

PERSPECTIVAS

Edición No. 22 - Año 8

José Francisco Naranjo
Socio de Auditoría de PwC Costa Rica

**Transformación digital:
La factura electrónica**

**3 cosas que necesitan
las mujeres para tener
éxito en su carrera**



pwc

Perspectivas

La Revista Corporativa de PwC Interaméricas

Socio Director Regional
Ángel Dapena Lambrige

Socia Líder Regional de Auditoría
Marisol Arcia

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
Alicia Mortofano

Diagramación
Marco Del Cid

Colaboración
Luis Silva
Hernán Campos
Nicolás Suárez Giordanelli
Quiterio Vega
Manuel Díaz Delgado

Elaborado en Panamá



Contenido

Edición No. 22 - Año 8

4

Sé el disruptor
en un mundo
donde la
experiencia
va más allá de
una marca...



14

Transformación digital:
La factura electrónica

16

Optimización del proceso
de compras

18

3 cosas que necesitan las
mujeres para tener éxito en su
carrera, según las mujeres

20

¡Es el coche compartido,
no el autónomo!

22

Eventos

26

Contactos

10

José Francisco
Naranjo



Disfrutar cada momento de la vida, porque es único e irrepetible, es la filosofía de vida de José Francisco Naranjo, socio de PwC Costa Rica, quien ha logrado sus metas con la convicción de que el éxito va siempre acompañado del esfuerzo y que se debe luchar por lo que se desea.

Sé el disruptor en un mundo donde la experiencia va más allá de una marca...

*Luis Silva
Supervisor de Consultoría, PwC Costa Rica*

Nunca antes los cambios a nivel mundial se habían suscitado de una forma tan acelerada, en que las fuerzas disruptivas están cambiando rápidamente nuestras empresas y la forma de hacer negocios. Los cambios demográficos, la transformación de la economía global, el rápido crecimiento de las ciudades, la falta de recursos, conjuntamente con el cambio climático y los avances tecnológicos, conforman el panorama global que las organizaciones deben considerar al momento de definir su estrategia corporativa.

El nuevo modelo de negocios debe transformarse de una estructura jerárquica a una orgánica y totalmente distribuida entre las áreas, incrementando la participación y con la flexibilidad suficiente para adaptarse rápidamente a los cambios, con el único propósito de centrarse en las necesidades del cliente. Es así como el mundo está evolucionando hacia la economía de la experiencia.

Hoy en día los consumidores no tienen el tiempo ni el dinero para experimentar con las marcas, por lo que el “boca a boca” es de 3 a 4 veces más influyente que el marketing convencional; esto hace de las redes sociales una plataforma idónea para compartir experiencias, y si bien es un canal de comunicación que puede representar grandes beneficios, se requiere de un amplio conocimiento de los clientes *target* y de cómo debemos entregar el mensaje, ya que estudios han revelado que los individuos tienen 80% más de probabilidades de compartir una mala experiencia que una buena.

Puede decirse que en este momento los desafíos comerciales son más complejos que nunca. Si intenta resolver problemas con las mismas estrategias que utilizó en el pasado, no generará la velocidad ni producirá los resultados que demanda el mercado. Se requiere de una forma nueva y diferente de trabajar en la que deben considerarse tres cosas: el negocio, la experiencia (para clientes y empleados) y la tecnología. Este enfoque le ayudará a dar un paso atrás, pensar en las relaciones con sus clientes, empleados y socios, y ver cómo pueden mejorar estas interacciones vitales al mirarlas a través de múltiples lentes.

Cabe destacar que las empresas exitosas reconocen sus capacidades y las utilizan

para competir en categorías y mercados donde tienen una confianza razonable de ganar contra los competidores de una manera rentable.

En este sentido, poder crear una experiencia de cliente dependerá de su habilidad para repensar los modelos comerciales y crear nuevas propuestas de valor, basadas en la comprensión exhaustiva de las preferencias y motivos del usuario, que se traducen en una estrategia clara que muestra cómo competirá la empresa en el mercado, cuáles son los grupos objetivo correctos de acuerdo con su oferta de productos o servicios, y entender qué lo diferencia a usted de la competencia haciendo que las personas sean leales a su marca.

Muchos ven como el principal reto la manera en que deben estructurar la empresa y decidir por dónde y cómo empezar, por lo que es muy importante pensar en el diseño del programa antes de dar inicio, decidir una estructura, examinar la mejor secuencia para su tipo de empresa e involucrar a agentes de cambio para minimizar la inevitable resistencia. Cualquier programa de experiencia del cliente requerirá de métricas que le permitan identificar temas como: ¿Qué les importa a los clientes? ¿Cuáles son los elementos subyacentes de la experiencia del cliente? ¿Qué objetivos deben establecerse dentro de las funciones? ¿Qué prioridades deberían aplicarse a las iniciativas para cumplir esos objetivos? ¿Cómo creamos el caso para el cambio, especialmente en organizaciones de alto rendimiento? ¿Cómo motivar a los líderes a dar los primeros pasos? ¿Cómo inspirar al resto de la organización? Estos son cuestionamientos válidos que deben abordarse correctamente para que el cambio dé los resultados esperados.

También será de importancia asegurarse de que todo lo que haga genere impacto a corto plazo, de esta manera ganará aceptación organizacional y obtendrá el financiamiento necesario para reinvertir en las siguientes fases del programa y poder transformarse de una empresa transaccional a una centrada en sus clientes.

En caso de que considere embarcarse en un plan para cambiar su organización, tendrá que generar una hoja de ruta en la que se plasme la manera como va a entregar la oferta, la cual debe estar alineada con su propuesta de valor y soportada en nuevas tecnologías que le permitirán interactuar con su cliente a través de múltiples puntos de contacto, como un modelo único y totalmente integrado.

La mayoría de los que inician prefieren abordar un área funcional al principio, lo que les ayuda a crear credibilidad en el programa probando el beneficio del cambio antes de que se amplíe para el resto de la organización. Para ello pueden apoyarse en herramientas tecnológicas e implementar metodologías ya probadas que les permitan entender las necesidades del cliente con el objetivo de identificar oportunidades de mejora dentro de las funciones, asignando a un grupo central las tareas de análisis y recopilación interna y externa de información sobre lo que realmente le importa a su cliente objetivo, dentro de su industria y para su organización.

A medida que mejora el viaje de sus clientes, notará que esta filosofía se convierte en un mayor componente de la estrategia corporativa, donde más ejecutivos se enfrentarán a la decisión de comprometer a sus equipos de trabajo a una amplia transformación.

Debemos recordar que el impacto de una gran experiencia de cliente impulsa las ventas y su lealtad. Comprender a los clientes en estos días es crucial para que las empresas sobrevivan y logren el crecimiento, mayor competencia, modelos comerciales disruptivos, ciclos de vida del producto más cortos y, por último, pero no por ello menos importante, el cliente empoderado hace que sea más difícil para las empresas atraer y retener clientes. Tanto los compradores comerciales como los consumidores tienen más opciones que nunca, y no dudarán en alejarse de las empresas que no satisfacen sus necesidades.

Ahora bien, salta la pregunta: ¿Están las empresas y organizaciones centroamericanas preparadas para esta nueva ola de cambios? La respuesta a

esta interrogante puede ser un no, o al menos no todas, ya que hemos escuchado repetidamente que luego de haber realizado una alta inversión en tecnología para mejorar su relación con los clientes, notan, por ejemplo, que los NPS (Net Promoter Score) o los CSAT (Customer Satisfaction) siguen arrojando los mismos resultados.

La causa probablemente sea el no haber hecho un análisis previo para entender, por un lado, las necesidades reales del cliente; y por otro, la percepción que tiene la organización de sí misma, ya que estos dos enfoques permiten activar los mecanismos necesarios para diseñar un mapa del viaje de sus clientes alineando expectativas y necesidades con los objetivos estratégicos de la organización.

