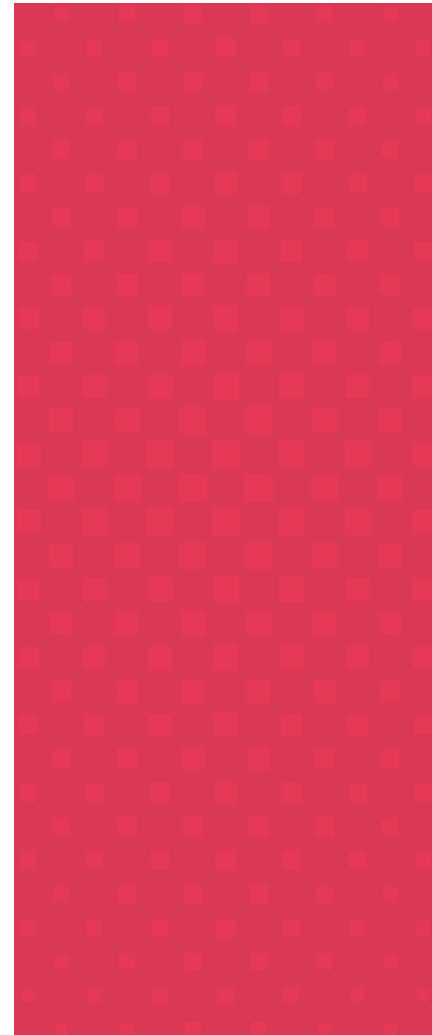


# PERSPECTIVAS

EDICIÓN NO. 26



# Perspectivas

**Revista Corporativa de PwC Interaméricas**

## **Socia Principal Regional**

Marisol Arcia

## **Socia Líder Regional de Auditoría**

Dora Orizábal

## **Socio Líder Regional de Impuestos y Legal**

Edgar Mendoza

## **Socio Líder Regional de Consultoría**

Ignacio Pérez

# Editorial

## **Coordinación Editorial**

Miriam Arrocha

Michelle Muñoz

## **Corrección de Estilo**

Edubenis Sánchez

## **Diseño y Diagramación**

Michelle Muñoz

## **Colaboración**

Raúl De Gracia

Adilandys Ventura

Paola Poveda

Aida Morales

*Elaborado en Panamá*





## Edición No. 26

- 04 NIIF 16: Arrendamientos, un cambio integral
- 07 Digitalización de las empresas energéticas
- 11 Gestión del talento humano orientada hacia la salud
- 14 Marisol Arcia, Socia Principal de PwC Interaméricas
- 18 La Inteligencia Artificial llevará al CFO mucho más lejos
- 22 Gestión de Riesgos + Crisis = Oportunidades
- 24 Eventos PwC



# NIIF 16: Arrendamientos, un cambio integral

Por Raúl De Gracia, Gerente de Instrumentos Financieros de PwC Panamá

Probablemente, nunca imaginamos lo que iba a significar en nuestras tareas diarias la frase *“Una de mis metas antes de morir es poder volar en un avión que esté en el balance general de la aerolínea”*, enunciada por Sir David Tweedie (Chairman del IASB), el 25 de abril de 2018.

La NIIF 16 de Arrendamientos entró en vigencia el 1 de enero de 2019 y, a diferencia de su antecesora, la NIIF 9 Instrumentos Financieros, la cual se percibe con una mayor implicación, la NIIF 16 está presente en casi todas las industrias; después de todo, el arrendamiento es una práctica común. Al adentrarnos en ella, la principal idea es que el mayor impacto será para los arrendatarios, ya que tendrán que incorporar los arrendamientos operativos en el balance general. Esta es la teoría que muchas veces se escucha y percibe como algo sencillo, sin embargo, en la práctica surge un sinnúmero de complicaciones que no estaban contempladas en ese planteamiento inicial.

Surge una serie de conceptos nuevos como el “Derecho de Uso”, el cual se reconoce como un activo debido a que brinda la facultad de obtener los beneficios económicos de un activo arrendado por un tiempo estipulado (término del arrendamiento) sin que el arrendador o dueño de este tenga acceso a él. Estos arrendamientos normalmente se llevan a través de contratos estándares redactados por un departamento legal (en el mejor de los casos) o por un administrativo con conocimiento del caso. ¿Qué pasa cuando el director financiero de una compañía necesita revisar un contrato en particular? Seguramente tendrá la necesidad de revisar un posible impacto en los rendimientos financieros de la compañía.



**Algo que parecía cotidiano, como la renovación de un inmueble, es leído a profundidad por un directivo, que hasta el año pasado no estaba dentro sus funciones ni en su ocupada agenda”.**

Otro concepto importante es el pasivo por arrendamiento, que se debe establecer en un plazo determinado y traerlo a valor presente usando una tasa de descuento (implícita en el contrato de arrendamiento o utilizando una tasa incremental de endeudamiento). Este tipo de operaciones no estaban en las funciones diarias del equipo de contabilidad de una empresa comercial normal. Al final del día, solo se pagaba un canon de arrendamiento o no.

