilidad de reflejar, de acuerdo con las normas contables, las transacciones, los hechos y circunstancias que caracterizan la actividad empresarial.

Ahora bien, si partimos del principio que los activos presentados en el balance son expresión de recursos bajo el control de la entidad, que reflejan la expectativa de obtención de beneficios económicos futuros y que se pueden medir con fiabilidad, la pregunta surge espontánea: en este contexto caracterizado por la reducción de la producción en casi todos los sectores, la contracción de los ingresos, la alteración de la cadena de suministros y de pagos, el incremento del riesgo crediticio generalizado, el incremento

del valor del dólar americano, la fuerte caída registrada en los mercados financieros y de capitales y en el PBI actual y esperado, ¿una empresa puede evitar evaluar el impacto en los estados financieros, en particular para corroborar que los activos siguen reflejando los mismos beneficios económicos o será necesario realizar alguna prueba de deterioro? Bueno, evidentemente, se trata de una pregunta retórica.

¿Cuáles podrían ser los impactos que estos acontecimientos tienen sobre los resultados que reporten las empresas en sus estados financieros y qué tratamientos contables corresponde aplicar ante esta situación?

En primera instancia, las empresas tendrán que evaluar si sigue válido el supuesto de “empresa en marcha”, teniendo en cuenta las proyecciones y las eventuales modificaciones en los presupuestos y planes estratégicos.

Se requerirá determinar el valor recuperable de los activos (financieros y no financieros) y definir si existe un deterioro por registrar. Adicionalmente, para cumplir con las normas contables, se deberán sustentar las hipótesis, los supuestos y la data de entrada utilizada junto con la metodología de cálculo empleada, para permitir a los

usuarios de los estados financieros comprender los valores registrados. En un contexto muy variable e incierto, como el que estamos viviendo, para que las estimaciones no sean sesgadas, sería una buena práctica definir más de un escenario posible y asignar, a cada uno, una probabilidad de ocurrencia que refleje la expectativa de la gerencia.

Con relación a los ingresos, se deberá analizar la oportunidad de registro, considerando la necesidad de cumplir con la condición de probabilidad de cobro en presencia de un evidente incremento del riesgo crediticio de los clientes; el impacto en el precio de eventuales contraprestaciones variables; las modificaciones de los contratos; el uso de nuevos canales de comercialización (por ejemplo, las ventas “online”), entre otros.

Por cuanto atiene a los costos, deberá definirse cómo registrar los costos de paralización / disminución de las actividades, cómo tratar los “Costos Covid-19”, entre otros. Mientras que, en cuanto a los pasivos financieros y por arrendamiento, se deberá reflejar oportunamente los cambios, las eventuales concesiones obtenidas por los acreedores y los subsidios gubernamentales.

**La información financiera tiene la responsabilidad de reflejar, de acuerdo con las normas contables, las transacciones, los hechos y circunstancias que caracterizan la actividad empresarial.**

En línea con esta consideración, la SMV, para asegurarse que las sociedades con valores inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores evalúen los impactos del COVID-19 en los Estados Financieros, ha emitido varias circulares indicando que realizará acciones de indagación y seguimiento, y ha solicitado el llenado de un cuestionario.

Las empresas, por lo tanto, tienen la tarea pendiente de evaluar y sustentar los impactos del Covid-19 en sus estados financieros, para asegurarse que los datos que estos reflejen permitan a los interesados tomar decisiones informadas.

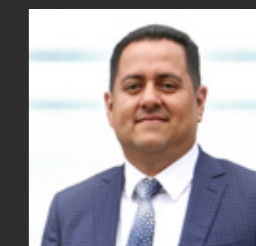


# Ciberseguridad: cambios en la estrategia

Global Digital Trust Insights Survey 2021

No hay duda de que la pandemia está transformando a muchas empresas y sus perspectivas respecto al futuro. En este contexto alimentado por la incertidumbre, la ciberseguridad toma un papel clave dentro de la toma de decisiones para las organizaciones.

Tras emerger del ala de TI, la profesión de ciberseguridad ha madurado. Armada con la visión y previsión que solo la experiencia puede proporcionar; la ciberseguridad se encuentra en un punto fundamental para la industria, las organizaciones y las personas a las que sirve.



Alexander García  
Socio de Consultoría  
de Negocios de  
PwC Perú

Progreso en objetivos de ciberseguridad en los últimos 3 años

**74% Mejor gestión de riesgo**

- Experiencia laboral menos onerosa
- Menor costo de cumplimiento
- Menor costo de gestión del riesgo



**77% Mayor resiliencia**

- Tiempos de respuesta más rápidos a las interrupciones
- Menor tiempo de inactividad costo asociado
- Mayor prevención de ataques exitosos



**76% Mayor confianza**



- Mayor fidelidad de los clientes
- Puntaje neto mejorado de promotor
- Mayor cumplimiento de la normativa
- Mayor confianza de los líderes

**76% Habilidad empresarial**



- Entrada acelerada a nuevos mercados
- Acelerado lanzamiento de nuevos productos
- Experiencia del cliente mejorada
- Experiencia de los empleados mejorada
- Más transformaciones exitosas

Fuente: PwC, Global Digital Trust Insights Survey 2021, Octubre 2020: base 3,249  
Pregunta: ¿Cuánto ha avanzado su organización en ciberseguridad en los últimos tres años?

En este escenario, PwC ha lanzado el estudio Global Digital Trust Insights 2021, el cual contiene información sobre lo que está cambiando y lo que se mantiene en el campo de la ciberseguridad. La publicación resalta la decisión de los ejecutivos por cambiar su estrategia de

seguridad cibernética y se centra en cinco áreas clave: la actualización de la estrategia cibernética, preparación de los equipos del futuro, máximo aprovechamiento de los presupuestos cibernéticos, inversión y resiliencia.