Es por ello que nuestro deber como líderes de la industria es ayudar a nuestros clientes a sacar el mayor provecho de las tecnologías ya existentes, y otras emergentes como la Big Data, la analítica, la realidad aumentada, el internet de las cosas y la inteligencia artificial, las cuales son disciplinas que, conjugadas de la manera correcta, nos colocan un paso adelante en la transformación digital y la manera de hacer negocios, permitiendo entregar "Experiencias de Cliente" innovadoras, que generen impresiones duraderas y conexiones emocionales con sus empleados, productos y marca.





Fortalecimiento de la sociedad digital contra los 'shocks' cibernéticos

*Hernán Campos
Gerente Auditoría de Sistemas, PwC El Salvador*

Después de hacer los primeros análisis de los resultados de la Encuesta Global de Seguridad de la Información efectuada por PwC durante 2017, con el apoyo de CIO y CSO, es natural pensar en aspectos como la sociedad digital y los *shocks* cibernéticos.

Y es que los problemas masivos de seguridad cibernética se han convertido en una situación común y acaparan constantemente titulares, como es el caso de los famosos ataques con *ransomware*. Pero a pesar de toda la atención que estos incidentes han atraído en los últimos años, muchas organizaciones de todo el mundo todavía tratan de comprender y gestionar los riesgos cibernéticos emergentes en una sociedad digital cada vez más compleja. A medida que aumenta nuestra dependencia de los datos y a medida que aumenta la interconectividad en la sociedad, desarrollar la capacidad de resiliencia en las organizaciones se vuelve cada vez más importante, para resistir lo que llaman “eventos a gran escala con consecuencias en cascada”. Estos eventos a gran escala son los denominados *shocks* cibernéticos.

La capacidad de los ataques cibernéticos de impactar a la sociedad es cada vez más clara, particularmente en el caso de las amenazas

geopolíticas. Por ejemplo, el primer ciberataque que se ha conocido por derribar una red eléctrica, atacó los sistemas de distribución de energía de Ucrania, cortando la electricidad a 230,000 residentes. O el ataque cibernético del virus Petya, dirigido contra computadoras ucranianas, que interrumpió las operaciones comerciales con Ucrania en todo el mundo.

Como resultado de nuestra Encuesta Global de Seguridad de la Información (GSISS) de 2018, podemos establecer que los ejecutivos de todo el mundo reconocen los riesgos cada vez más altos de la “inseguridad” cibernética.

Sin embargo, a pesar de esta conciencia, muchas empresas en riesgo de ataques cibernéticos no están preparadas para lidiar con ellas. El 44% de los encuestados por el GSISS 2018 dice que no tienen una estrategia general de seguridad de la información.

Además, los líderes de las empresas no están bien asesorados, pues existen gran cantidad de comentarios que se generan sobre seguridad cibernetica que van desde “el apocalipsis cibernetico”, hasta que la mayoría de las ciberamenazas son cosas menores y sin mucha importancia. Es por esto que PwC, a partir de su Encuesta Global de Seguridad de la Información, posibilita la elaboración práctica de consejos para la construcción de resiliencia cibernetica basados en un soporte sólido de información global.

PwC desarrolla anualmente la Encuesta Global de Seguridad de la Información, un proceso que ha estado llevando a cabo a nivel global por cerca de 20 años.

La encuesta se desarrolló *online* a mediados de 2017, y consistió esta vez en unas 40 preguntas. Entre estas, hay preguntas de años anteriores, con las cuales PwC ha podido formar tendencias, y adicionalmente tiene preguntas nuevas que permiten ajustar la encuesta a la actualidad, ante los cambios surgidos por los nuevos disruptores tecnológicos.

La encuesta incluyó a unos 9,500 encuestados de 122 países, agrupados en cinco grandes regiones, con la participación de empresas de Centro América y el Caribe, y agrupó una amplia gama de ejecutivos relacionados con los temas de seguridad en las tecnologías de la información, altos ejecutivos de las diferentes compañías (CEO, CFO y COO), altos ejecutivos de las áreas de seguridad de la información, entre otros.

Principales conclusiones de la encuesta 2018

Como primeros resultados del análisis de la encuesta 2018, se pueden enumerar los siguientes.

Los dispositivos digitales son los nuevos ‘drivers’ a considerar para la gestión del riesgo

Inicialmente, se presentaron los dispositivos móviles y la nube. Pero hoy, cada vez más, se puede apreciar el involucramiento del IoT. Su principal riesgo en el momento es la confidencialidad de la información.

Hasta la fecha, muchos fabricantes de dispositivos y sensores IoT no han proporcionado una seguridad adecuada para sus dispositivos. Los IOT de consumo, como los utilizados en el hogar, son muy sensibles a los precios, por lo cual se invierte menos en seguridad para mantener precios mínimos.

Las compañías, cada vez más, utilizan sistemas de identificación por radiofrecuencia (RFID), que es el ejemplo más común y sencillo de IoT.

El 67% de las organizaciones asegura tener implementada o estar implementando estrategias de seguridad para IOT. Las principales estrategias son:

- Normas y políticas para dispositivos y sistemas del IOT
- Nuevas políticas de seguridad que cubran aspectos de recolección, retención y destrucción de datos procesados por dispositivos IOT
- Evaluaciones de interconectividad y vulnerabilidad de dispositivos IOT dentro del ecosistema de la organización

Los líderes empresariales ven nuevos riesgos asociados a las tecnologías emergentes, entre ellos, amenazas geopolíticas

Como en los casos de ciberataques con *ransomware* donde se ha comprometido no solo una compañía, sino a toda la sociedad ucraniana, los empresarios deberían considerar otros tipos de riesgos más complejos, hasta de carácter geopolítico. Es decir, considerar los aspectos de *shocks* ciberneticos de los que hablamos en un principio.

PwC desarrolla anualmente la Encuesta Global de Seguridad de la Información, un proceso que ha estado llevando a cabo a nivel global por cerca de 20 años.

Estamos observando que la gestión de la seguridad está cambiando, cada vez existen más normativas que pretenden que las directivas no solo gestionen la seguridad dentro del entorno mismo de la organización, sino que hagan una gestión adecuada para el fortalecimiento de un Estado o una Nación ante *shocks* ciberneticos. Es decir, estamos evaluando amenazas geopolíticas. Es así como la Unión Europea impulsó desde 2016 una nueva Regulación General para Protección de Datos (el GDPR, por sus siglas en inglés), y en Estados Unidos actualmente el estado de Nueva York está exigiendo la implementación de la regulación Part 500.

Las normas sobre la protección de datos son cada vez más estrictas en todo el mundo

y cuentan con sanciones severas en caso de incumplimiento. Como consecuencia, se prevén litigios relacionados con la ciberseguridad de forma más amplia en EE.UU., aunque también en Europa, entre otras razones, si se observa negligencia en la capacidad de las directivas de proteger los datos por falta de medidas de control.

- **A diferencia de anteriores encuestas, esta vez se observa una preocupación creciente en la integridad de los datos**

A nivel de datos en las organizaciones, si bien los incidentes que comprometen registros de clientes siguen siendo los de mayor impacto (como ha sido expuesto ampliamente en medios de comunicación a través de noticias de robo de información, como el caso de Sony o de Target), se puede observar también un crecimiento importante desde 2015 en la pérdida o daño de registros internos de la compañía, pasando de temas de privacidad de datos, que eran la principal preocupación, a la integridad de los datos. Es decir, las amenazas cada vez son más disruptivas. El 29% de las organizaciones sufrió en 2017 daños por afectación en los registros internos de la compañía. Estos daños pueden ser pérdidas en la continuidad de operaciones, pérdidas financieras, etc.