Para evitar cualquier tipo de complicaciones, los directores financieros deben evaluar cuidadosamente el impacto que tendrá la aplicación de esta norma en las cifras financieras y los acuerdos previos con bancos acreedores (*covenants*). También deben hacer un inventario de los contratos que contengan o puedan contener arrendamientos y desarrollar una estrategia para explicar de manera

congruente a la junta directiva, bancos y partes interesadas, los cambios en los estados financieros. Es sorprendente ver cómo lo que en el pasado era un tema cotidiano de la administración, ha tomado tanta relevancia.


Este panorama de preparación no es el denominador común de las empresas, ya que muchas no han hecho una estimación del impacto de esta norma. Lo positivo es que aún están a tiempo de hacerlo. Quizás las industrias que mayormente se vean impactadas serán la de “*retail*” y aquellas que arrienden equipos pesados para sus operaciones, como lo pueden ser minería, distribución o energía. Cuando mencionamos al principio del artículo, un “*cambio integral*”, realmente lo es, la custodia y redacción de un contrato de arrendamiento deja de ser algo cotidiano para convertirse en algo prioritario para la dirección

financiera. Esto conlleva afectaciones a otras áreas como, por ejemplo, controles internos, contabilidad, áreas administrativas, legal e incluso a la junta directiva. Al final de la historia, podría tener un impacto en utilidades retenidas dependiendo del método de adopción planteado. Para las empresas que brindamos servicios de auditoría, servicios profesionales como asesoría, *outsourcing*, etc., también representa un reto. ¿Qué está haciendo nuestro cliente? ¿Tiene la capacidad de llevar la adaptación por sí solo? ¿Necesita asesoría? ¿Cómo afecta los impuestos?

¿Estamos nosotros preparados para el cambio y asesorarles en ello? Al final, el sueño de Sir Tweedie es una realidad, y para nosotros es un reto adaptarnos a ella, a las exigencias de las NIIF y a la globalización de la contabilidad.







# Digitalización de las empresas energéticas

Por Adilandys Ventura, Directora de Auditoría de PwC República Dominicana

En todo el mundo, los mercados energéticos se están transformando debido a los avances tecnológicos, el crecimiento de la generación distribuida, las nuevas formas de competencia y los cambios en el comportamiento de los clientes.

Las empresas energéticas deben prepararse estratégicamente para las amenazas que pueden enfrentar sus negocios. Nuevas empresas orientadas a la tecnología encabezan los avances en almacenamiento de baterías, hogares inteligentes y dispositivos de gestión de energía que son potencialmente menos costosos y más convenientes. Las empresas eléctricas preexistentes, además, deben encarar complejos desafíos, entre los que se encuentran la volatilidad de los precios de la energía, la necesidad de invertir en nuevos

modelos de generación y distribución, la sustitución progresiva de las fuentes de energías fósiles por las renovables, entre otros.

Si las empresas de servicios públicos deben afrontar estas nuevas obligaciones comerciales y amenazas, sus estrategias deben incluir nuevas tecnologías e implementación inteligente de sistemas y procesos digitales.

Dice Olivier Renvoisé, jefe de operaciones digitales de Engie Digital, que: “Lo digital es la clave para crear valor en los nuevos servicios relacionados con la transición energética, como ciudades inteligentes, energía descentralizada o movilidad eléctrica; sin embargo, las compañías eléctricas ahora tendrán que vencer a la desintermediación de nuevas empresas y reproductores de datos para hacerlo”.