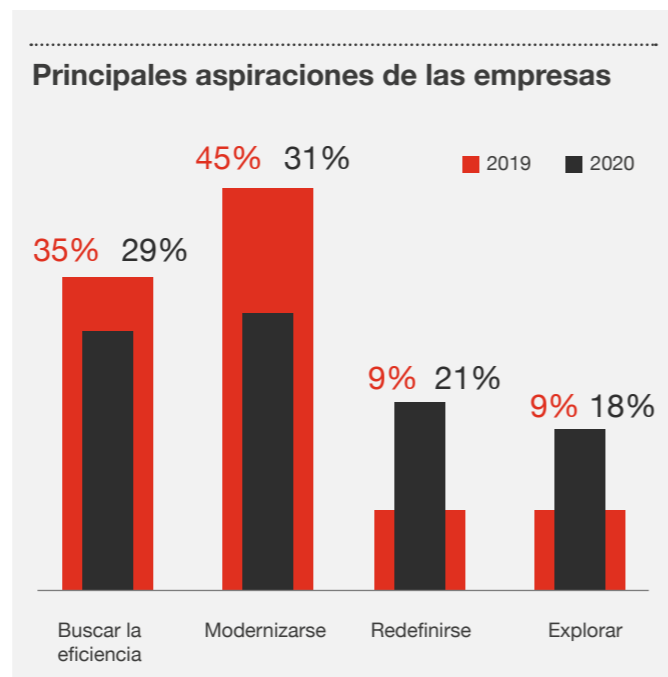
“Hemos entrado a una economía low contact que ha obligado a muchas organizaciones a reducir sus canales presenciales y virtualizar sus operaciones. Dentro de esta nueva realidad, la ciberseguridad se vuelve un elemento crítico e indispensable para la continuidad de los negocios”.



### Actualización de la estrategia cibernética

Dada la situación, el 96% de encuestados afirma que cambiará su estrategia de ciberseguridad debido al COVID-19 y el 50% dice que es más probable que ahora considere la ciberseguridad en cada decisión comercial, muy diferente al 25% obtenido el año pasado. De acuerdo con las declaraciones de los CEOs, en los primeros tres meses de la pandemia, las organizaciones han acelerado sus procesos de digitalización, avanzando al segundo o tercer año de sus planes quinquenales.

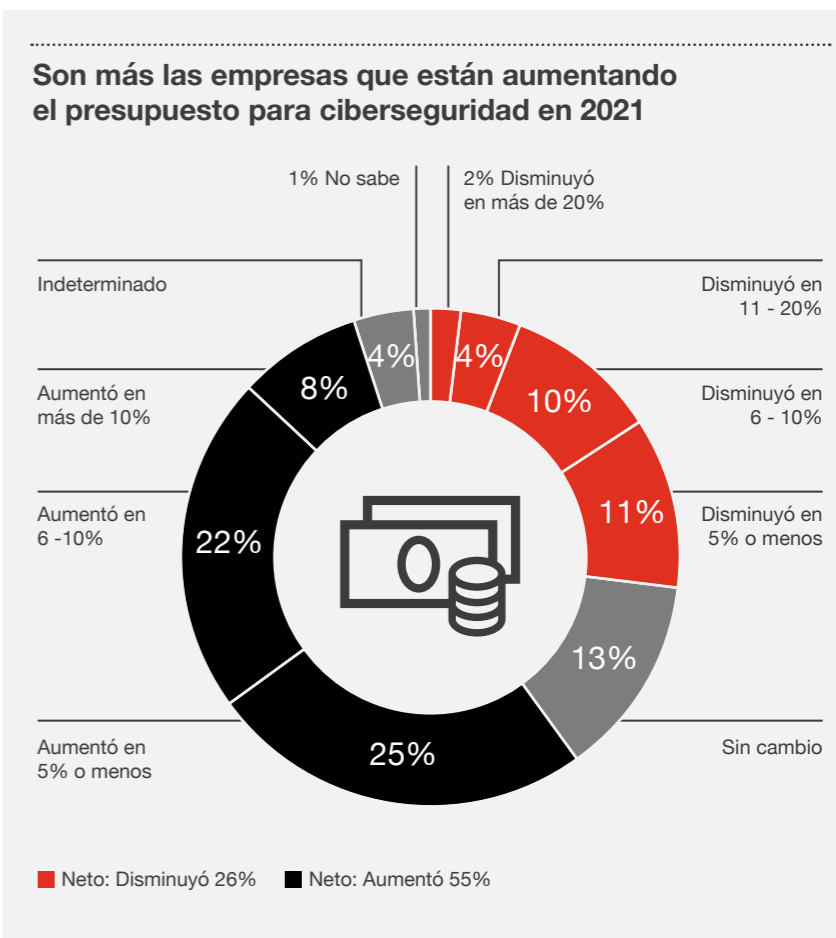
Asimismo, optimizar los tiempos y generar eficiencia es la principal ambición digital del 29% de los ejecutivos, mientras que cerca de un tercio se está modernizando con nuevas capacidades. Todo con el fin de adaptarse al nuevo panorama económico de bajo contacto. Otro 35% afirma estar acelerando la automatización para reducir costos.



### Repensar los presupuestos

Es necesario contar con un mayor presupuesto para temas de ciberseguridad y más de la mitad de encuestados planea un aumento para 2021. Sin embargo, no solo se trata de contar con más recursos, si no de administrarlos mejor. Más de la mitad (55%) de encuestados no confía en que su gasto cibernético se esté asignando a los riesgos más importantes para la organización y un 37% está de acuerdo con que la cuantificación de los riesgos cibernéticos puede mejorar significativamente la gestión del gasto frente a los riesgos.

Las organizaciones pueden mejorar su fortaleza cibernética mediante la automatización y racionalización de la tecnología. Obtener el máximo valor de la inversión realizada se vuelve crítico como entidades digitales, pues cada nuevo proceso se convierte en un nuevo canal para ser víctima de ataques cibernéticos.