Por otro lado, a nivel de negocio el impacto en el correo electrónico sigue siendo el principal incidente, con 24%, seguido del robo de propiedad intelectual “blanda” (por

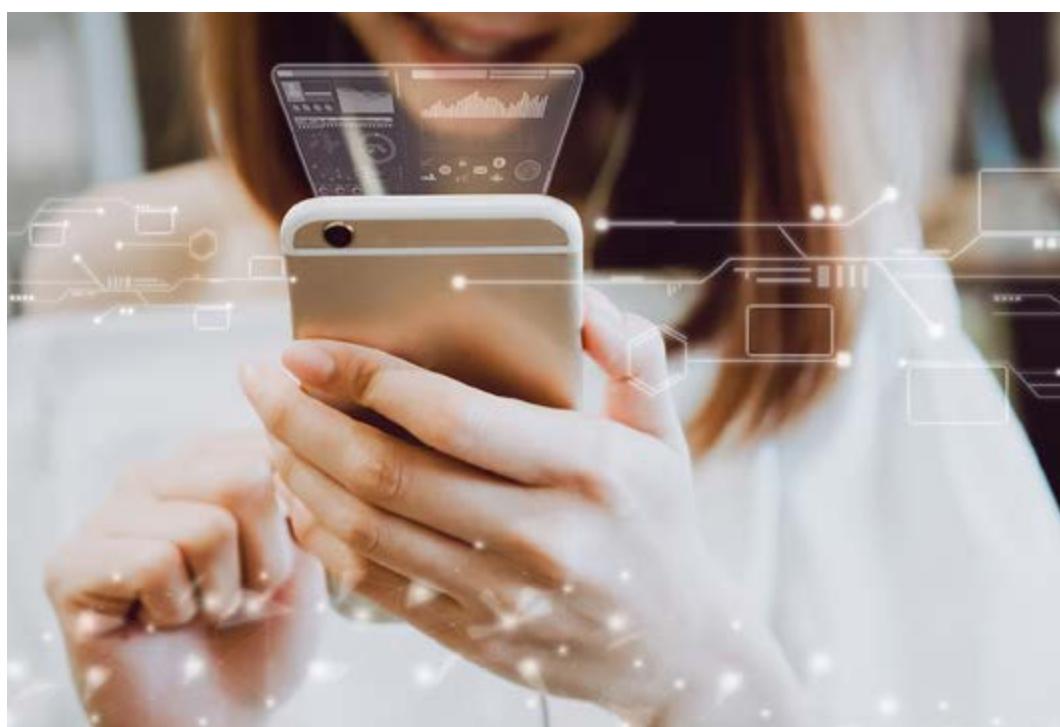
ejemplo, *know how* de procesos) con 23%; y pérdidas financieras con 22%.

Pero, ¿cuáles son los principales vectores de amenazas para estos daños observados? El 28% de las organizaciones indicó que el principal vector de ataque ha sido a través de dispositivos móviles, y el 75% de las organizaciones utiliza estos dispositivos para su operación. Sin embargo, el 34% de las organizaciones aún no tiene soluciones para la adecuada gestión de los dispositivos móviles.

- **Los empleados siguen siendo la principal fuente de incidentes**

La encuesta indica que los incidentes atribuibles a piratas informáticos, competidores y personal externo a la compañía han disminuido. Sin embargo, los principales ataques se atribuyen actualmente a personas con información privilegiada de la compañía, entre los que se encuentran empleados, empleados, proveedores de servicios, consultores o contratistas.

Además, en el caso de ataques externos a las organizaciones, estos han cambiado. Los ataques directos a las compañías, especialmente en sectores económicos regulados, resultan más complejos. Por estos aspectos, los ataques ahora se basan en conseguir accesos a través de la ingeniería social, usando empleados o empleados o atacando a terceras partes con acceso a las compañías.



Es importante que las compañías fortalezcan aspectos de seguridad relacionadas con los empleados, gestión adecuada de identificación, accesos y privilegios, gestión de autorizaciones, implementación de controles para la segregación de funciones, mecanismos de clasificación de la información, entre otros.

¿Cómo fortalecer la sociedad digital en contra de los ‘shocks’ cibernéticos?

La encuesta nos ofrece algunos *tips*:

Primero, construyendo resiliencia

Las organizaciones, cada vez más, deberán cumplir con requerimientos estándar, direccionadores de las implementaciones en temas de seguridad en las compañías que otorgan resiliencia (GDPR y Part 500)

Actualmente, la encuesta indica que las organizaciones están trabajando en:

- El monitoreo y análisis de la inteligencia sobre seguridad de la información
- Análisis de vulnerabilidades
- Análisis de amenazas
- Pruebas de intrusión

El monitoreo y análisis de la inteligencia en seguridad de la información se refiere al monitoreo o análisis de información relevante para proteger a una organización de las amenazas externas e internas, así como los procesos, políticas y herramientas diseñadas para recopilar y analizar dicha información, considerando la gestión de grandes volúmenes de logs de auditoría, gestión de los eventos de seguridad, detección de anomalías en la red, entre otros.

De igual manera, las principales inversiones con respecto a seguridad de la información corresponden a mejora de la colaboración entre los negocios y TI con respecto a la seguridad de la información (políticas, procedimientos surgidos de evaluaciones de riesgo), biometría y autenticación avanzada, y la seguridad para Internet de las cosas.

Segundo, descubrimiento de riesgos ocultos

Las organizaciones requerirán de esfuerzos para descubrir y gestionar nuevos riesgos. El 52% de las organizaciones ha empleado a Jefes de Seguridad de la Información (CISO), los cuales están a cargo del programa de seguridad. Los aspectos de seguridad resultan altamente especializados, con lo cual, establecer un programa de seguridad a cargo de personal

preparado o realizar “seguridad gestionada” (uso de terceros) son soluciones que permitirán determinar y gestionar nuevos riesgos emergentes

Sin embargo, no solo es el conocimiento en algún responsable, sino el conocimiento en toda la organización, por esto la encuesta arroja que se deben implementar: Una estrategia general de seguridad de la información, establecer líneas base / estándares de seguridad para socios externos / clientes / proveedores, y programa de entrenamiento de conciencia de seguridad del empleado.

Es más, desde un punto vista macro, para mejorar el conocimiento ante riesgos ocultos es adecuado una mayor colaboración e intercambio de información entre diferentes sectores empresariales creando alianzas.

Finalmente, el liderazgo es vital

El impulso de mecanismos que permitan a las organizaciones predecir y detectar adecuadamente las amenazas cibernéticas, impulsando escudos organizacionales relacionados con las líneas de defensa internas de las organizaciones para la atención de los riesgos. Primera, segunda y tercera línea de defensa, es decir, la adecuada gestión operativa, la gestión de riesgos y cumplimiento, y la auditoría interna y también liderazgo impulsando las capacidades de respuestas ante ataques.

La alta gerencia debe participar proactivamente en los aspectos de seguridad de la información para lograr el adecuado respaldo de todos y cada uno de miembros de las organizaciones, tal y como lo exigen normas como la ISO27000.

En el 45% de las organizaciones observamos que la junta directiva participa en la definición de un presupuesto de seguridad y en el 44% participa en la estrategia general de seguridad

En conclusión, nos encontramos en una sociedad digital cada vez más compleja. Es necesario crear resiliencia ante los riesgos de seguridad, tanto internos como externos, bajo una visión global que abarque más que los límites de mi compañía, que interactúe con los demás entes sociales, creando una red que permita disminuir los riesgos para la ocurrencia de un *shock* cibernético.



José Francisco Naranjo

Disfrutar cada momento de la vida, porque es único e irrepetible, es la filosofía de vida de José Francisco Naranjo, socio de PwC Costa Rica, quien ha logrado sus metas con la convicción de que el éxito va siempre acompañado del esfuerzo y que se debe luchar por lo que se desea.



