

# *Nosotros*

Hablamos bien de  
Venezuela



Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad  
de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC  
de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

## Editorial

# Nuestro propósito



Seguimos dando pasos hacia nuestro constante encuentro con el futuro, con la innovación, con el mejor porvenir y reafirmando nuestro Propósito: **Construir confianza en la sociedad y resolver problemas importantes.**

Y lo estamos haciendo principalmente con dos factores que nos inspiran para continuar la ruta de la confianza y el logro, tanto internamente como entre a quienes les prestamos nuestros servicios profesionales.

El primero refiere a nuestros colaboradores quienes cada día trabajan en equipo en la búsqueda de la mejor versión posible de nosotros mismos. Las inversiones realizadas y las horas dedicadas a alcanzar la meta de ser los mejores de Venezuela en prestar servicios de calidad lo justifican. Por encima de las vicisitudes del entorno y las complejas realidades económicas y financieras que vivimos, PwC Venezuela está hoy más comprometida que nunca con sus colaboradores y con el país. Nos sentimos orgullosos del compromiso de nuestros colaboradores, según resultados del Global People Survey, uno de los más altos dentro de la red PwC a nivel mundial.

El segundo factor que nos inspira es la “Marca Venezuela” el cual hemos consultado con muchos de ustedes y que continuaremos desarrollando en los próximos meses. Es lo positivo que somos, lo exitosa que se nos

presentan las oportunidades, en estar alejados del miedo al cambio y de las rutinas. Hacemos “Marca Venezuela” todos los días, en la forma como abordamos nuestras responsabilidades con los clientes, en como nos relacionamos con compañeros, en la rigurosidad de nuestros informes, en el valor de nuestras consultorías, en fin, en la manera de ser cada día mejores ciudadanos. En ello hay solidez, aportes tangibles, también una visión positiva, de confianza por lo que somos como venezolanos y lo que podemos llegar a ser como país.

Ser optimista y decidir tener éxito no significa desconocer la realidad. Es nuestra decisión enfocarnos en las variables que podemos gerenciar, las que dependen realmente de nosotros y que al lograr nuestro propósito nos hacen felices.

Sigamos adelante para que jamás falte el reconocimiento de nuestros clientes que nos manifiestan su confianza, la expresión del alumni que reivindica su estadía en PwC Venezuela como uno de sus mejores momentos profesionales, y la del colaborador interno seguro de que está respondiéndole a Venezuela desde el sitio correcto: formando parte del equipo de PwC Venezuela. Espero sus comentarios y sugerencias.

**Pedro Pacheco Rodríguez**  
Socio Principal

Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad  
de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC  
de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

## Resiliencia Organizacional

### *Se trata de evolucionar*



**José Miguel Chirinos**

Barquisimetano. Ingeniero en Informática, UCLA 1997.  
Ingresó en la Firma en julio 1997 y fue admitido como  
Socio en julio 2016. Casado, con dos hijos.

Resiliencia es un término que etimológicamente proviene del latín y que indica la cualidad de modificarse y regresar a su estado original. En su aplicación a la ciencia física, refiere a la capacidad que tiene un objeto de transformarse y volver a su misma posición luego que haya ocurrido alguna fuerza. Un claro ejemplo es el de la liga que luego de ser estirada regresa a su estado natural sin mayor modificación en su estructura.

En el mundo de la psicología, una persona posee mayor resiliencia en la medida que cuenta con una serie de características que le permite recuperarse de eventos negativos y adicionalmente aprende.

En el ámbito organizacional, en el 2014 el British Standards Institution publica la norma BSI 65000 o Guía para la Resiliencia Organizacional. PwC se apoya en su reconocida experiencia global en riesgo organizacional y desarrolla un marco metodológico para ayudar a las organizaciones a ser altamente resilientes, es decir, capaces no de sobrevivir sino de evolucionar.

En PwC asumimos esta metodología como parte del inexorable cambio que vive la sociedad, especialmente a nivel organizacional y que parte de lo que hemos identificado como las cinco megatendencias que hoy nos impactan



Editorial  
**Nuestro propósito**

## Resiliencia Organizacional

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

## Business Process Outsourcing, BPO

## Nuestra nueva denominación legal

**Fernando Fernández**  
El delito informático

## La tecnología de PwC

## Mercadeo y Comunicaciones

## Tecnología y Seguridad de la Información

## HeForShe

## Valores y Comportamientos

## Gestión Integral de Riesgo

## Desarrollo Profesional

## Administración y Finanzas

## Recursos Humanos

## 20TH Encuesta PwC de ejecutivos globales

## La Consultoría de PwC Venezuela

## Premio Municipal del Ambiente

## Beatriz Adrián. Dar y Recibir

## Premio a la Excelencia IESA

tanto en lo externo como en lo interno, tanto en lo nacional como allende de nuestras fronteras.

Estas cinco megatendencias son: 1) Cambios demográficos; 2) Cambio en el poder económico; 3) Urbanización acelerada; 4) Cambio climático y escasez de recursos y; 5) Avances tecnológicos. Son tendencias claves e ineludibles, y están aquí y ahora. Las organizaciones exitosas serán aquellas que se adapten a ellas y descubran cómo convertirlas en oportunidades. En complemento a las megatendencias, existen otros cambios y retos que ponen a prueba la capacidad de resiliencia de las organizaciones. Pensemos un momento en aquellas que sobrevivieron en países en guerra o azotadas por eventos naturales, o aquellas que ante un evento circunstancial que haya puesto en riesgo su reputación o continuidad, lograron responder y hoy se encuentran fortalecidas.

Cuando asistimos a una organización, analizamos su posición frente a estos retos, e identificamos si son verdaderas amenazas o reales oportunidades, o si es una amenaza real que puede transformarse en una gran oportunidad. PwC identifica lo que llamamos los “seis atributos” que definen a una organización resiliente.

El primer grupo de atributos refleja la habilidad de la organización para responder al cambio y son: 1) su coherencia, 2) su capacidad adaptativa y 3) su agilidad. El segundo grupo apunta a la relación de la organización con sus interesados: Colaboradores, directivos, gerencias, proveedores, clientes y reguladores,

entre otros, y son: 4) la confianza, 5) la consistencia y 6) la relevancia.