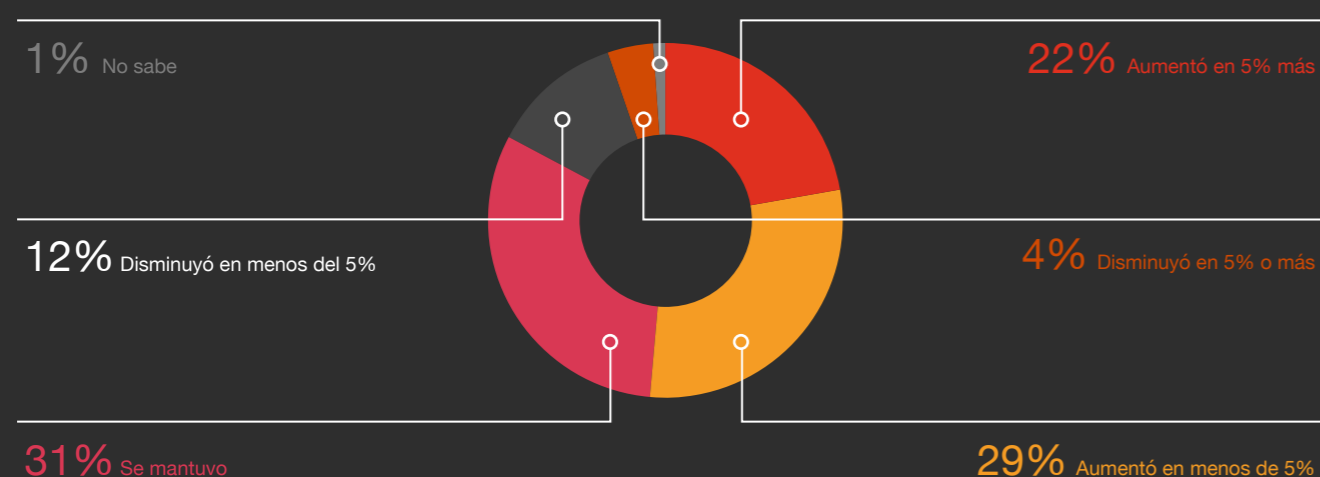


### Equipos cibernéticos preparados para el futuro

Con 3,5 millones de puestos de trabajo de seguridad cibernética por cubrir en 2021, la industria enfrenta un importante desafío ante la falta de trabajadores calificados. Más de la mitad (51%) de los ejecutivos encuestados planea sumar personal de ciberseguridad a tiempo completo durante el próximo año y más del 22% aumentará la dotación de personal en un 5% o más.

Para cubrir con los principales puestos que los ejecutivos buscan, no solo se debe contar con cualidades digitales, también es necesario que la persona tenga habilidades en el ámbito comercial y social. Una alternativa por la que muchas empresas han optado es "contratar desde adentro", capacitando a su personal para que cumplan con estos nuevos requerimientos del mercado.

### Más de la mitad de las empresas están ampliando sus equipos de ciberseguridad



### Nivelar el campo de juego contra los ciberataques

La innovación y tecnología se convierten en factores clave para que las organizaciones nivelen el campo de juego contra los atacantes cibernéticos, para así mejorar la experiencia del cliente y responder más rápido a los incidentes e interrupciones. Ente los resultados deseados en los próximos 2 a 3 años, se espera un mayor éxito en la prevención de ataques, tiempos de respuesta más rápidos a las interrupciones, mayor confianza de los líderes en la capacidad de gestionar las amenazas y una mejor experiencia del cliente.

Estos hallazgos sugieren que invertir en tecnologías, procesos, capacidades y personas es fundamental para lograr avances significativos contra los atacantes; y subrayan la importancia de un CISO que pueda desempeñar un papel de líder transformador.

### Construyendo resiliencia

En estos tiempos de incertidumbre, lo que más añoran los negocios es tener certezas. Este año se produjo un aumento en las intrusiones, el ransomware y las filtraciones de datos en instituciones de salud y educación, así como también del phishing. Como resultado, el 40% de los ejecutivos

planea aumentar las pruebas de resiliencia para garantizar que los servicios comerciales críticos funcionen incluso si ocurre un evento cibernético disruptivo.

En cuanto a las amenazas consideradas como "muy probables" por los ejecutivos para 2021, el internet de las cosas (IoT) y los proveedores de servicios en la nube encabezan la lista (mencionadas por un 33%), mientras que los ataques cibernéticos a los servicios en la nube encabezan la lista de amenazas que tendrán un 'impacto significativamente negativo' (24%).



# Hacia un futuro sostenible

El cambio climático es uno de los desafíos más urgentes que enfrenta nuestro mundo hoy en día y la ciencia no deja de comunicarnos el grave impacto que una crisis climática tendría en la vida de todos. Esta preocupación global involucra a gobiernos, empresas y sociedad en general. Las nuevas generaciones exigen que los líderes políticos y de negocios tomen decisiones que permitan un futuro sostenible y los acuerdos internacionales indican que no hay más camino que el crecimiento verde.

**E**n PwC, creemos que la comunidad empresarial juega un rol clave en la lucha por evitar la catástrofe climática. Por ello, la firma ha decidido asumir el compromiso mundial de lograr cero emisiones netas de gases de efecto invernadero (GEI) para 2030, como parte del plan Net Zero, proyecto que busca eliminar la huella de carbono en los edificios empresariales, para que estos trabajen con energías renovables.

Como parte de este esfuerzo, PwC se compromete a descarbonizar sus operaciones, incluida su huella de viaje, y neutralizar el impacto climático restante invirtiendo en proyectos de eliminación de carbono. PwC prestó servicios al 84% de las empresas de la lista Global Fortune 500 y a más de 100.000 empresas emprendedoras y privadas. Esta posición permite que la firma desempeñe un papel integral al impulsar la transición hacia una economía baja en carbono en todo el mundo.

¿Cómo vamos a lograrlo? A través de tres decisiones estratégicas:

**1. Reducir a la mitad nuestras propias emisiones**

- Migraremos a un 100% de uso de energía renovable en todas nuestras firmas, alrededor del mundo.
- Reduiremos los viajes aéreos, que actualmente representan el 85% de nuestras emisiones.
- Balancearemos el trabajo remoto y en oficina.

**2. Trabajar con nuestros clientes**

- Crearemos reportes no financieros para que los stakeholders comprendan el impacto de su negocio.
- Integraremos las implicancias del cambio climático y otros factores ESG en el trabajo de nuestros clientes, desde la estrategia, implementación y ejecución hasta el producto final.

**3. Aumentar nuestra contribución a discusiones de política pública**

- Contribuiremos en los debates de política pública a nivel local, regional y global, para reformular las estructuras de la economía y apoyar la lucha contra el cambio climático, considerando las expectativas de grupos de interés más amplios.

La pandemia del COVID-19 nos ha dejado como lección que es necesario repensar nuestro vínculo con los recursos. Cumbres realizadas por el Foro Económico Mundial, la ONU y la Unión Europea concuerdan en que es momento de trabajar en un crecimiento verde, un futuro sostenible.