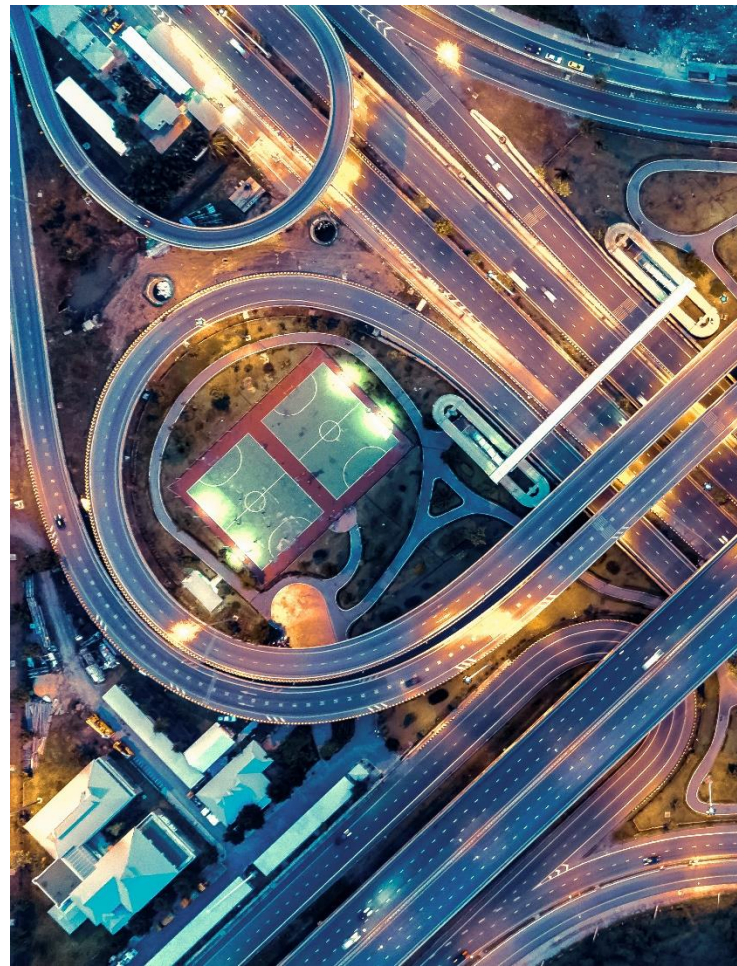
Lograr competir mejor contra nuevas empresas en una industria cambiante, poder disfrutar de un flujo de ingresos más rentable y crear una sostenible organización preparada para la supervivencia a largo plazo, son los beneficios de alcanzar la madurez digital. Sin embargo, la mayoría de las empresas energéticas está lejos de alcanzarla.

### Considerando estos beneficios, ¿qué están haciendo las empresas energéticas en cuestiones de digitalización?

Dentro de las herramientas digitales utilizadas por algunas de las empresas energéticas de los países de Centroamérica y República Dominicana, podemos citar: las redes inteligentes, que incluyen equipos de telemedición con conexión remota, capaces de operar en modo prepago y postpago; electromovilidad; drones para inspección de estructuras eléctricas e inteligencia artificial para entrenar algoritmos de detección e identificación de posibles fallas físicas en los activos de generación.

Algunos ejecutivos del sector energético han expresado los beneficios que han obtenido por la implementación de herramientas digitales. Por ejemplo, la utilización de drones les ha permitido obtener beneficios financieros por el ahorro tanto en las inspecciones anuales como en la prevención de defectos y las horas de trabajo peligrosas para los colaboradores.

El informe **2019 Digital Operations Survey for Energy**, realizado por la consultora estratégica de PwC, “Strategy &”, el cual se basó en entrevistas a directivos de más de 500 empresas de energía de Europa, Oriente Medio y África, analizó el nivel de madurez digital del sector eléctrico en comparación con la industria química, de petróleo y gas. Según el análisis, solo el 2% de las empresas eléctricas podría clasificarse como campeonas digitales y el 45% como novatas digitales. En contraste, la industria química se clasificó 16% y 26%, y la de petróleo y gas 7% y 35%, respectivamente.





Uno de los hallazgos que llamó más la atención fue que las empresas energéticas son poco atrevidas en sus esfuerzos de digitalización, incluso para las que resultaron más avanzadas tecnológicamente. Las empresas eléctricas más avanzadas en tecnología se han concentrado principalmente en proyectos de digitalización que afectan las funciones centrales de las compañías, como los departamentos financieros, de distribución y de mercadeo, y son menos frecuentes aquellos que impactan en las áreas clave, como las de generación, transmisión, comercialización y ventas, donde se podría obtener mejoras tanto en eficiencia como en márgenes de beneficios.

La mayoría de las empresas energéticas encuestadas utiliza herramientas como servicios de computación en la nube, análisis de energía (*energy analytics*) y sistemas de ejecución de manufactura.

### ¿Cuáles podrían ser las razones para que las compañías energéticas se encuentren detrás de otros sectores en materia de digitalización?

Es probable que las energéticas no hayan tenido que ser proactivas en la mejora de la eficiencia de los procesos. Al ser la mayoría de un sector regulado y a menudo monopolista, se han beneficiado de no tener que ser excesivamente sensibles a las demandas de rendimiento de los consumidores. Se han favorecido de manera similar a los niveles de precios y beneficios, en gran medida controlados, y de no tener que competir por los clientes. Las energéticas están acostumbradas a un modelo de negocio muy estable, basado en la evolución a largo plazo, como la construcción de una nueva planta de energía, y no a la toma de decisiones rápidas.

Además, se analiza a través de los resultados de la encuesta que existen obstáculos culturales asociados con la digitalización. Algunas energéticas encuestadas están adoptando las siguientes técnicas para superar dichos obstáculos: cultivar agentes de cambio, formar comités de inversión, ignorar el rendimiento sobre la inversión a corto plazo, comenzar con poco, y escalar y adoptar un enfoque ágil.



Tomando como referencia las entidades energéticas encuestadas que son digitalmente exitosas, “Strategy &” ha identificado cinco pasos para la transformación digital en el sector energético:

**1** Definir una estrategia de transformación digital de principio a fin, sobre la base de negocios estratégicos, capacidades diferenciadoras y futuras necesidades del cliente.