No determinamos si se es o no resiliente, sino que identificamos el grado de resiliencia. Toda organización tiene en mayor o menor medida los seis atributos antes señalados, por ejemplo: tiene una capacidad adaptativa en grado alto o bajo, pero la tiene.

En la metodología aplicada por PwC estos seis atributos los hacemos tangibles a la gerencia a través de cinco diferentes dominios, cada uno con sus correspondientes indicadores. Estos dominios son: Identidad, contexto y ambiente, liderazgo, creación de valor, capacidad y competencia.

Al evaluar la resiliencia de una organización, lo primero que hacemos es medir estos dominios y sus indicadores. Una vez conocemos el grado de resiliencia, nuestra metodología define una serie de pasos para elevar su nivel de madurez.

Un primer paso habla sobre la conciencia situacional que incluye aspectos como definir lo que tengo que proteger, la identificación del entorno con sus riesgos y oportunidades, la interdependencia con otras organizaciones, y el esquema para capturar lecciones a aprender. Los otros pasos de la metodología permiten trabajar sobre fijar dirección, brindar coherencia, desarrollar capacidad adaptativa, fortalecer la organización y validar y revisar continuamente.

En PwC Venezuela promovemos a que la Dirección integre la resiliencia a la

organización mediante la implementación de las llamadas disciplinas operacionales, tales como gestión integral de riesgos, gestión de crisis, continuidad del negocio, ciber seguridad, gestión de datos, maximización de ingresos, gestión de cumplimiento y gestión de cambios, entre otras. Estas disciplinas también están evolucionando no solo para proteger el valor, sino para crearlo, ejemplo de ello es el nuevo documento COSO ERM a ser publicado en 2017.

Estas disciplinas permiten integrar las siguientes palabras clave a la cultura y accionar organizacional: Afrontar la disrupción, resistir, proteger, simular, responder, innovar, recuperarse, aprender y aprovechar oportunidades.

PwC Venezuela ha mantenido comunicaciones con PwC Nueva York en relación con el modelo sobre resiliencia. Ofrecemos seminarios y construimos encuestas a ser aplicadas a las organizaciones. También estamos diseñando boletines informativos para nuestros clientes. Para el primer semestre de 2017 están previstos dos seminarios, uno en Valencia y otro en Caracas. Al ser éste un tema novedoso, nuestro principal objetivo es su divulgación y reconocimiento en el mercado.

Para finalizar insisto en un gran principio: la organización resiliente no es reactiva, es proactiva, por lo que desde PwC Venezuela insistimos en exponer la resiliencia como la capacidad de la organización para anticipar y reaccionar al cambio, no para sobrevivir sino para evolucionar.

Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad  
de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC  
de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

Juan Carlos Dao, Presidente Ejecutivo de Bancaribe

## ***Con calidad de servicio buscamos contacto e interacción con los clientes***

*“Las venideras innovaciones las veo  
en la forma de servir y entregar productos  
que antes dependían de las agencias”*



**Juan Carlos Dao, Presidente Ejecutivo de Bancaribe**

Foto Cortesía de Bancaribe

### **¿Cómo te inicias en Bancaribe?**

Transcurría diciembre del año 1983 y nos encontrábamos en la tradicional reunión de fin de año familiar. Tenía 19 años y estudiaba segundo año de Contaduría Pública en la UCAB. N.D. Dao, fundador y Presidente del banco para ese entonces, me dice: -el lunes 2 de enero te presentas por allá y te incorporas a un grupo de pasantes que tenemos.

Pues ese lunes 2 de enero de 1984 hice mi entrada a Bancaribe. Una entrada circunstancial, pues de verdad no tenía visualizado como destino trabajar en el banco en ese momento. De eso hace ya 33 años.

Éramos cuatro estudiantes, haciendo pasantías por todas las unidades del banco. Al año me dieron trabajo formal en el área para entonces llamada “Informes Comerciales”. Se da una dinámica y sucesivamente me vinculan a otros departamentos: crédito, banca internacional, bancos corresponsales en Nueva York, el área

Editorial  
**Nuestro propósito**

## Resiliencia Organizacional

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

## Business Process Outsourcing, BPO

## Nuestra nueva denominación legal

**Fernando Fernández**  
El delito informático

## La tecnología de PwC

## Mercadeo y Comunicaciones

**Tecnología y Seguridad de la Información**

## HeForShe

## Valores y Comportamientos

## Gestión Integral de Riesgo

## Desarrollo Profesional

## Administración y Finanzas

## Recursos Humanos

**20TH Encuesta PwC de ejecutivos globales**

## La Consultoría de PwC Venezuela

## Premio Municipal del Ambiente

## Beatriz Adrián. Dar y Recibir

## Premio a la Excelencia IESA

corporativa, finanzas, mercado de capitales. Entre 1995 y 1997 realizó un Master en Finanzas en la Universidad de Nueva York. Es en el 2004 cuando se me designa Presidente Ejecutivo de Bancaribe.

## Hoy desde la Presidencia, ¿cómo ves aquel muchacho universitario?

Los anteojos con los cuales visualizas tus perspectivas en aquel momento y ahora, son muy diferentes. Ver hacia atrás es identificar los grandes cambios a los que se ha sometido la organización, muchos de los cuales he sido parte fundamental o he presenciado.

## Y ahora, ¿cómo ves las caras de esos jóvenes que hoy entran al banco?

Percibo un gran cambio conductual y de enfoque profesional. En la mente de un joven de hoy el mensaje de una carrera en una única organización es poco comprendido. Está presente más una especie de metas profesionales de corto plazo o metas meramente económicas. El enfoque es muy distinto. Tal realidad para nada la estimo como algo negativo, es simplemente el mindset, es la visión actual de los jóvenes. El banco tiene que adaptarse a esas realidades y buscar perfiles profesionales muy distintos, tomar en consideración variables demográficas puntuales, analizar las ambiciones y los intereses particulares de las personas y, en consecuencia, reconocer hoy una mayor movilidad en algunas posiciones.

## ¿Es Bancaribe esa buena oportunidad de empleo para los jóvenes venezolanos?

Indudablemente que sí. Son 62 años de trayectoria, con una gran solvencia reputacional de su pasado y una visualización hacia el futuro que nos lleva a ser actores de alta referencia en el sistema financiero venezolano. Esto hace una composición muy atractiva para quien quiera buscar un futuro en Bancaribe.