Conoce más de nuestro compromiso Net Zero:

[Clic aquí](#)



# Medidas tributarias para la ansiada reactivación económica



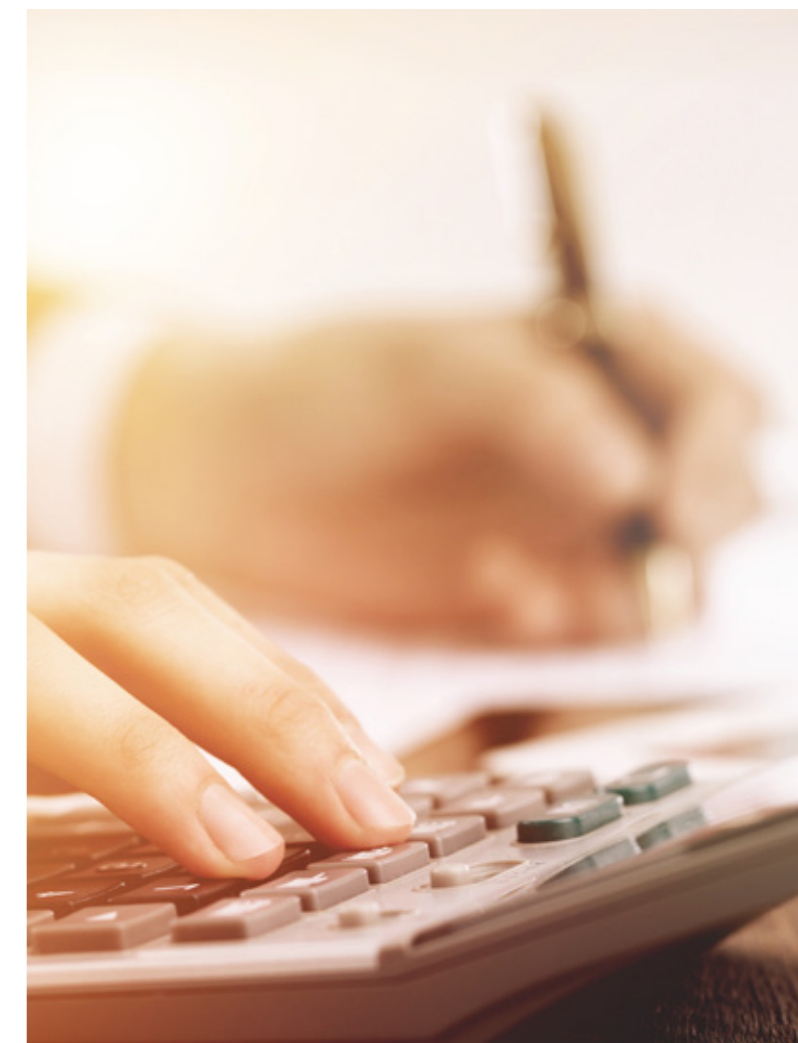
Por Gino Menchola  
Socio de Consultoría Tributaria  
de PwC Perú



La pandemia ha cumplido seis meses en nuestro país y con ello se agudiza cada vez más una crisis económica que, en su alcance global, ha sido calificada por el Fondo Monetario Internacional como la peor desde la Gran Depresión. Según el reporte del INEI, el PBI del Perú cayó 30.2% durante el segundo trimestre del año, con una muy importante reducción en la inversión privada (-53.2%).

Una situación tan extraordinaria como esta requería de medidas también extraordinarias en todos los ámbitos afectados, entre ellos, el de la tributación, cuyo impacto es directo en la generación de flujo de caja y, en consecuencia, en el mantenimiento de la cadena de pagos de la que tanto se ha hablado y que tanto necesitamos.

Sin embargo, la respuesta del Gobierno ha sido tímida, con algunas medidas que, si bien tuvieron buena intención, resultaron insuficientes, y otras que no logran el efecto deseado. Al inicio de la cuarentena obligatoria se prorrogó por tres meses el plazo para la presentación de la declaración jurada anual y el pago de regularización del impuesto a la renta para la mayor parte de los contribuyentes, se pospusieron los pagos a cuenta y las obligaciones mensuales de IGV, se prorrogó el plazo para el pago de las cuotas de fraccionamiento tributario, se suspendieron acciones de cobranza y la imposición de sanciones, se adelantó el acceso a la libre disposición de cuentas de detracciones y se autorizó la devolución de saldos a favor.





Lamentablemente, fueron en su mayoría medidas temporales destinadas a mitigar una crisis que se ha vuelto permanente y lo que ocurrió en la práctica fue que, una vez vencidos los plazos de dichas prórrogas, muchas empresas no lograron hacer frente a sus obligaciones tributarias.

Dentro de las escasas iniciativas tributarias aprobadas con la finalidad de apoyar a las empresas de mayor envergadura destacan la extensión del plazo de arrastre de pérdidas tributarias (sistema A) a obtenerse en el ejercicio 2020 de 4 a 5 años y la aprobación de un régimen especial de depreciación acelerada aplicable a ciertos inmuebles, equipos de procesamiento de datos, maquinaria, equipo y vehículos de transporte terrestre. El resultado de estas medidas, sin embargo, no tiene efectos en la situación actual de las empresas, pues la gran mayoría del eventual beneficio se obtendrá en los siguientes años y no en el 2020. Es decir, no se logra el objetivo de dar a los contribuyentes un respiro en medio de la complicada situación que muchos de ellos vienen atravesando debido a la caída de sus ventas y a la interrupción de la cadena de pagos.

“

Existen otras medidas de fácil implementación y que podrían tener un efecto muy relevante en los contribuyentes, como la exoneración de intereses en caso de omisión o la posibilidad expresa de deducir todos los gastos vinculados a la lucha contra la pandemia”.

Debemos reconocer, no obstante, que el Gobierno sí ha dado señales de querer implementar el tipo de medidas que se requieren. A inicios de agosto, el entonces Primer Ministro Pedro Cateriano anunció que solicitaría facultades para legislar en materia tributaria, con la intención de limitar la norma de la subcapitalización para la deducción de gastos financieros, atenuar la aplicación del Impuesto Temporal a los Activos Netos, perfeccionar el mecanismo de depreciación acelerada y modificar los regímenes de Aplazamiento y Fraccionamiento Tributario y el denominado “Especial de Recuperación Anticipada del IGV” para favorecer el sector turismo. Como sabemos, el Congreso negó el voto de confianza al gabinete presidido por el señor Cateriano y con ello se perdió la oportunidad de promover una legislación tributaria más adecuada a la situación actual. Es una pena que con posterioridad a ello no se haya insistido con la solicitud de facultades.

Sería ideal que durante las próximas semanas se aprueben iniciativas como las mencionadas, entre las que destaca la postergación de la aplicación del límite para la deducción de intereses basado en el indicador EBITDA. Esta regla, referida a la forma en que se calcula el límite a la deducción de intereses para propósitos del impuesto a la renta, fue aprobada mucho antes que supiéramos de la existencia de la pandemia y entrará en vigencia el 1 de enero de 2021. Sin embargo, con el nivel de resultados que se estima que la mayoría de contribuyentes obtendrá este año, la regla resulta económicamente inaplicable.