Proveniente de un hogar de clase media de San José, Costa Rica, específicamente de Tibás, un suburbio ubicado al norte de la capital y uno de los cantones más pequeños del país. José, junto a su hermana melliza, son los menores de los cinco hijos del matrimonio conformado por don Francisco Naranjo (Q.E.P.D) y doña Carmen Arias (Q.E.P.D).

Sus estudios primarios los realizó en una escuela pública de San José centro llamada Vitalia Madrigal, ubicada muy cerca del Parque Central de San José y que cuenta con mucha tradición. Posteriormente, sus padres optaron por una educación secundaria privada, y eligieron el Colegio Calasanz, una institución educativa hispano-costarricense. En octavo año José fue cambiando al Colegio Nuestra Señora de Sión, colegio privado de formación católica, en donde finalizó sus estudios secundarios.

Nuestro socio creció admirando a su padre, quien estudió ciencias económicas

en la Universidad de Costa Rica y fue de los primeros miembros del Colegio de Contadores Públicos del país. Por esto, decidió seguir los pasos de su padre y eligió estudiar en la misma universidad la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Contaduría Pública.

A partir del segundo año de carrera, cuando ya había cursado las primeras materias de contabilidad, José comenzó su experiencia profesional ayudando a su padre, principalmente en labores contables de algunos clientes. Un año después, en tercer año de universidad, uno de sus clientes necesitaba a una persona de confianza que le ayudara a ordenar el área de manejo de efectivo, chequeras y caja chica. Fue así como a los 19 años tuvo su primera experiencia profesional en un ambiente más formal. Aunque fue corto el tiempo en que trabajó allí, el hecho de laborar de manera independiente lo marcó de forma importante y le reafirmó sus aspiraciones profesionales.

“Apoyarse unos a otros y preguntar siempre, así es más fácil lograr el éxito de todos y que los objetivos grupales estén por encima de los individuales”, es el consejo que José Naranjo le da siempre a su equipo.

En enero de 1993 empezó formalmente su carrera dentro de una pequeña firma de contadores. Luego de año y medio, pensó que era tiempo de dar el salto a una firma más grande. Así, envió su hoja de vida a Price Waterhouse en respuesta a un anuncio en un medio de comunicación. Después de pasar por varias entrevistas, en octubre de 1994 José Naranjo fue seleccionado para la posición de Asistente de Auditoría.

Once años después de su llegada a la firma, fue admitido como socio. Nos relata que esta fue una experiencia muy grata e inolvidable. Su anécdota de ese día es que siendo gerente de auditoría y estando fuera de la oficina, recibió una llamada de su compañero Oscar Piedra (que para esos años ya era socio de auditoría), para indicarle que necesitaba que se reuniera con él para hablar de un cliente. Cuando ingresó a la sala que se había reservado, estaba además de Oscar Piedra el líder regional de auditoría en aquella época, Ángel Dapena, actual Senior Partner de la región, así como otros socios de la firma de Costa Rica. Ahí le dieron la noticia de que había sido admitido en el “partnership”, algo que no esperaba en ese momento.

José está casado con Ana María Alvarado, con quien tiene dos hijos, Adrián e Ignacio. Para él, ellos son los potenciadores de su vida y el pilar emocional que lo ayuda a enfrentar situaciones difíciles.

El tiempo de descanso lo invierte con su familia. Le gusta la lectura, y el deporte que más práctica es el ciclismo, por tres razones principales: conoce personas y lugares que de otra manera nunca hubiera conocido, le permite tener contacto con la naturaleza, y mejora su salud física y mental. También disfruta tener contacto con las personas, caminar, ir a ferias y conversar con gente completamente diferente, de quien aprende y le hacen ver la vida desde distintos puntos de vista.

Le preguntamos dónde le gustaría pasar sus vacaciones, y nos respondió: “Nunca he tenido la oportunidad de viajar a África. Me parece que es un continente fascinante, por lo vasto y por la diversidad de culturas. Me gustaría tomar un safari y apreciar de forma cercana la naturaleza en su estado más puro”.

José se ha cruzado en su vida con muchas personas que lo han inspirado de una u otra manera, pero su mayor inspiración ha sido su hijo mayor, Adrián, quien desde los 4 años de edad padece de una enfermedad crónica que lo ha llevado a estar varias veces hospitalizado y a ser intervenido quirúrgicamente en múltiples ocasiones, pero a pesar de todo el dolor, nunca ha perdido la ilusión de vivir y superarse. Para él su hijo es un ejemplo de vida. Hoy Adrián tiene 21 años y es un estudiante universitario muy destacado. “Estoy muy orgulloso de él. Más bien todos en la familia lo estamos y todos hemos aprendido mucho de sus luchas y victorias”, nos comenta.

Más que identificarse con algún tipo de obra de beneficencia, para José la forma de ser socialmente responsable es brindando a las personas la oportunidad de superarse a través de la educación, para que así logren sus objetivos y sueños. Como dice un proverbio *“Regala un pescado a un hombre y le darás alimento para un día, enséñale a pescar y lo alimentarás para el resto de su vida”*.



PwC's Academy

Da un nuevo camino a tu conocimiento



Somos el servicio de formación de alto nivel de PwC. Diseñamos, desarrollamos y brindamos soluciones de formación para profesionales y organizaciones en tres formatos: Seminarios de formación abiertos, Formación a la medida de las necesidades específicas del cliente y Webcasts. PwC's Academy ofrece una amplia gama de cursos de formación en contabilidad, finanzas, negocios y desarrollo profesional.



pwc

[PwC Costa Rica](#) | [PwC El Salvador](#) | [PwC Guatemala](#) | [PwC Honduras](#) | [PwC Nicaragua](#)
[PwC Panamá](#) | [PwC Rep. Dominicana](#) | [Sigue a PwC Interaméricas](#)



Transformación digital: La factura electrónica

Nicolás Suárez Giordanelli
Consultor, PwC Costa Rica

La transformación digital es una realidad actual. Este tipo de tendencia es una disruptión a lo cotidiano, ya que rompe los paradigmas que se viven hoy en día y cambia la forma como las personas buscan mejorar sus procesos y controlar los recursos que ingresan por los diferentes medios de pago. Se puede observar en el día a día con la variedad de métodos de pago digital, cuando con un simple *smartcode* se accede a diferentes actividades con plataformas tecnológicas que se encuentran hospedadas en los celulares, en la nube u otros medios.

Las grandes empresas también viven este fenómeno, en que el mundo exige nuevos modelos de negocio, una mejora constante en el servicio al cliente y una mayor rapidez en los procesos logísticos. Para poder alcanzar este objetivo, las corporaciones deberán crear un “plan digital” para que se puedan enfocar los esfuerzos hacia la migración digital; así podrán optimizar los tiempos de diferentes gestiones secundarias y dedicarse con mayor enfoque al negocio principal de la compañía. Como efecto inmediato de estos cambios, se podrán automatizar múltiples procesos, disminuir trámites innecesarios o engorrosos, mejorar utilidades y alcanzar un rendimiento más eficiente para toda la operación de una empresa.

Además, con la llegada de la facturación electrónica, se asoma un reto a nivel estatal. Las políticas públicas deben evolucionar conforme cambien las tendencias y comportamientos comerciales. Es vital para el Estado poder cumplir con los reglamentos que permitan devolver a la sociedad sus impuestos. Debido a esto, es responsabilidad del gobierno crear, de igual manera -solo que en mayor escala-, su propio “plan digital” a nivel de país, en que se presente un plan de crecimiento y adaptabilidad ante una población cada vez más digitalizada y tecnológica. Por lo tanto, es importante la definición y aplicación de un marco legal que envuelva estos cambios, que respalde a los ciudadanos y a las nuevas actividades que realicen en el campo social, cultural y comercial.