## ¿Innovaciones a futuro?

Las venideras innovaciones las veo centradas en los canales de distribución más allá de agencias. La penetración masiva de la telefonía celular y de internet brindan una gran oportunidad de cambio en la forma de servir y entregar productos que antes solo dependían de oficinas o sucursales. Me refiero a innovaciones relacionadas con internet banking, centros de contacto, periféricos, puntos de venta, atención vía redes sociales. Todos ellos con mucho enfoque en calidad de servicio, tanto presencial como a distancia, buscando contacto e interacción con los clientes.

## ¿Desde cuándo están vinculados a PwC Venezuela?

Desde mediados de los 90. Es una relación que abarca no solo a Bancaribe sino también a otras empresas del grupo, tales como Bangente y Bancaribe Curaçao Bank. Nos vinculamos a la Firma en un momento muy interesante para nosotros, pues nos transformábamos de empresa familiar a empresa profesional, introducíamos las prácticas de gobierno corporativo y profesionalizábamos la gerencia.

También en esa época se incorpora nuestro socio extranjero, Scotiabank, dándole a Bancaribe visión para competir con los nuevos actores que entraban en esos años a nuestro sistema bancario. También en esos tiempos nos convertimos a Banca Universal, adaptándonos a las nuevas normativas del momento. En resumen, PwC Venezuela ha venido acompañando etapas evolutivas muy importantes de Bancaribe.

## ¿Cómo calificarías la relación?

Ha sido una relación pulcra, muy transparente, muy profesional en cuanto a lo que debe ser un auditor externo de un banco que se debe a sus depositantes y ahorristas. Es una firma de auditores con muy buena reputación, que permite tranquilidad en la revisión semestral que hace de los ámbitos de control y de las cifras financieras de Bancaribe.

## Para terminar, Juan Carlos, ¿el futuro de Bancaribe?

Reconocemos que actuamos en un contexto de gestión complejo, pero sin desviarnos jamás de la ambición de seguir siendo un actor muy importante en nuestro sistema financiero por lo oportuno de nuestras respuestas, por lo competitivos que somos, por crear situaciones de ganar-ganar en nuestras ofertas de servicios y en la creación de ambientes de trabajos retadores, motivadores y seguros. Todos los días hacemos el esfuerzo de ver el vaso medio lleno.



Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad  
de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC  
de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

## Eduardo Hernández, alumni invitado

# *Disfruto mucho enseñar a otros lo aprendido*



**Eduardo Hernández,**

Gerente General de la franquicia Domino's Pizza en Venezuela

Conversar con Eduardo Hernández siempre ha resultado ser un hecho agradable. Es encontrarse con un interlocutor ágil y cercano, que narra o comparte sus experiencias y compromisos con soltura. En ediciones previas de **NOSOTROS** podemos encontrarlo en diversas oportunidades, explicándonos muchos de los logros y avances de PwC Venezuela.

Sin embargo, en esta oportunidad se nos presenta en una nueva faceta: es nuestro alumni invitado, un amigo de la casa, que nos ofrece una valiosa visión experta propia.

### **Eduardo, tus diferencias entre aquel joven y este veterano profesional**

Han pasado 37 años desde que ingresé por primera vez a la Firma. Hoy puedo decirles a los jóvenes que la integran dos cosas fundamentales. La primera, que en PwC tienen toda una carrera por delante, tienen mucho que aprender. Que se encuentran en un sitio en donde se pueden preparar desde el punto de vista personal, profesional y técnico, pues estarán enfrentándose a situaciones, momentos y relaciones que brindan mucho, que dan mucho si lo toman como un aprendizaje de vida. En la Firma se obtiene una manera de ser y de comportarse con un alto estándar, de mucha calidad, y serán reconocidos y tratados como personas serias, responsables y confiables.

## Resiliencia Organizacional

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

## Business Process Outsourcing, BPO

## Nuestra nueva denominación legal

**Fernando Fernández**  
El delito informático

## La tecnología de PwC

## Mercadeo y Comunicaciones

## Tecnología y Seguridad de la Información

## HeForShe

## Valores y Comportamientos

## Gestión Integral de Riesgo

## Desarrollo Profesional

## Administración y Finanzas

## Recursos Humanos

## 20TH Encuesta PwC de ejecutivos globales

## La Consultoría de PwC Venezuela

## Premio Municipal del Ambiente

## Beatriz Adrián. Dar y Recibir

## Premio a la Excelencia IESA

La segunda es una gran lección que me ha dejado todos estos años. Debemos enseñarle a los demás lo aprendido. Una de las grandes ventajas que brinda el trabajar en PwC es que ha desarrollado un sistema que permite transmitir el conocimiento a los más jóvenes. Cuando ingresé era un joven inexperto, y a mí me formaron. El aprendizaje que recibí bajo la supervisión de otros profesionales lo tengo grabado en mi memoria. Lo llevo de por vida. Para mí, enseñar a los demás lo vivido, lo aprendido es una actitud que me caracteriza de manera natural. Disfruto mucho compartiendo mis experiencias. Cada vez que tengo que hablar de mis experiencias profesionales me extrapolo hasta lejanas situaciones que pasé en la Firma. Hablando en sentido figurado, es como pasarle un testigo de conocimientos a otro para que siga su camino. Es una conducta que aprendí en la Firma y que aplico hoy en día en Domino's Pizza.

Eduardo es un zuliano graduado en la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Universidad del Zulia, en 1983, y quien pasó sus últimos cuatro semestres de estudiante universitario compartiendo horas de clases y trabajando en las oficinas de PwC en Maracaibo. Como alumni muestra una doble faceta, pues su desempeño en la Firma correspondió a dos etapas de su vida. Once años en Assurance entre Maracaibo y Caracas y luego de 13 años de trabajo en otras empresas, entre las cuales destaca el Banco Mercantil, se reincorpora en el 2004 en la línea de Servicios de Consultoría Gerencial. “Regresé por un proyecto que inicialmente era de un año, año que se transformó en ocho”, dice con explícita satisfacción.