**2** Desarrollar capacidades para apoyar la adopción de las nuevas tecnologías digitales y nuevos canales de negocios impulsados por estas tecnologías, y considerar las ofertas de servicios digitales a pequeña escala para hacer frente a los retos particulares de los clientes.

**3** Identificar las tecnologías digitales necesarias para impulsar nuevos modelos de negocios e integrar los procesos y sistemas para permitir interacciones con los clientes sin costuras.

**4** Elegir e integrar a los socios en las operaciones para ayudar a pensar y desarrollar aún más las tecnologías digitales preferidas. Sobre todo, al principio del proceso de digitalización, cuando varias tecnologías e ideas están siendo probadas y consideradas, las empresas energéticas deben trabajar estrechamente con nuevas empresas, universidades o institutos de investigación, y organizar campus de innovación con el fin de generar

nuevas ideas o acelerar el desarrollo de las ya existentes. Una vez que los conceptos de digitalización han madurado, la empresa eléctrica debe decidir si estas tecnologías es mejor que sean proporcionadas por socios o deben ser desarrolladas internamente.

**5** Crear un equipo responsable de la actualización y el desarrollo de nuevos procesos digitales e impulsar la innovación. Este equipo debe ser ágil, flexible, creativo y autónomo, y en un principio, relativamente libre de tener que generar rendimientos instantáneos de la inversión. Lo más importante, se debe emular la forma ágil de trabajo: intentar, fallar, levantarse de nuevo, volver a intentar o seguir adelante y tratar otra cosa. A medida que madura, el equipo debe construir una cartera de herramientas digitales, productos y servicios que tenga un caso convincente de negocio o que sea estratégicamente esencial, y es probable que valga la pena con el tiempo.

A medida que la industria energética cambia y exige más agilidad de las compañías exitosas, las empresas de servicios públicos probablemente tendrán que adoptar culturas corporativas más tecnológicamente amigables.



A photograph showing three people in a professional setting. On the right, a woman with blonde hair, wearing a light blue patterned shirt, is smiling and gesturing with her hand. In the center, a woman with dark curly hair, wearing a light pink blazer, is looking towards the blonde woman. On the left, the back of a man's head and shoulders are visible, wearing a dark blue shirt. They are sitting at a table with laptops, a tablet, a white mug, and some papers. The background is a blurred office environment with large windows.

# Gestión de talento humano orientada hacia la salud

Por Paola Poveda, Líder de Capital Humano de PwC Panamá

Si bien es cierto que ha habido avances significativos, producto de iniciativas que benefician y apuntan a lograr un estilo de vida saludable, aún queda camino por recorrer. La Organización Panamericana de la Salud, OPS, indica que la salud de los trabajadores está determinada por: 1. las condiciones de trabajo (factores de riesgo y peligros derivados

de la naturaleza y los procesos del trabajo); 2. los determinantes sociales (empleo, contrato, salario, protección social, educación, vivienda, etc.); 3. los factores de riesgo del comportamiento (relacionados con los hábitos individuales); y 4. el acceso a los servicios de salud y de salud ocupacional para los trabajadores.



Dicho esto, diversas organizaciones han puesto en marcha dentro de sus estrategias de retención del talento acciones que redundan en estos cuatro factores, por ejemplo, establecer sistemas de gestión de calidad para mitigar el riesgo de enfrentar accidentes, ejecutar políticas y procesos fundados en una relación de trabajo justa y equitativa, y ofrecer planes de salud como parte de su paquete de compensación y beneficios, entre otros.

Con el objetivo de acrecentar dicho empeño, se están implementando a nivel mundial programas de “bienestar” dentro de las organizaciones, que no solo esperan dar respuesta a la demanda por parte de los colaboradores a los factores mencionados anteriormente, sino transformar la gestión del

talento humano y orientarla, fundamentalmente, a cubrir las necesidades del individuo de manera integral, entendiendo que si este se siente seguro y cómodo en los aspectos emocional, físico, espiritual y mental, existirá un equilibrio en su vida y no habrá la necesidad de hacer una diferenciación entre “vida personal” y “vida laboral”, pues ambas convergerán de manera armoniosa. Se han adoptado prácticas como mantener un horario flexible, que no es más de darle al individuo la oportunidad de decidir de manera consensuada en qué horario prefiere iniciar laborales. Esto en respuesta al tiempo de movilización y evitar el tráfico que desgasta la salud física, o actividades previas, como llevar a sus hijos al colegio, que aporta al bienestar emocional; poder meditar antes de comenzar su jornada laboral, que beneficia la salud





mental; desarrollar planes de acción que permitan trabajar desde casa y otorgarle al colaborador la confianza de poder cumplir con sus asignaciones, sin la necesidad de estar presencialmente en el lugar de trabajo, e incluso fomentar las reuniones de carácter social, como ligas deportivas (fútbol, voleibol o softbol) o grupos de actividades físicas como aeróbicos o montañismo, con el fin de compartir diversos intereses con miembros del equipo de trabajo e incluso hasta con los clientes.