La factura electrónica no es únicamente un elemento de carácter y vinculación legal, es un mecanismo que fue creado para llenar una necesidad.

La factura electrónica se muestra como el elemento primario que viene a llenar ese espacio vacío en las políticas públicas sobre recaudación por medio digital. Con este mecanismo se busca tener un mayor control tributario y financiero sobre la actividad comercial del país. Este fenómeno ya se ha implementado en varios países y es cuestión de tiempo para que se pueda observar un mayor uso y presencia en la región, ya que, naturalmente, responde a la disruptión tecnológica que se ha venido observando, y debe ser adaptada por las instituciones, empresas y profesionales que ofrezcan servicios en distintos gremios.

Este tipo de facturación es, al igual que la factura manual, un documento de vinculación comercial entre dos partes. Este documento sirve como comprobante sobre la venta de bienes y servicios, según define el Manual Pymes #5 de El Financiero (2017): *[Es un comprobante] “generado, expresado y transmitido en formato electrónico en el mismo acto de la compra-venta o prestación del servicio”*. Como la factura tradicional, su efecto es inmediato. El emisor almacena una copia electrónica y el receptor obtiene su copia autorizada al mismo tiempo, generalmente por correo electrónico o también mediante otros métodos previamente definidos (Código QR, nube compartida o incluso impresa, de ser necesario). Al mismo tiempo, según el software o sistema utilizado, una copia de la factura electrónica generada es enviada al órgano tributario correspondiente, agilizando el proceso de reportería y, con esto, cumple con los requisitos tributarios en tiempo real.

Una característica primordial en este tipo de documentos es la autenticidad y nivel de seguridad que tienen. Al ser un comprobante oficial, de vinculación legal y tributaria, los mecanismos de seguridad deben ser rígidos para mantener la integridad de la relación comercial. La factura electrónica debe contar con la presencia de certificados digitales o firma digital que autorice la emisión de la factura en cuestión y respalde la autenticidad del documento. A pesar de tener diferentes legislaciones y requisitos según el país, este tipo de factura debe mantener ciertos estándares y parámetros para poder garantizar que la persona física o jurídica es quien dice ser y dé el carácter

oficial típico de una factura aprobada, con los requisitos solicitados por las autoridades tributarias locales.

Además, la factura electrónica no es únicamente un elemento de carácter y vinculación legal, es un mecanismo que fue creado para llenar una necesidad. Es una solución que, al tener estas características, se pueden enumerar diferentes beneficios y mejoras que toman lugar con su implementación:

- Reducción en los costos de creación de la factura manual: Desde la contratación de una imprenta, envío y transporte de facturas a clientes o proveedores, almacenaje físico de facturas, hasta disminución de procesos administrativos, entre otros.
- Impacto ambiental: La reducción de uso de papel es un gran paso para las compañías para cumplir con su responsabilidad social empresarial. Las políticas de “cero uso” de papel se ven fuertemente apoyadas con la implementación de la factura electrónica.
- Mayor seguridad de la información: Al tener la factura electrónica, no es necesario compilar documentos físicos que requieren ocupar grandes espacios de bodega. La información estará almacenada en bases de datos con la seguridad informática necesaria. Es fundamental tener un *back up* de las facturas emitidas como respaldo en caso de extravío o incongruencia, práctica usual que conlleva la factura electrónica. Gracias a esta característica se facilitan los procesos de comunicación y es posible enviarlas en segundos a clientes y proveedores, así como a las autoridades tributarias en caso de revisión, auditoría y compromisos tributarios.
- La información como un activo más: Una facilidad de trabajar con facturas electrónicas es almacenarlas en bases de datos. Con prácticas analíticas predictivas correctas se puede hacer un análisis exhaustivo sobre la información recolectada con las facturas y así tener retroalimentación implícita que debe ser estudiada para lograr generar valor

para la empresa, y crear estrategias de ventas, reunir y enfocar esfuerzos para mejorar las finanzas, crear proyecciones sobre diferentes instancias de valor, y verificar tendencias, tanto internas como de la industria, para finalmente ser un insumo de gran importancia en la toma de decisiones.

- Facilidad de reportería con las autoridades tributarias de cada país: Las empresas podrán tener mayor facilidad para reportar su actividad comercial con las autoridades tributarias correspondientes. Además, la disponibilidad para acceder a estos reportes es inmediata. Los procesos de auditoría o verificación de incongruencias se podrán hacer de forma segura y eficaz, con un récord de todos los cambios o movimientos contables realizados.
- Plataforma de facturación a bajo costo: La mayoría de los proveedores de la factura electrónica trabajan por medio de un modelo SaaS (Software as a Service). En este modelo, los costos de implementación son más accesibles al no ser necesario asumir infraestructura para la información. El proveedor ofrece el servicio bajo demanda, el cliente que acceda a esta modalidad podrá pagar únicamente por los recursos utilizados, almacenando la totalidad de la información en la nube o incluso en un escenario híbrido entre la nube y local, haciendo el proceso mucho más sencillo y menos costoso.

Sobre la marcha se podrán encontrar muchos más beneficios y facilidades que naturalmente vendrán con la facturación electrónica. La recomendación es crear un plan a futuro que contemple esta implementación, ya que el mundo actual tiene un dinamismo constante, y para poder ser más competitivos es vital adaptarse al cambio con las nuevas tendencias de un mundo digitalizado.

Optimización del proceso de compras

Quiterio Vega,
Supervisor de Consultoría, PwC Panamá

Uno de los procesos más importantes que se llevan a cabo dentro de las organizaciones es la evaluación, selección y mejora continua de los proveedores, debido a la importancia que tienen las compras de productos y servicios en compañías de distintos sectores industriales, comerciales y de servicios, ya que la compra es el primer paso dentro del proceso comercial de una compañía, y si este no es óptimo, difícilmente los procesos de venta, mercadeo, administración, inventario y distribución serán efectivos.

Muchas compañías enfocan su esfuerzo en el proceso que conlleva la planificación de las compras de inventario para la venta o producción, con el objetivo de obtener un producto terminado para la venta, y no hacen un verdadero análisis de sus compras de gastos administrativos, lo cual aporta oportunidades de reducción de gastos de acuerdo con las categorías de compras establecidas, esto con base en los bienes y servicios que se adquieren.

El proceso de compras de una organización tiene dentro de sus objetivos establecer o hacer una base de datos sólida de proveedores que facilite a toda la compañía la adquisición de bienes y servicios en las mejores condiciones posibles.

Esta base de datos de proveedores, en un alto porcentaje, suele estar desactualizada por distintos motivos (*no se cuenta con una administración adecuada de los datos maestros*), por lo tanto, se hace un poco difícil el funcionamiento del proceso de compras y el registro de los pagos a proveedores, lo que afecta directamente las condiciones y términos de pago negociados por la compañía con los proveedores.

El proceso de compras debe enfocarse en la búsqueda de economía de escala, la cual tiene como resultado optimizar los costos de los pedidos, almacenaje y las cantidades de unidades que deben solicitarse al proveedor en cada pedido, de manera que se logre minimizar el costo de las compras. El objetivo que se persigue al determinar la planificación de compras para una adecuada eficiencia es resolver consultas o incertidumbres sobre qué pedir y cuánto pedir.

No contar con un proceso de compras adecuado y estandarizado afecta la rentabilidad y calidad de la mayoría de las organizaciones, aunque no en las mismas proporciones. No hay organización que no requiera de algún producto o servicio para realizar sus actividades y que estén dirigidos a la satisfacción de las necesidades del cliente.

Es importante considerar que antes de comprar se deben determinar o definir los requisitos de los productos a comprar. Es muy frecuente que los departamentos dentro de una organización que determinan las necesidades de compra no sean los que comunican los requisitos del producto al proveedor, por esta razón es muy significativo que se especifique con exactitud lo que se quiere.