*“No tengo duda alguna de que mi estancia en la Firma representaba un aval y la capacidad técnica que había adquirido promovía mi cambio. Conocí las áreas de tecnología, administración y operaciones. Con diversos trabajos se me abrieron nuevos conocimientos. A ese regreso a PwC en el 2004, le debo gran parte de lo que conozco en mi campo, de lo que es mi experiencia, mi manera de analizar situaciones que se me presentan en el día a día. Combine contaduría y consultoría con un post grado en Administración de Empresas en la Universidad Católica Andrés Bello, permitiéndome adquirir una verdadera visión global sobre las empresas.”*

## Hoy, ¿en qué lo aplicas?

Soy el Gerente General de la franquicia Domino's Pizza en Venezuela. El bagaje de conocimientos y criterios que he adquirido me han facilitado mi desempeño dentro de esta importante empresa durante cinco años. El promedio de edades del personal es muy joven. Esos jóvenes venezolanos necesitan apoyo, conocimientos y experiencias para desarrollarse, para crecer y hacer de ese trabajo su medio de vida. Es transmitir a más jóvenes profesionales su inclusión dentro de una empresa con un modelo de negocios exitoso.

## ¿Cuál es ese excelente modelo de negocios que lideras?

El muy conocido modelo por medio del cual nuestro producto final, una pizza de excelente calidad es llevada lista y bien caliente para ser consumida directamente al hogar u oficina. Nuestros números señalan que el 60% de nuestras ventas corresponden a ese *delivery* directo y el 40% restante a clientes que van

directamente a buscar nuestras pizzas para llevárselas o consumirlas en nuestras tiendas.

## Más allá del usuario particular, ¿cuál es en la actualidad el aporte de Domino's Pizza al país?

Domino's International cuenta con más de 13 mil tiendas en 80 diferentes países del mundo. En Venezuela llevamos 24 años, con 39 tiendas, ofreciendo una sólida inversión y presentando un producto de muy alta calidad. Nuestra marca representa prestigio. Como empresa nos caracteriza la solidez y el deseo de seguir invirtiendo en el país, somos de los que vemos hacia delante. Representamos también un ambiente seguro de trabajo, tanto que hemos abierto cuatro tiendas en los últimos años y tenemos previsto seguir con una o dos tiendas por año en lo sucesivo. Aquí compartimos responsabilidades directas de trabajo con más de 850 personas, estamos hablando de beneficiar directamente a igual número de hogares venezolanos. Así como trabajar con más de 100 proveedores nacionales que se traducen en aliados comerciales.

## ¿Cómo defines la calidad de las pizzas de Domino's?

Para Domino's International lo más importante, lo fundamental, son sus estándares de calidad. Calidad en el servicio ofrecido, en la preparación y entrega de los productos, en la limpieza de las tiendas, en procesos eficientes y una administración transparente. Puedo decir que aquí en Venezuela esos estándares de calidad los cumplimos a cabalidad, y somos muy bien calificados en las evaluaciones de Domino's International.



Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad  
de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC  
de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

Diálogo con Victor J. Morales F.

## ***BPO: delegar competencias para enfocarse en lo medular***



*“PwC Venezuela está capacitada para atender todo el back up que requiera una organización o empresa moderna en procesos contables, de nóminas y fiscales”*



Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad  
de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC  
de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**



**El equipo BPO de PwC Venezuela**

Nuestro Socio Victor J. Morales F. lidera la línea de servicios conocida como Business Process Outsourcing, (BPO), la cual está presente en el país desde hace dieciocho años, representando parte fundamental del crecimiento sostenido que ha tenido la Firma en Venezuela.

Conforman esta línea de servicios tres grandes unidades: Primero, los procesos contables, referidos a contabilidad general, reportes financieros, tesorería, facturación y cuentas por cobrar, inventarios, activo fijo, cuentas y gastos por pagar, impuesto sobre la

renta diferido, gestión de compras y estados financieros ajustados por efecto de la inflación. Segundo, los procesos de nómina, vinculados a procesamiento y pago de nóminas, retenciones, utilidades, préstamos, indemnizaciones laborales, gastos, bonos y constancias, entre otros. Y tercero, procesos fiscales, con los cuales atendemos impuesto sobre la renta, impuesto al valor agregado e impuestos municipales, entre otros. PwC Venezuela está capacitada para atender todo el back up que requiera en estos tres puntuales aspectos una moderna organización o empresa.

**¿Cómo se inició este servicio?**

Los servicios de BPO nacieron prácticamente por una gran demanda de las empresas multinacionales, especialmente las trasnacionales del sector energético que querían enfocarse fundamentalmente en su objetivo específico de negocio y determinaron como altamente eficiente delegar, en terceros competentes, estas tres áreas de trabajo. Las empresas involucradas en el desarrollo de negocios en las áreas de minería, petróleo y laboratorios demandan mucho estos servicios de BPO.



Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

## ¿Cómo se ofrecen los servicios BPO?

Para ofrecer y sostener estos servicios en PwC Venezuela contamos con más de 40 excelentes profesionales y adicionalmente nos apoyamos en el sistema SAP, plenamente actualizado. Cubrimos todo el país, con personal dedicado a BPO en nuestras oficinas de Caracas, Puerto La Cruz y Puerto Ordaz. Además tenemos clientes en Valencia y Margarita. Nuestros soportes de comunicación y esquemas de seguridad nos permiten ofrecer muchas garantías en cuanto a estos temas.

Nos hacemos presentes trabajando desde nuestras oficinas o trasladándonos a las oficinas del cliente. En ambos casos generamos grandes economías, pues además de las rutinas de cada proceso, se incluyen las exigencias de formación y entrenamiento permanente, la estandarización de procesos y operaciones, lo relativo a licencias, compra o adquisición de equipos y servidores, disposición de oficinas y espacios y la aplicación de las mejores prácticas. Todo ello acompañado de la calidad del trabajo que caracteriza a PwC en Venezuela, el apoyo del sistema SAP y la reconocida calidad de formación del personal de la Firma.