Gracias a la tecnología, diversas industrias comparten buenas prácticas y discuten ideas sobre cómo orientar la gestión del talento humano hacia la salud. Contar con

indicadores que nos permitan medir la efectividad, así como también los beneficios que obtenemos como resultado de dichos esfuerzos, son fundamentales.

Debe existir una toma de conciencia por parte de las organizaciones para entender el reto que enfrentamos como sociedad, y por ello utilizo el término transformación: hacer las cosas de manera diferente para ser inclusivos, constantemente reimaginar lo posible y poder trazar nuevos senderos que continúen llevándonos al éxito. Solo al contar con una fuerza laboral comprometida, sólida, saludable y alineada con nuestros valores podremos establecer relaciones estrechas y de confianza con nuestros clientes.

## Marisol Arcia, Socia Principal de PwC Interaméricas



“

Ama y disfruta lo que haces, trabajando duro sin lastimar a nadie”.





Hemos comenzado con una frase que define la vida de Marisol Miller de Arcia, socia directora de PwC Interaméricas, y a quien conoceremos un poco más en el siguiente artículo.

Nacida en Panamá, provincia de Bocas del Toro, Marisol creció en un hogar de 5 hermanas y 2 hermanos. Sus padres fueron personas luchadoras que inculcaron en sus hijos la superación personal y profesional. Hasta el día de hoy, las palabras sabias de sus padres permanecen en su mente: “Tener siempre orgullo y aspiraciones”. Orgullo por lo que haces y aspiración por ser mejor cada día, y ser una persona de bien. Estas palabras la han inspirado a conquistar cada meta y cumplir sus sueños a lo largo de su vida.

Marisol no solo es una profesional dedicada; es también esposa, madre de 2 hijos y empresaria. Esto nos lleva a preguntarle: ¿Qué hace una mujer para tener éxito en su vida profesional y poder equilibrar esta tarea con su vida familiar? La respuesta nos la resume de la siguiente manera: “Se dice que para alcanzar el éxito las mujeres debemos elegir entre una carrera profesional o la vida familiar. Pero yo creo firmemente que cuando realmente amas y disfrutas tu trabajo, puedes hacer parte de ello a tu familia. Sí, es posible. Con amor, esfuerzo y dedicación es posible alcanzar tus metas profesionales y brindar tiempo de calidad a los tuyos”.



Considera que su experiencia no es muy distinta a la de otras mujeres que tratan de abrirse camino en una organización. “El esfuerzo que se debe realizar para desarrollarse, ser considerada y crecer profesionalmente es mucho mayor, ya que después de cada día de trabajo en casa espera una tarea más ardua, y se debe administrar el tiempo de manera tal que cada papel, como madre, esposa y profesional, no vaya en detrimento del otro. No obstante, las mujeres hemos sido bendecidas con mucha fortaleza, y creo que es esa fortaleza divina la que en lo personal me ha ayudado a trabajar duro por mis metas como profesional y por mi familia”.

Comprometida con la diversidad y la igualdad de género, Marisol está confiada de poder ayudar a hacer una verdadera diferencia en la vida de sus colaboradores, al impulsar una cultura de inclusión en la que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades de desarrollarse sin importar sus diferencias.

“

Para crear un mundo más igualitario, todos tenemos un papel”.



Actualmente, su mayor logro profesional es haber sido elegida por los socios de la región de Interaméricas como socia directora, cargo que ejerce desde el 1 de julio de 2019.

“

Con esta nueva responsabilidad aspiro a continuar impulsando la estrategia corporativa de PwC y fortalecer nuestro principal recurso: la gente”.

Además de apoyar a sus profesionales para que alcancen su pleno potencial, tanto sobre la base de los valores que distinguen a la firma, como con tecnología digital avanzada, también procurará adoptar nuevas formas de pensar y trabajar para hacer crecer y fortalecer la identidad corporativa de la firma y ofrecer resultados de mayor valor.



# La Inteligencia Artificial llevará al CFO mucho más lejos



## Informe de PwC - Cómo la Inteligencia Artificial transformará el rol de los CFO

Hoy en día, los directores financieros, o CFO, se enfrentan a distintos retos, entre los que se encuentran la ralentización del crecimiento, la aparición de nuevos competidores, un mercado laboral en plena evolución, la transformación de los modelos de negocio, la profusión de datos, datos y más datos, un panorama regulatorio cada vez más complejo, la eterna necesidad de recortar costes.

En este contexto, al CFO ya no le basta con ser el guardián de las finanzas de la empresa o con asegurarse de que sus informes financieros son exactos y completos. Ha llegado el momento de aprovechar los datos y la información que fluye a lo largo y ancho de la organización y de llevar su papel hasta una posición más estratégica, de forma que puedan apoyar a los

líderes de sus empresas a saber no solamente dónde está su organización en un momento dado, sino dónde podría y debería estar el mes, el trimestre o el año que viene.