Existen otras medidas de fácil implementación y que podrían tener un efecto muy relevante en los contribuyentes, como la exoneración de intereses en caso de omisión o la posibilidad expresa de deducir todos los gastos vinculados a la lucha contra la pandemia. Sin embargo, aun más importante será aprovechar la oportunidad para dotar a nuestro sistema tributario de esa competitividad internacional tan necesaria en épocas de reestructuraciones globales de inversiones. De lo contrario, la tan ansiada recuperación económica demorará más de lo que hoy se prevé.





# Estudio sobre Fusiones & Adquisiciones Perú 2020

“ El mercado ve una lenta reanudación de procesos de M&A, en particular en algunos de los sectores más resilientes. Asimismo, vemos oportunidades de creación de valor para aquellas empresas que siguen persiguiendo un plan de M&A de largo plazo, alineado con la estrategia corporativa”.



Nicolas Oberrath  
Socio líder de Consultoría de Negocios de PwC Perú

**93%** de las empresas encuestadas consideran que se han visto perjudicadas en alguna medida por la crisis sanitaria

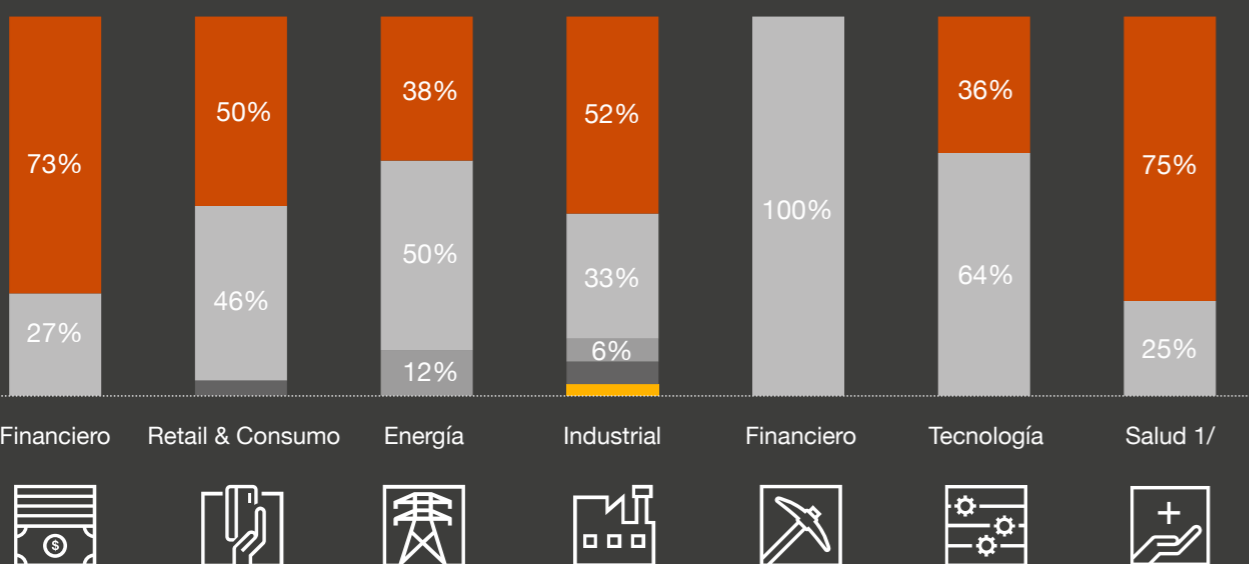
En general, la mayoría de empresas esperan una recuperación de su industria en **1 a 2 años**

Los sectores con curva de recuperación más rápida serían **Energía, Minería y Tecnología**

La principal estrategia llevada a cabo en respuesta a la crisis sanitaria es la **reducción de costos**

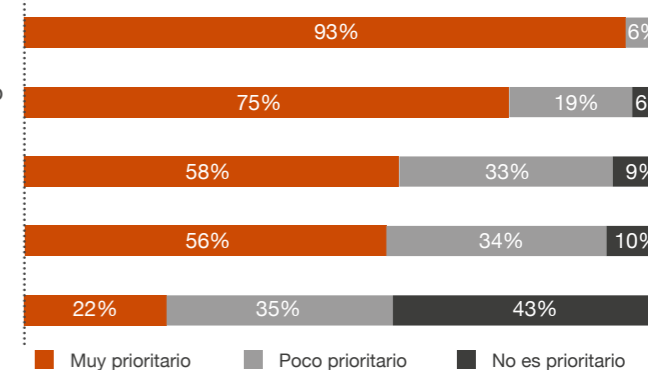
**Corporativos:** ¿En qué nivel considera que su compañía se ha visto afectada por el COVID 19?

Muy perjudicada Poco perjudicada No ha sido afectada Ligeramente beneficiada Muy beneficiada



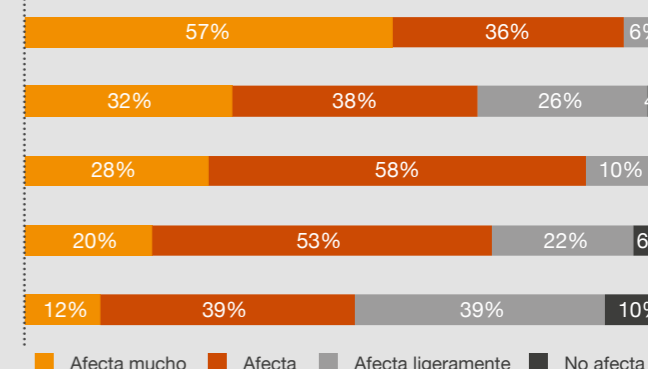
**Corporativos:** En respuesta a la coyuntura ocasionada por el COVID 19 y la crisis económica asociada, ¿qué estrategias considera prioritarias en su compañía para el 2020 y 2021?

- Búsqueda de eficiencias operativas (reducción de costos y gastos)
- Cambios en el enfoque de mercado (búsqueda de crecimiento en ingresos/eficiencia en ventas)
- Reestructuración financiera (mejoras en capital de trabajo y financiamientos)
- Reestructuración del modelo operativo
- Fusiones y adquisiciones (venta de negocio, adquisiciones oportunistas, incorporación de nuevo accionista, etc.)



¿Cómo las siguientes variables están afectando el mercado de fusiones y adquisiciones?