## ¿Cómo ves el futuro de esta línea de servicio?

Visualizo una gran transformación, fundamentalmente en lo tecnológico, área

sobre la cual recibimos gran apoyo de los departamentos especializados que para ello tenemos en PwC Venezuela. Disponer de la plataforma SAP nos garantiza grandes oportunidades hacia el mañana. También está el tema de la nube, con lo relacionado a la confianza y la seguridad de nuestros clientes, todo muy atractivo. También veo grandes oportunidades en lo relativo a Business Intelligence, un aspecto muy en boga en el mundo empresarial recientemente.

Así mismo, existe mucho potencial en productos como Shared Services Center (Servicios Compartidos), reconstrucción y puesta al día de contabilidad con retrasos, Call Center (Centros de llamadas), la nube y el mobility (movilidad) de nuestros clientes; para ello contamos con recursos de excelente calidad, la infraestructura (física y tecnológica) y las habilidades para afrontar el futuro.

## ¿Qué es Business Intelligence?

La oportunidad que tiene toda empresa, sin importar su tamaño o misión de negocios, de hacer simulaciones con su propia información, con la data disponible en su organización. Apoyados en la aplicación SAP, usamos bases de datos propias y reales, seguras, confiables, del día a día, para que con la asesoría respectiva y permanente, esa empresa pueda simular o monitorear escenarios o estrategias diversas

de negocios, en áreas o temas tan cotidianos como flujo de caja, impuestos, control de efectivo, sistemas, finanzas, ventas, suministros, auditeia interna, inclusive la contabilidad en tiempo real. Estamos hablando de temas de back up, aquellos que le dan soporte a los procesos modulares.

## ¿Hasta dónde llega una oferta de servicios BPO?

Las mejores prácticas nos señalan con mucha claridad la línea que distingue hasta dónde llegan los procesos medulares de toda organización y los procesos de back up que le dan soporte a los primeros. Nosotros desde BPO podemos asumir con los más altos estándares de calidad, los segundos, y todo con base en información propia, y la gerencia de la empresa a lo suyo, a lo que sabe o busca, a lo medular del negocio. Para ello, desde PwC Venezuela actuamos como un gran equipo interdisciplinario.

## ¿Quiénes integran el equipo BPO en PwC Venezuela?

Roberto Sánchez nos apoya desde el área tecnológica, Carlos Vásquez en función técnica, José Manuel Cobos en el área de impuesto, Lisbeth Sá quien es la Acting Partner en esta línea de servicios y mi persona como responsables, cinco en total, apoyados por 6 gerentes y un staff cercano a 30 profesionales.



Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad  
de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC  
de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

Pacheco, Apostólico y Asociados (PricewaterhouseCoopers)

## ***Una nueva denominación legal, una misma marca: PwC Venezuela***



*PricewaterhouseCoopers tiene una historia global de éxitos de más de 160 años y que en estos momentos se manifiesta en 157 países. En Venezuela representa la más grande y prestigiosa firma consultora desde los años 30 del pasado siglo al servicio de todos los sectores y regiones productivas del país, y hoy con oficinas en las ciudades de Maracaibo, Barquisimeto, Valencia, Maracay, Caracas, Puerto La Cruz y Puerto Ordaz.*

Pedro Pacheco Rodríguez y José Antonio Apostólico

Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

De acuerdo con nuestra Ley del Ejercicio de la Contaduría Pública, la denominación de firmas como la nuestra debe incluir el nombre de sus socios principales. Ello ha determinado que a lo largo de nuestra trayectoria en Venezuela, PwC Venezuela haya tenido que cambiar en diversas oportunidades su denominación legal.

El año 2017 esta realidad legal se nos presenta una vez más. A partir de enero de este año la nueva denominación legal de nuestra Firma es Pacheco, Apostólico y Asociados (PricewaterhouseCoopers). Para el cierre del año 2016 éramos Espiñeira, Pacheco y Asociados (PricewaterhouseCoopers).

En una comunicación dirigida tanto a todos los colaboradores internos como a nuestra amplia audiencia de relacionados, clientes y amigos, nuestros Socio Principal, Pedro Pacheco Rodríguez, envió una comunicación haciendo público agradecimiento al Sr. Andrés Espiñeira por el “incalculable aporte dado a PwC y quien por más de veinte años tuvo la responsabilidad de ser su Socio Principal... Espiñeira es un actor destacado por sus constantes contribuciones a nuestra comunidad empresarial...”

Por su parte, el Sr. Espiñeira remitió una carta a los Socios de la Firma para expresar su “...satisfacción y reconocimiento por el

profesionalismo como se ha conducido la Firma en estos últimos veinte años, llevando mi apellido en su razón social. Durante ese tiempo, se han vivido etapas difíciles en el país y en la profesión, ante las cuales la Firma siempre ha mantenido su profesionalismo e indiscutible liderazgo.... Quiero también reconocer y agradecer a todo el personal profesional y administrativo de PwC Venezuela su excelente comportamiento, cariño e identificación con la Firma. Tengo gran satisfacción personal cuando en la calle me reconocen y saludan con afecto, indicándome con orgullo, “yo trabajé en la Firma”, “yo trabaje con usted...”

Sigamos adelante, aprendiendo de los valores de nuestros fundadores y de quienes nos antecedieron, pero con la visión puesta en la innovación, el progreso y la calidad al servir. Pwc Venezuela representa el orgullo de trabajar en la Firma de mayor prestigio y tradición en el país y la que tiene el mejor Talento Humano.



Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad  
de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC  
de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