Los controles manuales o automáticos de las compras deben ser apropiados para que no conviertan el proceso en algo burocrático; que los artículos o servicios comprados no comprometan la calidad de los productos de la compañía; y no haya falla en cumplir los requisitos de entrega por la mala planificación, producto de la burocracia (exceso de controles).

Todas las compañías, por motivos operativos y administrativos, o quizás por cultura organizacional, creen que su proceso de compras es distinto al de las demás organizaciones; quizás puede ser un pensamiento equivocado y nos genere una barrera para el aprendizaje y homologación de los procesos de negocios, con las mejores prácticas de acuerdo a cada industria o sector.

Este proceso de compras de bienes y servicios debe estar integrado a otros procesos de negocios y con actividades de control, automáticas o manuales (basadas en el sistema financiero y logístico o tamaño de la compañía), los cuales son definidos por el modelo operativo conformado por el desarrollo de requisiciones internas de bienes y servicios, niveles de autorizaciones (por departamento o centro de costo), validaciones de disponibilidad de fondos (gestión de presupuesto), recepción conforme de bienes o servicios y administración de proveedores.



Este modelo operativo, denominado “Ciclo de Egresos”, para su eficiente implementación debe estar alineado con los procesos de Gestión de Presupuesto y Cuentas por Pagar, de manera que sea transparente y óptimo a lo largo de la ejecución del proceso de compras.

Este modelo contempla el desarrollo de políticas organizativas que ayuden a que toda la compañía genere las actividades dentro del marco del cumplimiento de políticas y procesos.

La optimización del proceso de compras, además de la integración con los procesos de negocios, contempla la determinación de estrategias en cuanto al manejo centralizado de las compras, definiendo categorías de compra de bienes y servicios que a su vez son asignadas al equipo del departamento de compras, de acuerdo con la especialidad de los compradores. Esto permite medir en distintos aspectos qué tan eficiente es la compañía en el proceso de compras y posteriormente cuáles son nuestros proveedores estratégicos, con los cuales se podrían generar negociaciones en cuanto a pacto de precios contratado por un período determinado.

Estas estrategias dan apertura a la generación de contratos de compra de bienes y servicios con proveedores, pero al mismo tiempo se deben adoptar políticas de evaluaciones a los proveedores en función de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de la compañía; de ahí se derivan iniciativas como la documentación de procesos de negocios que asocien las actividades o procedimientos que deben ser ejecutados por los distintos departamentos en cumplimiento de las políticas, y el manual de administración de proveedores, el cual defina los requerimientos de calidad y proceso que deben cumplir los proveedores que quieran ofrecer sus bienes y servicios, o formar parte de la compañía como aliados estratégicos en el suministro de sus servicios.

La comunicación de los requisitos al proveedor seleccionado debe ser clara y precisa, diseñando un método que asegure una transmisión completa y eficaz de los mismos.

En fin, el modelo operativo del ciclo de egresos ejecuta controles en beneficio del manejo ordenado de los recursos financieros que la compañía requiere para sus operaciones diarias y poder así generar mayores ingresos, de los cuales un porcentaje pueda ser parte de los beneficios corporativos de la compañía para su recurso humano en temas como capacitaciones (mejora continua), mejoras en instalaciones, tecnología como soporte de los procesos administrativos y operativos.



3 cosas que necesitan las mujeres para tener éxito en su carrera, según las mujeres

Más de dos siglos. Ese es el tiempo que tomará lograr la paridad de géneros, de acuerdo con el más reciente Informe Global de Brecha de Géneros del Foro Económico Mundial. Existe un acuerdo generalizado de que no podemos esperar tanto tiempo.

Las organizaciones han conversado sobre balance de género por un largo rato, sin embargo, el progreso es lento. Como resultado, muchas mujeres profesionales no creen en estas conversaciones de cambio. Al mismo tiempo, el movimiento #YoTambién ha destacado algunos de los retos reales que las mujeres enfrentan en su lugar de trabajo y más allá.

Entonces, ¿qué debe cambiar? ¿Y qué pueden hacer los líderes para apoyar la igualdad de género y propiciar un lugar de trabajo en donde las mujeres puedan desarrollarse?

Para conmemorar el Día Internacional de la Mujer el 8 de marzo de 2018, PwC llevó a cabo una encuesta Tiempo de hablar: Qué tiene que cambiar para las mujeres en el trabajo, con el fin de encontrar respuestas a estas preguntas.

Más de 3,600 mujeres alrededor del mundo, de empleadores que representan 27 sectores de la industria, compartieron sus puntos de vista sobre sus experiencias y aspiraciones profesionales. Nos enfocamos en mujeres

con edades entre 28-40 años, porque es en esta etapa en la que comenzamos a ver ampliarse la brecha de representación femenina y aumentar los retos de combinar prioridades personales y profesionales.

La encuesta reveló algunos hallazgos positivos

Las mujeres tienen más confianza y son más ambiciosas que nunca: 82% confía en su habilidad para cumplir con sus aspiraciones profesionales, y 77% en sus habilidades para liderar, mientras que el 73% está buscando activamente oportunidades de avanzar. Las mujeres están buscando proactivamente sus metas profesionales, negocian aumentos y ascensos, y buscan experiencias que se consideran críticas para avanzar en sus carreras. Y nuestra encuesta demostró que está funcionando: las mujeres que negocian están obteniendo lo que piden.

Pero lo que también resalta la encuesta es que aún tenemos un largo camino por delante.

Hemos identificado tres estrategias esenciales para crear un ambiente de trabajo más inclusivo en donde las mujeres –y hombres– puedan tener éxito. Pero estas no pueden ser tratadas por sí solas. Los líderes deben trabajar en las tres estrategias simultáneamente como parte de sus esfuerzos más amplios para crear un cambio real.

1. La transparencia y la confianza son muy importantes.

Muchas de las mujeres que encuestamos afirmaron que no confiaban en lo que su empleador les estaba diciendo sobre desarrollo y ascenso profesional, o sobre lo que les ayuda o perjudica en su carrera. Para mejorar las oportunidades de desarrollo profesional, ellas identificaron mayor transparencia (58%) como un paso crítico que pueden tomar los empleadores.

Esto significa ofrecer a los empleadores un claro entendimiento de las expectativas de ambos lados de la ecuación, incluyendo información sobre progreso profesional y conversaciones abiertas sobre dónde están posicionadas y qué se espera de ellas para poder avanzar en sus carreras, para que estas puedan defender sus intereses con éxito y confiar en las respuestas que obtienen.

Una mayor transparencia no solo beneficia a las mujeres, sino que propiciará un ambiente más inclusivo que le dará a hombres y mujeres mayores oportunidades para satisfacer su potencial.

2. Las redes de apoyo son importantes.

Las mujeres no serán exitosas sin redes formales e informales de apoyo. Ellas necesitan las redes proactivas de líderes y colegas que desarrollarán, promoverán y abogarán por ellas a medida que persiguen sus aspiraciones profesionales, tanto en casa como en el lugar de trabajo.

Las mujeres necesitan padrinos y modelos a seguir de ambos géneros. La falta de apoyo de sus colegas masculinos estancará el progreso. Proporcionar este nivel de apoyo puede parecer complejo, pero puede hacerse. Los hombres lo han hecho por años.

3. Atacar el reto de la maternidad y la flexibilidad.

Universalmente, las mujeres del mundo dijeron estar disfrutando de su trabajo (97%) y tener flexibilidad para balancear las exigencias de su carrera y vida personal/familiar (95%) era importante para ellas.

Pero muchas también sienten nervios por el impacto que puede tener sobre su carrera el empezar una familia (42%).

Y muchas nuevas madres sintieron que no fueron tomadas en cuenta para ascensos y proyectos especiales a su regreso al trabajo (48%). Esto fue particularmente cierto para las nuevas madres de grupos étnicos o raciales minoritarios (63%) y nuevas madres en Asia (68%).