Combinadas con otras herramientas de análisis, tecnologías como la automatización robótica de procesos -más conocida como RPA, por sus siglas en inglés- la automatización inteligente de procesos -o IPA- y la Inteligencia Artificial, pueden ayudar a avanzar en este camino y, llegado un punto, a transformar de arriba a abajo la función financiera. Según nuestra encuesta Finance Effectiveness Benchmarking Report 2019, el 61% de los directores financieros cree que su labor sería más efectiva si la tecnología tuviera un peso mucho más importante en ella.

En realidad, estos directivos están en una posición inmejorable para liderar un cambio de rumbo más amplio -hacia la tecnología- en el que esté toda la compañía. Disponen de información sobre todas las unidades de negocio y sobre cómo interactúan unas con otras, y pueden ayudar a los responsables de cada una de las áreas a entender lo que hay detrás de los datos financieros. Y, en último término, contribuir a tomar mejores decisiones para el negocio.

¿Cómo son estos procesos? Normalmente, primero se empieza con herramientas de automatización básicas, aplicables a procesos rutinarios y predecibles, como el *reporting* básico o la elaboración de conciliaciones. Después de estandarizar este tipo de tareas, el departamento puede pasar a aplicar

herramientas más avanzadas como la Inteligencia Artificial y la analítica para interpretar datos de forma más precisa, en el que se puedan incluir distintos escenarios. Como puede verse en el gráfico, estamos hablando de empezar por la analítica descriptiva para evolucionar a la prescriptiva.

Así se hizo en la compañía eléctrica Duke Energy, originaria de Carolina del Norte, Estados Unidos. Como relata Steve Young, su director financiero, “todo empezó con *software* robótico, que hacía conciliaciones bancarias, conciliaciones de cuentas, compilaciones de estados financieros.... Muchas de esas tareas se realizaban muy rápidamente. Entonces, empezamos a contárselo a otros departamentos: “Miren lo que hacemos. ¿Por qué no lo intentan?”.



## Lo que toda empresa debe saber sobre el Internet de las Cosas

¿Cómo llevar a cabo este proceso? Cada CFO lo enfocará de una forma distinta, basado en sus experiencias profesionales, en su sector o en el nivel de madurez digital de la compañía en cuestión. Pero es más probable que lleguen a tener éxito si se enfocan en estas cinco prioridades:

**1 Fijar objetivos claros:** ¿Qué quieren conseguir con la tecnología? Para muchos directores financieros, dónde implementar la Inteligencia Artificial y la automatización estará ligado a un plan de transformación digital más amplio, que abarque toda la compañía. Como vimos en nuestro último informe sobre el Coeficiente Digital de las Empresas, estos objetivos pueden dividirse en cuatro: incrementar la eficiencia, la efectividad, expandirse a nuevos mercados, o disrupción de modelos de negocio. La RPA funciona bien con los dos primeros -mejorar la eficiencia y la efectividad-, ya que sirve para automatizar tareas que consumen mucho tiempo. Para ir a objetivos más complejos, como la expansión o la disrupción, las organizaciones tendrán que implementar inteligencia artificial o *machine learning*.

**2 Involucrar a sus empleados:** Los CFO tienen que entender que la automatización puede parecer una amenaza para muchos empleados. Durante sus primeras fases, las empresas tienen que explicar que las nuevas herramientas tecnológicas son una oportunidad para liberar tiempo y hacer trabajos más interesantes y de más valor.

En muchos casos, las empresas pueden vencer esta resistencia dando a la gente la formación, la autonomía, los incentivos y las estructuras de gobierno necesarios para poder implicarles en el diseño y en la introducción de las nuevas herramientas.

**3 Definir su área de foco:** La automatización por sí misma no es un objetivo. Los directores financieros deberían utilizarla como parte de una transformación más amplia hacia una función más moderna. Además, tienen que tener en cuenta los distintos objetivos que se persiguen con su aplicación y los efectos que tendrán, ya sea en las personas -mejorar las habilidades de los empleados y crear nuevas trayectorias profesionales-; en los procesos -mejorar la efectividad de la función-; o en el funcionamiento de la compañía -mejorar los resultados financieros de la empresa-. Claramente, hay espacio para la mejora: en nuestra encuesta mencionada anteriormente, el 60% de las compañías participantes reconoció que siguen escudriñando hojas de Excel.



“

Los directores financieros están en una posición inmejorable para liderar un cambio de rumbo más amplio hacia la tecnología, en el que esté toda la compañía”.



4

#### Diseñar un gobierno del dato adecuado:

Los datos son la gasolina de todas las iniciativas de automatización. Nuestro estudio revela que las funciones financieras que mejor funcionan dedican el 75% de su tiempo a analizar datos. Su objetivo debería ser crear una estructura del gobierno del dato que permita extraerlo de las fuentes adecuadas, asegurándose de que es correcto y no está contaminado, y dar acceso a las personas correctas en el momento oportuno.