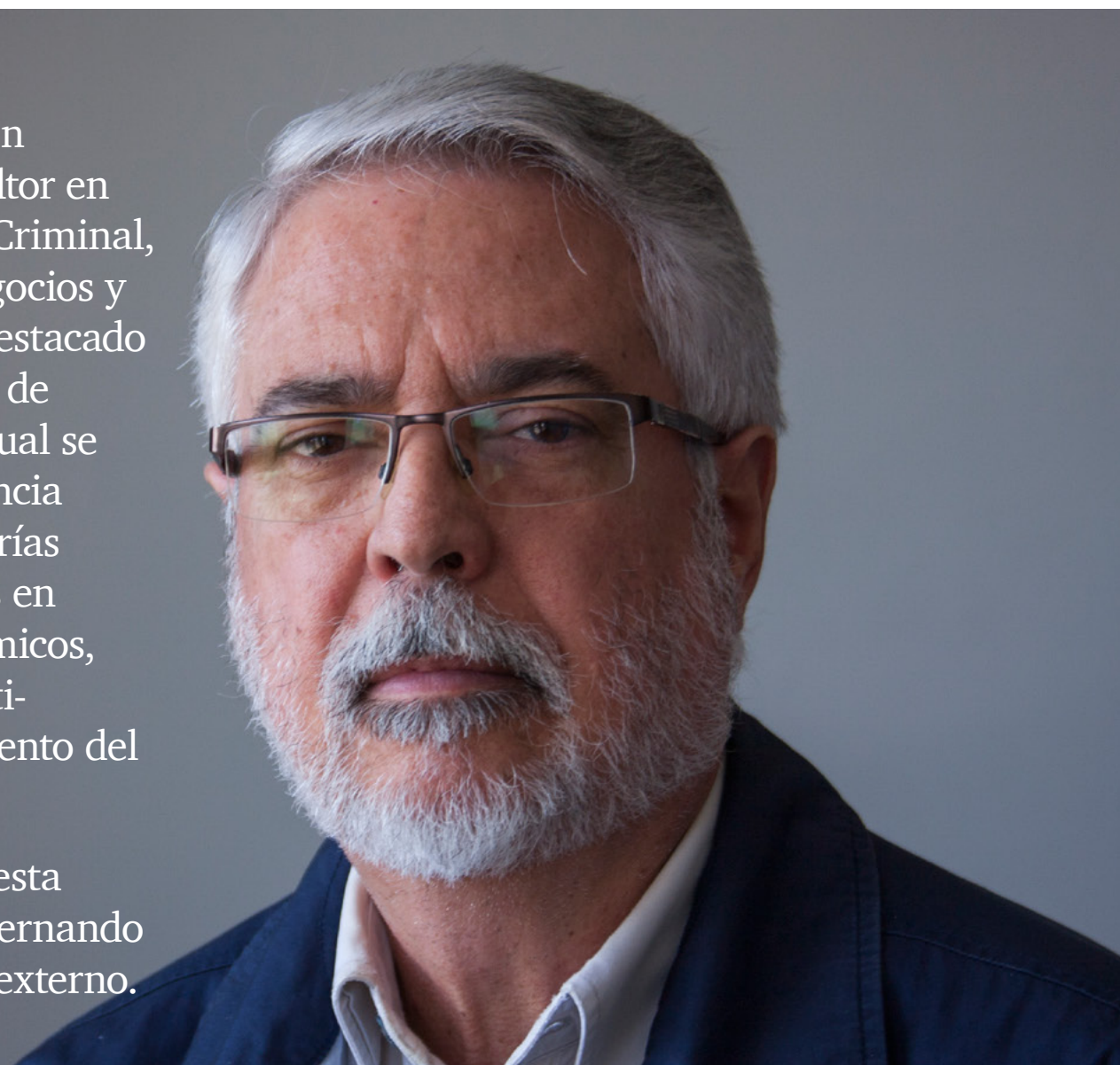
**Premio a la Excelencia IESA**

## El delito informático

# ***Es estratégico actuar antes de que ocurran los hechos***

Fernando M. Fernández es un caraqueño, abogado y consultor en Derecho Penal, Económico, Criminal, Compliance, Ética de los Negocios y Derechos Humanos. Es un destacado profesional en la comunidad de negocios venezolana, en la cual se le reconoce su vasta experiencia y la pertinencia de sus asesorías a empresas y altos ejecutivos en prevención de delitos económicos, anti-blanqueo de activos, anti-corrupción y anti-financiamiento del terrorismo.

En tal condición experta, en esta nueva edición de nosotros, Fernando es nuestro invitado especial externo.





Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

## ¿Hablamos de delitos informáticos o de cibercrimen?

Delitos informáticos es el término legal, cibercrimen es la expresión, digamos, literaria o poética. En todo caso, son delitos que ocurren en cualquier espacio virtual. Siempre recuerdo algo que escribí hace años y es que “en la red todo es virtual, pero los delitos son reales”. Pueden comprometer tu capital, tu reputación, puedes ser demandado, puedes ir preso, ser estafado o secuestrado. Los delitos informáticos tienen la complejidad de que muchas veces el afectado identifica en su entorno, nómina o familia al posible autor del delito. Usualmente, todo por la probable falta de control que tiene de su mundo digital, así como de los cambios que sobrevienen de forma incesante.

## ¿Leyes venezolanas vinculadas a este tema?

Todos los códigos penales del mundo se han venido reformando a los fines de incorporar estas modalidades delictivas. Modificaciones tendientes a fortalecer las instituciones y normas que permitan combatirlos. En Venezuela es fundamental la Ley Sobre Delitos Informáticos, una propuesta que descodificó nuestro Código Penal. Con esta Ley se buscó atacar todas las variantes de este tipo de delito, tales como estafas, invasiones, robo de información. Otra herramienta legal es la Ley de Protección a la Privacidad de las

Comunicaciones. Con ella se sientan las premisas en torno al concepto de la privacidad de la data. También tenemos el propio Código Penal, en lo que se refiere a honor, reputación y vida privada. Es un Código muy utilizado y con gran impacto en los tribunales, sobre todo desde la reforma del año 2005 porque se aumentaron las penas y se modificó el régimen probatorio.

## En el marco de las convenciones internacionales o mundiales, ¿qué debe conocer un empresario?

Todo lo relacionado con el tema de la delincuencia organizada y el lavado de dinero, tráfico de drogas, transacciones electrónicas, específicamente la conocida Convención de Palermo o Convención contra la Delincuencia Organizada Transnacional aprobada en el año 2000 bajo los auspicios de la ONU y sus tres protocolos. Aquí entran los temas relacionados con riesgos derivados de las redes sociales, el bitcoin y el anonimato, las firmas digitales, fraudes mediante transacciones ficticias. El empresario debe conocer de sus alcances y proposiciones para que pueda prevenir y establecer controles, así como activar mecanismos de respuesta o represión.

Fernández fue el Jefe fundador del Departamento Penal del prestigioso bufete de abogados Baker & McKenzie, en el que

desempeñó actividades profesionales por más de 23 años. Así mismo, es profesor de leyes, sanciones y regulaciones en los Programas de Gerencia para Abogados y de Gerencia Financiera del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) y profesor de Derecho Penal Económico en la Universidad Central de Venezuela.