Las mujeres necesitan padrinos y modelos a seguir de ambos géneros. La falta de apoyo de sus colegas masculinos estancará el progreso.

Los empleadores deben prestar especial atención a estos grupos y tratar de forma proactiva sus preocupaciones, o tanto ellos como sus empleadas femeninas se arriesgan a enfrentar una situación en la cual ambos pierden: el talento altamente calificado se irá, y mientras tanto, las mujeres no lograrán satisfacer su potencial completo. Existe una clara preocupación sobre lo que las mujeres ven como la penalidad por la maternidad y la falta de flexibilidad.

Las mujeres necesitan que los empleadores se replanteen su enfoque sobre el balance del trabajo, la vida, la paternidad y el cuidado de la familia, para prevenir prejuicios y para proporcionar soluciones organizacionales que funcionen. Los empleadores deben reconocer que la flexibilidad no es un tema de una etapa de la vida o de un solo género, y deben ayudar y alentar a la gente a aprovechar los programas existentes. Un cambio cultural que reconoce el desempeño sobre la presencia y supera las viejas ideas de que las mujeres quieren apartarse o dejar sus carreras cuando se convierten en madres, es fundamental

Estas tres estrategias no servirán para el beneficio único de la mujer. Harán que la cultura del lugar de trabajo y los sistemas de talento sean más inclusivos para todos.

Algo es seguro: mucho se gana al crear un mundo laboral más igualitario. La igualdad de género en el lugar de trabajo proporciona oportunidad y prosperidad para todos. Permitir que todos los géneros contribuyan de la misma forma al negocio y a sus vidas personales logra una sociedad más funcional y próspera.

¡Es el coche compartido, no el autónomo!

Manuel Díaz,
Socio responsable de Automoción de PwC España

El mercado de automoción cambiará drásticamente en 2030 como consecuencia del impacto del transporte compartido y del desarrollo tecnológico. En Europa se espera que el parque de vehículos se reduzca un 25% -de 280 millones a 200 millones de unidades- y en Estados Unidos un 22% -de 270 a 212 millones de coches en 2030-.

Estos son algunos de los datos más relevantes del informe **'Easyc: las cinco dimensiones que transformarán el sector de Automoción'**, elaborado por PwC, y donde se recogen las cinco grandes tendencias que afectarán al sector en los próximos años: **la consolidación del modelo de transporte compartido, y la irrupción del coche autónomo, eléctrico, conectado y donde los modelos se actualizarán anualmente**. La combinación de estas tendencias va a dar lugar a escenarios aparentemente contradictorios como, por ejemplo, que el stock de vehículos se reduzca en algunos mercados -Europa y EEUU- y, al mismo tiempo, crezca sustancialmente el número de matriculaciones. Un efecto que se explica por un uso mucho más intensivo de los vehículos y una reducción sustancial de su vida media.

En Europa, por ejemplo, se estima que el número de matriculaciones podría crecer un 34% hasta 2030, de 18 a 24 millones de unidades. Y en Estados Unidos un 20%, hasta los 21,6 millones de vehículos. En China, dada su particular situación de mercado con un importante aumento de la población y en pleno proceso de urbanización, sí se prevé un incremento tanto de las matriculaciones -un 30% más hasta los 35 millones- como del parque de vehículos, que alcanzará las 275 millones

de coches en 2030. Pero, ¿qué otros efectos tendrán en la industria del automóvil estas cinco grandes tendencias? A continuación explicamos algunas de ellas:

- **En 2030, uno de cada tres kilómetros en coche serán 'compartidos'.** En los próximos años, nuestros hábitos de consumo en materia de movilidad cambiarán radicalmente y, paulatinamente, se irá extendiendo una apuesta por el uso del vehículo en lugar de por la propiedad. Una vez se despejen las dificultades técnicas y las incertidumbres desde el punto de vista regulatorio, los kilómetros de transporte compartido crecerán sustancialmente. En la actualidad, menos de 1% de los trayectos en coche en Europa se corresponden con servicios de transporte compartido. Un porcentaje que en 2030 podría alcanzar el 35% de los kilómetros en el Viejo Continente, el 34% en Estados Unidos y el 46% en China.
- **Más gente recorrerá más kilómetros.** El aumento de la población y una mayor demanda de servicios de movilidad van a provocar, además, un aumento de los kilómetros recorridos por persona y año, que en 2030 crecerá en todas las geografías: Europa +23%, EEUU +24% y China +183%.

- Un vehículo usado de forma intensiva.

Los futuros coches, especialmente aquellos autónomos y compartidos, serán utilizados de forma mucho más intensiva que los que conducimos hoy en día. El número de kilómetros al año en coche crecerá radicalmente -en Europa se estima que se pase de 3,7 a 4,2 billones de kilómetros en 2030- y, como consecuencia, necesitarán ser sustituidos con mucha mayor frecuencia.

- El coche autónomo, lento pero seguro.

De las cinco grandes tendencias que describe el estudio, la del vehículo plenamente autónomo será la que más tarde en hacerse una realidad plena de nuestro día a día. Se prevé que hacia 2022/2023 salgan al mercado los primeros vehículos con un nivel 4 de automatización -el nivel 5 marca la conducción totalmente autónoma- y que en 2030 todavía entre el 85% y el 90% de los coches sean conducidos por personas. No obstante, la velocidad del cambio dependerá no solo del desarrollo tecnológico sino también de la capacidad que tengamos en dotarnos de una regulación.

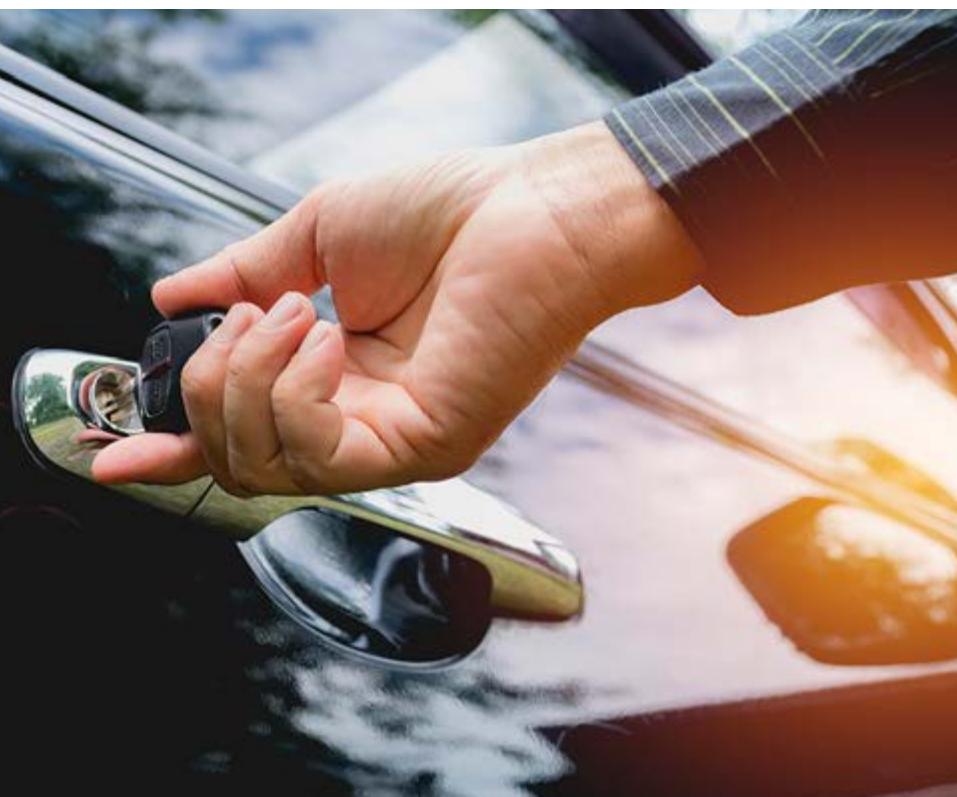
- Vehículos eléctricos pero de fuentes renovables.