5

**Preparar a su equipo:** La mejor de las tecnologías no dará resultado si el CFO no tiene el equipo adecuado. ¿Por qué? Porque la tecnología, por sí misma, nunca es la solución. Su adopción por parte de los empleados es lo que marca la diferencia. La formación y los programas de *upskilling* pueden dar a los profesionales las capacidades que necesitan. Sus conocimientos sobre el terreno de cómo funcionan realmente los procesos pueden convertirlos en un nexo esencial entre los directores financieros y los técnicos que implementan las tecnologías.

Cuando los CFO empiecen a automatizar los procesos, la función financiera verá aumentar su influencia, su eficiencia y su efectividad. Y cuando integren la Inteligencia Artificial podrán ayudar a anticipar cambios y se convertirán en una fuente realmente útil de “inteligencia de negocio”. Todas estas herramientas no reemplazan a las personas; las enriquecen. Para estos profesionales, la única pregunta debería ser: “¿Por dónde empiezo?”.

# Gestión de Riesgos + Crisis = Oportunidades



Por Aida Morales, Consultora de Riesgos de PwC Honduras

Según el Diccionario de la Real Academia Española, la crisis es un “cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados”. Una organización puede verse afectada por una crisis cuando no ha podido manejar un incidente disruptivo de manera oportuna, por lo que el efecto de este se intensifica. Los incidentes pueden ser de naturaleza operativa, como la salida de un alto ejecutivo sin tener un plan de sucesión, o desastres naturales que no pueden ser evitados.

Los negocios de hoy en día son muy diferentes a los de hace 10 años; se enfrentan a una diversidad de riesgos que pueden devenir en crisis que nunca imaginaron tener, pero que a la vez les ayudan a identificar nuevas oportunidades de crecimiento y, en algunos casos, que no han sido explotadas en el mercado. Adicionalmente, los riesgos ayudan a saber qué estrategias funcionan y cuáles no. De esta manera se va aprendiendo a cómo responder ante futuros incidentes de una manera más rápida y eficaz.

Para mitigar los riesgos que genera una crisis, se recomiendan los siguientes pasos:

1

### Preparar a su personal

Para eventos disruptivos como el huracán Mitch, la mayoría de las organizaciones no contaba con un Sistema de Gestión de Continuidad de Negocios, por lo que después del huracán no pudieron levantarse. Por eso es necesario contar con un Sistema de Gestión de Continuidad de Negocios y, en el caso de tener uno, asegurarse de estarlo probando y actualizando constantemente para validar que al momento de ocurrir el evento, realmente funcione. El aspecto clave: Concienciar al personal de la importancia de cumplirlo al pie de la letra, ya que en muchas ocasiones está en riesgo la vida misma de las organizaciones y, lo más importante, de las personas.

2

### Asegurarse de obtener toda la información necesaria

Puede ser que las personas se ofendan, pero al suceder un incidente disruptivo es de vital importancia saber: ¿Qué pasó? ¿Por qué? ¿Cómo se pudo prevenir?, y ¿Qué acciones influyeron para que pasara? ¿Cuál es la situación actual? Responder esas preguntas oportunamente ayudará a no entrar en un ciclo vicioso de interrupción.

3

### Colaborar entre todos

Los tres principales participantes son el Equipo de Relaciones Públicas y Comunicaciones, para proporcionar información interna y externa; el Equipo Legal y Regulatorio, para identificar posible exposición pública y la manera de cómo responder; y el Equipo de Respuesta Operativo, que vela porque todo marche bien y supervisa que los otros equipos hagan su trabajo.

4

### Comunicar auténticamente

Es de vital importancia identificar a las personas a quienes se les comunicará, debido a que no todos toman las noticias de la misma manera. Incluso se deben tomar en cuenta los valores de la compañía.

5

### Aprender de los errores

Aprender de la crisis para asegurarnos de responder mejor la próxima vez. Es vital saber dos cosas: Causa principal que lo originó y cómo se puede responder efectivamente en el futuro.

“

De 2,084 participantes, el 69% de las empresas ha experimentado, mínimo, una crisis corporativa en los últimos 5 años, siendo 3 el número promedio de crisis”.

Fuente: PwC's Global Crisis Survey 2019



## Eventos PwC

# Perspectivas Económicas 2020



PwC Panamá fue patrocinador del Foro “Perspectivas Económicas 2020”, organizado por el Capital Financiero, y contó con la participación de nuestros socios Víctor Delgado, Edereth Barrios, Marisol Arcia, Manuel Pérez Broce y Luis Garrido de Costa Rica; donde conversamos sobre el tema “El Impacto de la Transformación Digital en la Economía”, a cargo de nuestro director de Consultoría, Iván Vergara, como expositor y panelista.