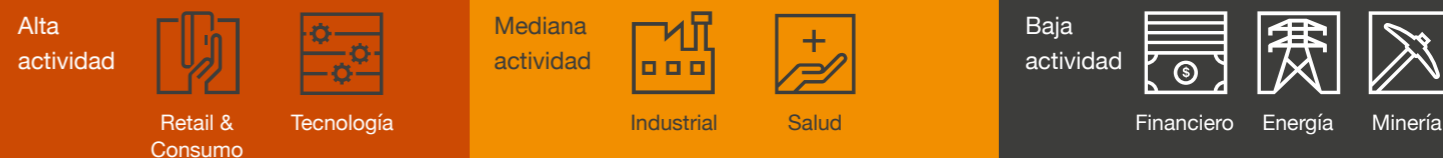
- Incertidumbre económica
- Falta de acuerdos sobre valorización de los negocios/activos
- Cambios en la estrategia de M&A y/o resignación de presupuesto para el desarrollo del negocio
- Barreras en el acceso a financiamiento (de la compañía o del sistema financiero)
- Problemas operativos de ejecución del deal (due diligence, negociación de contratos, acceso a visitas físicas)



En promedio se espera una recuperación:



¿En qué sectores espera mayor actividad de fusiones y adquisiciones en el 2021?





# “ Los centros comerciales formales somos los espacios más controlados”.

Juan José Calle,

CEO del Jockey Plaza, nos cuenta un poco sobre la situación de la industria en esta entrevista.

La crisis producida por la pandemia ha llevado a las empresas a repensar sus modelos de negocio y adaptarse para volver a operar. En caso de los centros comerciales, esto no solo implica seguir los protocolos para mantener a los consumidores seguros, sino también implica enfrentar el cierre de algunas tiendas y una renegociación en los contratos de arrendamiento, solo por mencionar algunos de sus desafíos.

## Considerando la dinámica del sector, ¿qué relevancia tienen los centros comerciales en la reactivación económica del país?

Los centros comerciales son una industria muy integradora, que agrupa una cantidad de actividades importante. Además, es una generadora de empleo y de recaudación de tributos muy relevante para la economía nacional. Empleamos a más de 180 mil personas en los centros comerciales formales, de la Asociación de Centros Comerciales (ACCEP); y damos cabida a cerca de 9 mil locales a nivel nacional. Algunos son empresas grandes, pero la gran mayoría son pequeños y medianos empresarios. Muchos de ellos son productores, por lo que a su vez activan cadenas de producción, como la textil o de zapatería, por ejemplo. Por otro lado, al desarrollar los proyectos, la construcción implica gran inversión y generación de empleo. Estamos hablando de una actividad que involucra muchas otras, integra mucho hacia atrás y permite dinamismo en la economía.

Por otro lado, todos los proyectos son inversiones de largo plazo. Nadie construye un centro comercial pensando en un negocio de entrar y salir, como pueden ser los servicios. Los centros comerciales soportan, conviven y aportan al desarrollo de la economía durante muchas décadas, más allá de las coyunturas. Por ello, las principales fuentes de financiamiento de centros comerciales en el mundo son quienes buscan rentabilidad de largo plazo, como las compañías de seguros o fondos de pensión. En Estados Unidos, más del 80% de centros comerciales son propiedad de fondos de pensión, porque es el vehículo ideal para invertir, tener un activo grande de respaldo y una rentabilidad por muchísimas décadas.

## Respecto a los proyectos, en Perú tenemos menos malls por millón de habitantes que otros países de la región. ¿Cómo ha afectado la pandemia las proyecciones de crecimiento?

Hubo una época donde se paralizaron todos los proyectos, pero aquellos que estaban en marcha van a seguir, porque ya están avanzados y hay que terminarlos. Al ser proyectos de largo plazo, hay espacio para crecer. Lo que cambiará, sin duda, será el interior de los proyectos. La industria ya venía siendo impactada por ciertas tendencias, como la venta online o la necesidad de

## “ Empleamos a más de 180 mil personas en los centros comerciales formales, y damos cabida a cerca de 9 mil locales a nivel nacional”.

construir experiencias y espacios más urbanos; y los malls, en el mundo, estaban en ese proceso de transformación. La pandemia ha acelerado estas tendencias y hoy los nuevos proyectos deben ajustarse a eso. Seguramente habrá ofertas más cercanas al ciudadano, relacionadas con experiencia urbana, cultura, arte, gastronomía y aquellas categorías que difícilmente pueden ser reemplazadas por el comercio electrónico.

## ¿Cómo adaptar los centros comerciales al crecimiento del comercio electrónico?

Por el lado del comercio electrónico, convocaremos a marcas que tengan más enganche con el consumidor. Las marcas venderán cada vez más por internet, pero a la vez necesitan espacios para transmitir quiénes son, su estilo de vida, su propuesta, cómo sienten, su storytelling. En el caso del Jockey Plaza, marcas muy importantes han aumentado sus metros cuadrados porque necesitan un espacio para transmitir al consumidor quiénes son. El consumidor comprará donde quiera y por el medio que quiera; pero en algún momento del proceso de compra debes tener la posibilidad de sentir la marca, enamorarte y entenderla. Por ejemplo, al entrar a la tienda de Nike, que en el Jockey ha ampliado de 400 a 600 m<sup>2</sup>, el espacio se convierte en una especie de museo, de donde sales queriendo hacer deporte. Esa sensación solo la puede transmitir el espacio físico. Ahí van a exponer la última zapatilla como una pieza de museo, bien iluminada y presentada, y seguramente, como en otras tiendas, te podrán: más colores, más tallas, Nike.com.

En algún momento del circuito necesitas conversar con la marca y eso no te lo da la pantalla fría de un computador. Entonces, el trabajo de los centros comerciales actualmente es convocar a las marcas que generan enganche con los consumidores, por lo que la forma de contratación no tendrá que ver mucho con la venta, sino con el contacto que le provees a esa marca al estar en tu espacio.



“

Somos los espacios más seguros de la ciudad, porque hay autoridad, protocolos, fiscalización y elementos para controlar en tiempo real el aforo”.

“

La empresa privada es el actor que genera la riqueza y aporta los recursos para superar situaciones como esta”.

“

Lo mejor que puede hacer el Estado es, por un lado, facilitar que la inversión fluya, es decir, que se generen los recursos, y, por otro, convocar la capacidad de gestión del sector privado.”

pagarle a los médicos, comprar vacunas o tener camas UCI. Por lo tanto, lo mejor que puede hacer el Estado es, por un lado, facilitar que la inversión fluya, es decir, que se generen los recursos, y, por otro, convocar la capacidad de gestión del sector privado.