## ¿Qué acciones debe tomar un empresario para mitigar riesgos en esta materia?

Primero, el empresario venezolano tiene que estar muy familiarizado y bien instruido sobre estos asuntos. Ya no hay espacio para el empresario artesanal, debe incorporar en sus directivas gente joven con mentalidad y relativa destreza en estas materias, con nuevos lenguajes. Segundo, debe capacitarse, actualizarse, estar al día en las innovaciones y nuevos desarrollos. Y tercero, garantizarse buena inversión en tecnología, tanto en sistemas como en equipos, para construir barreras, así como tener asesores que visualicen vulnerabilidades, riesgos y amenazas con la debida antelación.

El empresario necesita específicas capacidades para manejar los equipos, así como también poder obtener las pruebas que luego permitan en tribunales demostrar quién y cómo se cometió un delito con sus propios equipos.

Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

Hay que evitar que las evidencias queden invalidadas por contaminación debido a su obtención precipitada, torpe o sin la custodia apropiada, lo que significa ir mucho más allá de solo tener un equipo de seguridad. Se deben conocer los protocolos forenses de obtención y custodia de evidencias.

### ¿Cómo es la alianza entre un experto o técnico y el abogado penalista?

Una alianza muy interesante. El experto obtiene, analiza y preserva la data, las pruebas según normas forenses. El abogado define la pista hacia la fiscalía, hacia los tribunales o hacia los organismos policíacos pertinentes. Es una relación en la cual ambos se complementan, hacen equipo para que las evidencias obtenidas surtan efectos jurídicos.

### En esa situación, ¿cuál es el valor que representa una Firma como PwC Venezuela?

Tener una opinión independiente es muy importante a la hora de la identificación y preservación de las pruebas para luego darles definición jurídica. No es correcto simplemente “jurungar los equipos” de quien se supone ha cometido un delito informático, pues con ello muy probablemente se está invalidando una prueba.

Junto a muchas condecoraciones y reconocimientos nacionales, a nivel internacional Fernando Fernández ha sido Senior Fulbright Scholar-in-Residence (Fundación Fulbright, John Jay College of Criminal Justice, New York, y Alcaldía de la Ciudad de New York, EUA); y Distinguished Clinical Professor (Universidad Nova de Florida y Richmond de Virginia, EUA). Con tales reconocimientos por delante, le preguntamos:

### ¿Cuáles son tus recomendaciones al empresariado venezolano?

La primera, identificar el problema de manera preventiva o simulada, como si hubiera pasado algo: evaluar cómo se está preparado, estimando riesgos, vulnerabilidades, amenazas. Segundo, en caso de haber ocurrido un indeseado suceso, estudiar el árbol de causas y consecuencias, los hechos, lo que de verdad pasó, cómo pasó y por qué pasó. En este punto saber eso es más importante que conseguir al culpable, que es un trabajo de policías y fiscales. Tercero, la investigación penal tal y como ya lo hemos dicho, adelantarla con un abogado penalista, con experiencia procesal y un experto en asuntos informáticos.

El más fuerte de los sistemas de información puede ser hackeado, vulnerado. Resumiendo, diría yo, es estratégico actuar antes de que ocurran los hechos, por lo que insistiría en

que el empresario conozca a sus empleados, a sus clientes, conozca su sistema. Debe invertir, dedicar esfuerzos a la capacitación y actualización permanente de los equipos humanos dedicados a esta actividad. Todo ello será una inversión segura con retorno, sobre todo en garantizar la continuidad del negocio.

Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad  
de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC  
de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

Líder mundial y en Venezuela

## ***La tecnología de PwC redefine la manera de apoyar a sus clientes***



**Roberto Sánchez V.**  
Socio Líder de RAS

### **Premisa básica**

PwC lleva adelante a nivel mundial una gran transformación tecnológica. La premisa básica que guía tal transformación es precisa: todos los días debemos ser más eficientes.

La velocidad de nuestro negocio así lo requiere y al mismo tiempo tenemos el compromiso de acelerar los procesos de nuestros propios clientes. Buscamos que los procesos de quienes confían en nosotros sean mucho más rápidos.

Reconocemos que la información y la tecnología afectan tanto a la Firma como a los mercados, los negocios y a las personas. En consecuencia, todos los días debemos adaptarnos a los cambios y oportunidades que ofrece la tecnología de la información.



## Resiliencia Organizacional

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

## Business Process Outsourcing, BPO

## Nuestra nueva denominación legal

**Fernando Fernández**  
El delito informático

## La tecnología de PwC

## Mercadeo y Comunicaciones

## Tecnología y Seguridad de la Información

## HeForShe

## Valores y Comportamientos

## Gestión Integral de Riesgo

## Desarrollo Profesional

## Administración y Finanzas

## Recursos Humanos

## 20TH Encuesta PwC de ejecutivos globales

## La Consultoría de PwC Venezuela

## Premio Municipal del Ambiente

## Beatriz Adrián. Dar y Recibir

## Premio a la Excelencia IESA

## Líderes con AURA

Uno de los mejores ejemplos de transformación del servicio que PwC ofrece a sus clientes es la creación de una herramienta que consolida nuestra experiencia y servicio en unas herramientas de trabajo para la prestación de un servicio global y estandarizado. Su nombre: Aura

Con AURA hemos logrado la planificación y ejecución de la totalidad de nuestros procesos de auditoría en los más de 150 países en que operamos, actividad que representa cerca del 70% de nuestro negocio. A través de esta herramienta, nuestro personal aprovecha el conocimiento colectivo de PwC, para establecer su plan de trabajo, identificar las áreas de interés, reconocer la necesidad de especialistas por sector e incorporarlos desde el inicio del trabajo, permitiendo además la integración de equipos de múltiples países en un mismo entorno de trabajo, permitiendo que cada cliente PwC obtenga un servicio de clase mundial, independientemente de dónde se encuentre su negocio.

Todas las firmas globales o nacionales dedicadas a la auditoría requieren obligatoriamente de sólidos conocimientos profesionales y de una herramienta que facilite el trabajo en campo y el seguimiento del proyecto. Hoy por hoy, AURA es el más inteligente y robusto de los sistemas existentes en el mundo para prestar servicios de auditoría y asesoría. AURA ha venido evolucionando a lo largo de 10 años de mejora continua y el conocimiento de más de 223.000 profesionales alrededor del mundo. No hay otra firma en el mundo que disponga de un desarrollo tecnológico con el poder y las capacidades de AURA.