## Desafíos y estrategias de Ciberseguridad



Para generar confianza en un mundo digital movido por la información, PwC El Salvador participó en el Taller sobre Ciberseguridad, Gobierno Corporativo y Respuesta de Incidentes de Amcham El Salvador. Nuestro especialista, Hernán Campo, fue ponente de la temática COBIT y del panel de perspectivas acerca de la Ciberseguridad.

## Eventos PwC

# Gestión de Compensación y Beneficios



La firma llevó a cabo simultáneamente en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula, Honduras, la Conferencia “Panorama de la Gestión de Compensación y Beneficios en Honduras y la región”. Contamos con la participación de expertos en Recursos Humanos de los diferentes países de nuestro territorio, y adicionalmente, se presentaron los resultados de nuestra encuesta salarial SEIS, edición 2019, con insumos importantes para este 2020.



# Impuestos, de la complejidad a la ejecución



Nuestros especialistas Alexander Cader y Joselyn Colorado de PwC El Salvador, conversaron sobre retenciones, consideraciones de precios de transferencia, riesgos fiscales, incumplimiento y tendencias durante la conferencia "Guía de Paraísos Fiscales 2020", organizada por Amcham El Salvador. Y una vez más, PwC fue patrocinador del Congreso Nacional Tributario del Colegio de Contadores Públicos Autorizados de Panamá, donde compartimos conocimientos clave sobre las incidencias de las contribuciones de seguridad social, tasas impositivas, inclusión de Panamá en listas grises y cambios en la legislación tributaria, a cargo de nuestro socio Francisco Barrios, como panelista y ponente por PwC.

# Contáctanos PwC Interaméricas

## PwC Costa Rica

Edificio PwC, Los Yoses, San Pedro de Montes de Oca, 125 metros al oeste de la Cámara de Industrias  
T: (506) 2224-1555  
Apartado postal 2594-1000  
San José, Costa Rica  
Socios: Oscar Piedra, Ignacio Pérez, José Naranjo, Carlos Barrantes, Luis Garrido y William Menjivar.

## PwC El Salvador

Centro Profesional Presidente, Ave. La Revolución y Calle Circunvalación, Colonia San Benito  
T: (503) 2243-5844  
Apartado postal 695  
San Salvador, El Salvador  
Socios: María Cejas y Wilfredo Peralta.

## PwC Guatemala

Edificio Tívoli Plaza, 6a Calle 6-38 Zona 9, 4to Nivel  
T: (502) 2420-7800  
Apartado postal 868  
Ciudad de Guatemala, Guatemala  
Socios: Dora Orizábal, Edgar Mendoza, Rony Maldonado, Fernando Leonel Rodríguez y Alberto Rosales.

## PwC Panamá

Plaza PwC, Piso 7, Calle 58 E y Avenida Ricardo Arango, Urbanización Obarrio – Panamá  
T: (507) 206-9200  
Apartado postal 0819-05710  
Panamá, República de Panamá  
Socios: Marisol Arcia, Víctor Delgado, Diana Lee, Francisco Barrios, Edereth Barrios y Manuel Pérez Broce.

## PwC República Dominicana

Edificio Novo-Centro, Avenida Lope de Vega #29, piso PwC  
T: (809) 567-7741  
Apartado postal 1286  
Santo Domingo, República Dominicana  
Socios: Ramón Ortega, Raquel Bourguet, Denisse Sánchez, Omar Del Orbe, Aneurys De los Santos, Andrea Paniagua y Luis De León.

## PwC Nicaragua

Edificio Cobirsa II, Km 61/2 Carretera a Masaya, 6to piso  
T: (505) 2270-9950  
Apartado postal 2697  
Managua, Nicaragua  
Socios: David Urcuyo y Álvaro Artiles.

## PwC Honduras

Col. Loma Linda Norte, Diagonal Gema N°1, Bloque F, 3ra Calle  
T: (504) 2270-5500  
Apartado postal 3700  
Tegucigalpa – Honduras

Entrada Principal Col. Orquídea Blanca, 14 Avenida Circunvalación Noroeste, 10 Calle  
T: (504) 2556-3100  
Apartado postal 563  
San Pedro Sula – Honduras  
Socios: Roberto Morales, Ramón Morales y Romel Castellanos.

Sigue a PwC Interaméricas en:



[www.pwc.com/interamericas](http://www.pwc.com/interamericas)

En PwC, nuestro propósito es construir confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas en 157 países con más de 276,000 personas que están comprometidas con la entrega de calidad en servicios de auditoría, impuestos y consultoría.

Con más de 30 socios y cerca de 1,000 profesionales, PwC Interaméricas está conformada por siete firmas en la región centroamericana: PwC Panamá, PwC Costa Rica, PwC El Salvador, PwC Nicaragua, PwC Honduras, PwC Guatemala y PwC República Dominicana.

© 2020 PwC. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la red de PwC y/o una o más de sus firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada. Ver [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) para más detalles.