Hemos visto casos flagrantes del gasto público, de cómo no se pudo gastar más del 40% del presupuesto brindado al ministerio de salud para combatir la pandemia; o cómo no ha sido posible llegar a todos con la distribución de alimentos a los sectores más vulnerables porque, lamentablemente, nuestros gobiernos locales no tienen la capacidad para hacerlo. Aun así, se ha insistido en ello en vez de convocar a la empresa privada. Si vas a la zona más alejada del Perú vas a encontrar una cerveza, un tarro de leche o un helado. Eso es capacidad logística, una red con capacidad de distribución. El país es nuestro y la empresa privada está ahí para colaborar, porque todos queremos que esto se supere lo más rápido posible.

La OMS proyecta que la pandemia será superada en 2022, ¿cómo planean los centros comerciales convivir con el virus en el largo plazo?

De hecho, ya estamos viviendo con el virus, aplicando protocolos, manteniendo controlado el aforo y respetando el distanciamiento social. En realidad, nosotros, me refiero a los centros comerciales formales miembros de ACCEP, somos los espacios que están más controlados. Diría que somos los espacios más seguros de la ciudad, porque hay autoridad, protocolos, fiscalización y elementos para controlar en tiempo real el aforo. Sin duda, esta coyuntura nos va a golpear. El 2020 y 2021 serán años muy duros para nuestro negocio. Los ingresos se han visto reducidos y hemos debido hacer ajustes para preservar la salud financiera de las operaciones, calzando ingresos y gastos para cumplir con nuestras obligaciones.

Los centros comerciales se financian en el mercado de capitales a través de emisiones de bonos o líneas bancarias, créditos o aportes de fondos de inversión. Hay obligaciones que atender. Nuestro trabajo en estos dos años es mantener las operaciones y ajustarnos a esta realidad de menores ingresos, sin poner en riesgo la salud financiera de nuestras empresas.

¿Cuál ha sido el mayor desafío en este proceso?

Yo diría que el desafío más importante, no solo para nuestra industria sino para la economía en general, es mantener la mayor cantidad de empleos posibles, porque en la medida que mantengamos los empleos la economía sigue girando. En este caso, la necesidad de reiniciar operaciones y abrir tiene que ver con estos 180 mil empleos que mueven a un número de familias similar; pero estamos convencidos que esto va a pasar, no va a ser eterno. Por lo tanto, se trata de pasar el bache, esta ola que nadie esperaba y que probablemente para muchos sea la primera gran crisis que les toca vivir. Hay gente que no recuerda la hiperinflación o el terrorismo; pero aquellos que pintamos canas hemos vivido otras crisis, aunque ninguna global. Creo que no hay un solo país o industria que no se haya afectado.

Nuestros clientes también han sido afectados y el consumo se va a ver reducido durante dos años. Creemos que esta situación se va a recuperar recién en 2022 y, mientras tanto, tendremos a un consumidor con ingresos golpeados y reducidos, más empobrecido y cauto también, porque ante la incertidumbre el consumo se contrae. Las empresas que forman parte de nuestro ecosistema, productores y tiendas, también han sido golpeadas y han reducido su operación. Tienen menos capital para echar a andar la rueda. Ahí el reto es que nuestros espacios sean los escogidos dentro de todas las posibilidades, y si alguien tiene que cerrar una tienda, ojalá no sea la nuestra.

¿Cómo han trabajado el tema de arrendamientos?

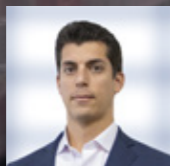
Hemos tenido la necesidad de negociar condiciones, primero para los meses de paralización y después para los siguientes. Nuestra decisión fue hacer acuerdos de corto plazo, para ir viendo la reactivación de actividades. Llegamos a acuerdos con el 95% de nuestros locatarios. Hay negocios que no han podido sobrevivir esta situación, por razones financieras o por la característica del negocio. Algunos son más impactados que otros y ni siquiera pueden operar hoy día, como todo lo relacionado a juegos infantiles o los cines; y cuando reanuden la gente tampoco va a estar muy dispuesta a ir, entonces les esperan años muy duros. Nosotros, en la medida de que sean buenos operadores, tenemos que acompañarlos en ese esfuerzo para ayudar a que pasen la ola, en la medida de nuestras posibilidades.

¿Crees que el sector necesita algún apoyo adicional de parte del gobierno para superar el impacto de la pandemia?

El gobierno ha hecho un gran esfuerzo y, a estas alturas, la sociedad se ha dado cuenta que es muy importante que todos sumemos los esfuerzos necesarios. Creo que el apoyo a la participación de la empresa privada se ha demorado; pero hoy en día ya lo entienden. La empresa privada es el actor que genera la riqueza y aporta los recursos para superar situaciones como esta. Sin los impuestos de las empresas formales y privadas no es posible



# Reducción de costos a través de la automatización de procesos



Por Martín Grimaldo  
Gerente de Consultoría de  
Negocios de PwC Perú

Muchas empresas tenían planeado en su portafolio de proyectos para el 2020 - antes del inicio de la pandemia - realizar alguna iniciativa de automatización de procesos. Sea como un piloto, un proyecto o incluso un programa, las organizaciones han ido explorando y experimentando con una serie de tecnologías, que ayudan a que los colaboradores se liberen de realizar actividades operativas, repetitivas y manuales en el día a día de procesos administrativos en el back-office o en la atención de clientes en el front-office.

**H**oy en día no se habla únicamente de RPA (Robotic Process Automation), sino de IPA (Intelligent Process Automation) como un concepto que adhiere distintas tecnologías a RPA. Tecnologías como OCR para la lectura de documentos e imágenes, procesamiento de imágenes, biometría facial para la identificación de personas, NLP (Procesamiento de Lenguaje Natural) para la interpretación semántica de texto o voz aplicada, por ejemplo, en chatbots, así como Machine Learning para recrear la capacidad cognitiva en base a data.


Sin embargo, todas estas iniciativas parecían tener un ritmo de escalamiento lento y a largo plazo, pero llegó el Covid-19 y aceleró el proceso de transformación digital de las empresas (con una estrategia o sin ella), con una alta presión en la reducción de costos. Nunca ha sido más vigente el “hacer más con menos”.

La transformación digital es mucho más que la digitalización de procesos y sus objetivos son mucho más amplios y trascendentes que buscar la eficiencia operacional. Sin embargo, a corto plazo la reducción de costos como prioridad está tomando relevancia.