El 95% de los coches nuevos que se matriculen en 2030 serán eléctricos (55%) o híbridos (40%). Sin embargo, todavía una mayoría del stock de vehículos, en torno al 80%- seguirá siendo de combustión aunque irá desapareciendo progresivamente. El informe señala, además, que la transición hacia un mercado de movilidad libre de emisiones será imposible sin la electrificación del parque móvil que, además, se alimentaría de fuentes de energía renovables.

- **El coche conectado será toda una realidad en 2030.** Una conectividad que se desarrollará en tres ámbitos: entre los vehículos, con las redes e infraestructuras de transporte y entre los ocupantes de los coches y el mundo exterior, lo que les permitirá trabajar, navegar por Internet y tener acceso a todo tipo de servicios multimedia durante los trayectos. En Europa y en Estados Unidos en torno al 70% de los coches estará conectado en 2030 y en China será el 100% los que disfrutarán de una conectividad total.

- **Un ciclo de actualización de los modelos más corto.** En el nuevo mercado al que nos encaminamos, los tradicionales ciclos de actualización de los modelos de entre cinco y ocho años, se convertirán en algo del pasado. En su lugar, los fabricantes apostarán por realizar actualizaciones y *upgrades* anuales de su portafolio de modelos para incorporar los últimos desarrollos tanto de *hardware* como de *software*.

El documento revela que la **transición hacia este nuevo mercado del automóvil va a ser especialmente sensible para los fabricantes y proveedores tradicionales**, que tendrán que realizar grandes inversiones en innovación en un mercado con unos márgenes cada vez más estrechos y con más competidores que nunca. Además, apunta que las decisiones clave que marcarán quienes serán los futuros *players* del sector se tomarán entre 2020 y 2025.



Eventos PwC



Costa Rica

Pronósticos y Oportunidades Empresariales

El socio Luis Garrido fue invitado como expositor en el evento “Pronósticos” de la revista Summa.

¿Un año para invertir o ser precavido? fue el tema que tocó el socio, así como tips y consideraciones sobre las políticas de endeudamiento, contratación de personal, capacitación, internacionalización y expansión.

Honduras

Taller Gestión Integral de Riesgos



Las organizaciones financieras de Honduras están reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros para la Gestión Integral de Riesgos. Es por ello que surge la necesidad estratégica de realizar actividades de sensibilización y capacitación del personal de las empresas, para que puedan contribuir eficazmente a evitar los riesgos y sus impactos.

Conscientes de esa situación, Risk Consulting de PwC Honduras, con apoyo de PwC Colombia del área de Centro de Conocimiento y Experiencia, desarrolló este Taller de Gestión Integral de Riesgos el pasado mes de enero, en la ciudad de San Pedro Sula, Honduras.





Nicaragua

Foro “Oportunidades Económicas y de Negocios en Centroamérica 2018”

PwC Nicaragua y el Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP) realizaron una presentación y foro bajo el tema “Oportunidades Económicas y de Negocios en Centroamérica 2018”, en el que participaron alrededor de 150 empresarios.

Se contó con la participación del Excelentísimo Embajador de Costa Rica, Eduardo Trejos, la Excelentísima Embajadora de Honduras, Diana Valladares y empresarios a cargo de los grupos empresariales más grandes del país.



Nicaragua

PwC Nicaragua fue la firma encargada del proceso de votación en la elección de directivos de AMCHAM

PwC Nicaragua fue la firma auditora encargada del proceso de votación para la nueva Junta Directiva de la Cámara de Comercio Americana (AMCHAM); además nuestro Socio Francisco Castro Matus fue elegido Fiscal para el periodo 2018.

Eventos PwC



Panamá

Actualización Tributaria

Francisco Barrios, socio de TLS, tuvo una participación como expositor en la jornada anual de Actualización Tributaria, organizada por la Asociación de Contadores Públicos de Panamá (ACONTAP).



Panamá

Declarando impuestos 2018 – PwC's Academy

PwC Panamá llevó a cabo el Seminario Taller de Actualización y Preparación para Declarar Impuesto Sobre la Renta Jurídica, Natural y de Expatriados.

El equipo de especialistas fiscales ayudó a profesionales a identificar el alcance de las regulaciones vigentes en su organización, repasar los cambios en la legislación, la información vital para la declaración de rentas y los aspectos de mejora en los procesos desarrollados en las organizaciones.

Impulsando el crecimiento de su negocio

Auditoría y asesoría de
negocios
Impuestos y legal
Consultoría empresarial



pwc

En PwC, nuestro propósito es construir confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Nuestro equipo de profesionales en combinación con nuestra red global, brinda las soluciones que usted necesita. Todos los días enfocamos nuestros esfuerzos en ser innovadores, responsables y atraer a personas excepcionales para ser la firma líder de servicios profesionales.

[PwC Costa Rica](#) | [PwC El Salvador](#) | [PwC Guatemala](#) | [PwC Honduras](#) | [PwC Nicaragua](#)
[PwC Panamá](#) | [PwC Rep. Dominicana](#) | [Sigue a PwC Interaméricas](#)



Contactos

PwC Costa Rica

Edificio PwC, Los Yoses,
San Pedro de Montes de Oca,
125 metros al oeste
de la Cámara de Industrias
Tel: +506 2224-1555
Fax: +506 2253-4053
Apartado postal 2594-1000
San José – Costa Rica
Socios: Oscar Piedra, Ignacio Pérez,
José Naranjo, Carlos Barrantes,
Luis Garrido y William Menjívar.

PwC Nicaragua

Edificio Cobirsa II, Km 61/2
Carretera a Masaya, 6to piso
Tel: +505 2270-9950
Fax: +505 2270-9540
Apartado postal 2697
Managua – Nicaragua
Socios: Francisco Castro Matus,
Álvaro Artiles y David Urcuyo.

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: Ángel Dapena, Marisol Arcia, Diana
Lee, Víctor Delgado, Francisco Barrios,
Edereth Barrios y Manuel Pérez Broce.

PwC El Salvador

Centro Profesional Presidente, Ave.
La Revolución y Calle Circunvalación,
Colonia San Benito
Tel: +503 2243-5844
Fax: +503 2243-3546
Apartado postal 695
San Salvador – El Salvador
Socios: María Cejas y Wilfredo Peralta.

PwC Honduras

Col. Loma Linda Norte, Diagonal Gema N°
1, Bloque F, 3ra Calle
Tel: +504 2231-1911 | 2239-8707 al 09
Fax: +504 2231-1906
Apartado postal 3700
Tegucigalpa – Honduras

PwC República Dominicana

Edificio Novo-Centro, en la
Ave. Lope de Vega #29, piso PwC
Tel: +809 567-7741
Fax: +809 541-1210
Apartado postal 1286
Santo Domingo
República Dominicana
Socios: Ramón Ortega, Raquel Bourguet,
Denisse Sánchez, Omar del Orbe,
Andrea Paniagua y Luis De León.

PwC Guatemala

Edificio Tívoli Plaza, 6a Calle 6-38
Zona 9, 4to Nivel
Tel: +502 2420-7800
Fax: +502 2331-8345
Apartado postal 868
Ciudad de Guatemala – Guatemala
Socios: Dora Orizábal, Edgar Mendoza,
Rony Maldonado, Fernando Leonel Rodríguez
y Alberto Rosales.

Siga a PwC Interaméricas en:    

www.pwc.com/interamericas

© 2018 PwC. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la red de PwC y/o una o más de sus firmas miembros, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada. Ver www.pwc.com/structure para más detalles.