A la hora de elaborar un caso de negocio, definitivamente se tienen en consideración factores como la reducción de headcount, horas extra, contrataciones temporales y ahorros por errores o retrabajos, sin embargo, se debe tomar en consideración de forma adicional los siguientes puntos:

- 

**1. Considerar beneficios indirectos en el caso de negocio.** Si bien los ahorros directos y cuantificables son los que más peso tendrán, es importante considerar otros beneficios como la experiencia o satisfacción del cliente, la reducción de riesgos, especialmente en procesos regulatorios, o la generación de data e indicadores sobre el proceso, que faciliten la gestión. Estos beneficios suelen estar alineados a objetivos estratégicos y su impacto a largo plazo es mayor. Más aún es importante tener una metodología para poder incorporarlos en la ecuación.
- 

**2. Calcular y alcanzar la masa crítica necesaria para generar ahorros.** Es importante tener claro cuántas horas hombre se necesita ahorrar, en qué procesos y cuándo se van a automatizar los mismos, para poder escalar rápidamente y alcanzar la masa crítica deseada, ya que en el caso de negocio de AIP (Automatización Inteligente de Procesos) existe una serie de costos fijos que cubrir. Para esto es necesario tener un pipeline de procesos previamente identificados a alto nivel. Además es importante contar con una estructura y gobierno escalable que permita la velocidad necesaria por un lado, pero que no ponga en peligro la rentabilidad.
- 

**3. Repensar los procesos end-to-end.** Los procesos están pensados dentro de los límites de un área funcional, un sistema o las personas que los realizan. Sin embargo, muchas veces los ahorros en eficiencia se consiguen a través de un rediseño de procesos previo a la automatización. Es recomendable utilizar metodologías como Lean o SixSigma en este ejercicio. El evaluar y automatizar los procesos con un enfoque de cadena de valor permite esclarecer el verdadero impacto de beneficios cualitativos, como la reducción de tiempo de ciclo o el aumento de la satisfacción del cliente.
- 

**4. Generar la cultura y habilidades necesarias para que los colaboradores puedan asumir nuevos roles y responsabilidades.** Automatizar procesos implica tener que cambiar el mindset de los colaboradores que realizan las mismas actividades día tras día, para que puedan adaptarse a nuevas responsabilidades, como análisis de datos, así como gestión y ejecución de proyectos de mejora de procesos. Incluso se deben considerar cambios en la estructura organizacional, que faciliten la operación diaria de los procesos automatizados.
- 

**5. Entender la automatización de procesos como un pilar fundamental de la transformación digital** y alinear los esfuerzos de automatización de procesos a los objetivos de esta. Especialmente porque un programa efectivo de automatización de procesos requiere una inversión inicial y disponibilidad de las personas y recursos para cumplir con los objetivos.

La automatización de procesos generará una mejora significativa en la eficiencia de una organización. Sin embargo, para lograr una verdadera transformación digital, no basta con dejar atrás algunos procesos manuales y repetitivos. La verdadera transformación está en el capital humano, ya que si bien se busca reducir costos, la verdadera ganancia estará en liberar el potencial del personal para poder crear soluciones o productos que se adelanten a las necesidades del cliente, lo cual llevará a la organización a un nuevo nivel.



Las soluciones a los desafíos más urgentes del mundo están al alcance, pero solo tenemos 10 años.

Conoce el nuevo libro de PwC

[Clic aquí](#)



# ¿Tus funciones de cumplimiento están preparadas para el futuro?

1.	Nuestro enfoque de cumplimiento está alineado con la estrategia, el propósito y los valores, no solo con las leyes y regulaciones.	<input type="checkbox"/> 1. Muy probable <input type="checkbox"/> 2. Probable <input type="checkbox"/> 3. Ni probable ni improbable <input type="checkbox"/> 4. Improbable <input type="checkbox"/> 5. Muy improbable	<b>Alineación estratégica</b> 
2.	Diseñamos procesos de cumplimiento con el cliente en mente para respaldar una experiencia diferenciada.	<input type="checkbox"/> 1. Muy probable <input type="checkbox"/> 2. Probable <input type="checkbox"/> 3. Ni probable ni improbable <input type="checkbox"/> 4. Improbable <input type="checkbox"/> 5. Muy improbable	<b>Experiencia del cliente</b> 
3.	Nuestros procesos de cumplimiento son posibles mediante la tecnología y datos.	<input type="checkbox"/> 1. Muy probable <input type="checkbox"/> 2. Probable <input type="checkbox"/> 3. Ni probable ni improbable <input type="checkbox"/> 4. Improbable <input type="checkbox"/> 5. Muy improbable	<b>Habilitación de tecnología</b> 
4.	Nuestros procesos de cumplimiento utilizan principios de diseño centrados en las personas para satisfacer las necesidades de nuestro equipo y mejorar los resultados de cumplimiento.	<input type="checkbox"/> 1. Muy probable <input type="checkbox"/> 2. Probable <input type="checkbox"/> 3. Ni probable ni improbable <input type="checkbox"/> 4. Improbable <input type="checkbox"/> 5. Muy improbable	<b>Diseño centrado en las personas</b> 
5.	Nuestras actividades de cumplimiento son predictivas, preventivas y proactivas, no solo detectivas.	<input type="checkbox"/> 1. Muy probable <input type="checkbox"/> 2. Probable <input type="checkbox"/> 3. Ni probable ni improbable <input type="checkbox"/> 4. Improbable <input type="checkbox"/> 5. Muy improbable	<b>Predictivo y preventivo</b> 
6.	Conocemos nuestro costo total de cumplimiento y estamos buscando oportunidades para reducirlo mediante la transformación, para obtener resultados de cumplimiento iguales o mejorados.	<input type="checkbox"/> 1. Muy probable <input type="checkbox"/> 2. Probable <input type="checkbox"/> 3. Ni probable ni improbable <input type="checkbox"/> 4. Improbable <input type="checkbox"/> 5. Muy improbable	<b>Costo total</b> 

Si la mayoría de tus respuestas son la opción:

- Opción 1 y 2:** Tu organización es pionera en adoptar los atributos de un *compliance* altamente efectivo
- Opción 3 y 4:** La empresa está ganando impulso en su viaje hacia un *compliance* efectivo
- Opción 5:** Es tiempo de iniciar el camino hacia un *compliance* más efectivo



## 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

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

[www.pwc.pe](http://www.pwc.pe)

PwC Perú  
in f t

© 2020 PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L. Todos los derechos reservados.

PwC se refiere a la firma miembro de Perú y a veces puede referirse a la red PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada. Para mayor detalle, ingrese a [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).

Este contenido es solamente para fines de información general y no debe ser utilizado como un sustituto de consulta con asesores profesionales.

En PwC, nuestro propósito es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 158 países con más de 260,000 personas comprometidas con entregar calidad en los servicios de auditoría, impuestos y consultoría de negocios. Para conocer más visítenos en [www.pwc.pe](http://www.pwc.pe)