En este proceso de constante actualización, hemos incorporado nuevas tecnologías, mayor movilidad y nuevas herramientas orientadas a la simplificación de procesos colaterales a la auditoría, que permiten simplificar la relación de trabajo con nuestros clientes y relacionados, así como disminuir el tiempo dedicado a proveer información o atender a los auditores. Es así como, la herramienta COUNT permite la toma en línea de inventarios utilizando dispositivos móviles, en tanto que CONFIRM automatiza y facilita el proceso de confirmaciones de saldos y relaciones comerciales con clientes y proveedores de las empresas auditadas por nuestra Firma.

Por su parte CONNECT ofrece un entorno integrado con AURA para gestionar el intercambio seguro de requerimientos de información, dejando atrás aquel engorroso esquema de transferencia de información por correo electrónico o medios físicos que representan un riesgo para la confidencialidad de la información y una gran dificultad en el seguimiento de los requerimientos pendientes.

Finalmente, HALO es la respuesta a la modernización de las estrategias de auditoría, mediante la incorporación de herramientas de Inteligencia de Negocios al servicio del profesional PwC. Mediante HALO, nuestro equipo de trabajo ejecuta consultas y visualiza información del cliente a través de vistas que le permiten viajar desde los grandes números hasta el detalle y así encontrar aquella información que le permita reconocer situaciones que representan un riesgo o una

oportunidad para el cliente. HALO incluye un conjunto de pruebas predeterminadas para la identificación temprana de situaciones de interés, y a partir de allí facilita la navegación a través de la información para descubrir las causas o consecuencias de dicha situación identificada.

## Auditoría inteligente

El ecosistema de AURA permite prestar servicios con calidad única y global. Desde cualquier lugar del mundo, los profesionales de PwC podemos hacer uso simultáneo de estas herramientas en favor de nuestros clientes, potenciando nuestros servicios para los actores económicos con actividades supra nacionales. Utilizando las últimas tendencias en el trabajo colaborativo, nos mantenemos activos mediante el uso de nuestros teléfonos y tabletas y manejando la información en tiempo real, en nuestras 7 oficinas a lo largo del país.

Esto además nos permite promover el trabajo a distancia, superando las dificultades cotidianas, inclemencias del tiempo y estar preparados a mantenernos activos ante cualquier incidente: nuestro sitio de trabajo es cualquier lugar del mundo a donde llegue Internet con una visión hacia la comprensión del riesgo, sin posibilidad de omisiones o duplicaciones, con un proceso de auditoría con completa visibilidad, con una revisión periódica y oportuna del trabajo que se realiza y con un acceso permanente, todo el año, en cualquier lugar de la geografía de nuestro país, sin dejar a un lado la seguridad, ya utilizamos soluciones de encriptación de la información contenida en nuestros equipos o intercambiada a través de la red.

Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad  
de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC  
de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

## Mercadeo y Comunicaciones

# *La gestión de una marca poderosa*



*Como cualquier otra organización de gran prestigio, PwC delega tareas estratégicas a un grupo específico de colaboradores especialistas, quienes son los encargados de conformar y representar una Función en particular; una de estas importantes áreas es la Función de Mercadeo y Comunicaciones.*

### **Deicy García Serrano**

Licenciada en Business Administration en el New York Institute of Technology. Postgrado en Finanzas de la Empresa en la Universidad Metropolitana. 30 años de experiencia en PwC Venezuela.

### **Luis Félix Flores**

Licenciado en Comunicación Social egresado de la Universidad Santa María. Postgrado en Gerencia de Comunicaciones Integradas y un diplomado en Gestión de Mercadeo, ambos de la Universidad Metropolitana.



Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

La Función de Mercadeo y Comunicaciones de PwC Venezuela, liderada por el Socio Luis Manuel Freites, posee la importante responsabilidad de manejar, coordinar, generar y gestionar eventos, estrategias de branding, posicionamiento, protección de marca y comunicaciones estratégicas. La misma está encargada de satisfacer los requerimientos y necesidades de clientes externos e internos.

Esta tarea es desarrollada mediante un equipo de trabajo conformado por siete colaboradores, cuyo objetivo permanente es consolidar el liderazgo de PwC Venezuela en el mercado, contribuyendo en el relacionamiento con clientes y la comunidad empresarial, hecho que sirve de base para la generación de negocios.

“Constantemente estamos robusteciendo las actividades de Mercadeo y Comunicaciones en cuanto a sus herramientas tecnológicas, procesos y capital humano. Para nosotros es muy importante proyectar todo el alcance y lo que representa PwC, una de las marcas más poderosas del mundo según Brand Finance”, dijo Deicy García Serrano, Gerente de Mercadeo y Comunicaciones de PwC Venezuela.

“Aquí asumimos la delicada responsabilidad de velar por la aplicación adecuada de los Visual Identity Standards conocidos como Guía de Imagen de Identidad Visual en todos sus

aspectos. Como te indicaba previamente, toda la proyección, valor y peso de nuestra marca se basa en el apropiado cumplimiento de las normas y lineamientos corporativos definidos por PwC Global”, explicó la Gerente.

“Asimismo, contamos con el apoyo del Centro de Presentaciones y Propuestas - CPP, que es responsable de la adecuada aplicación de los estándares de imagen e identidad en todos los documentos emitidos allí, tales como propuestas de servicios, informes especiales, presentaciones y publicaciones de la Firma, de forma interna y externa”, agregó.

Por su parte, Luis Flores, quien es Coordinador de la Función opinó que “el principal producto que se ofrece en PwC es la experticia de nuestros profesionales, la materia gris.

La Firma tiene profesionales altamente capacitados, lo que nos facilita el trabajo de ofrecer o empaquetar esa experticia en favor de clientes y relacionados”, aseveró.

El especialista indicó que una de las mejores vitrinas para demostrar el liderazgo de PwC Venezuela en el sector son los eventos externos. “Desde julio de 2016, nuestros socios han participado en aproximadamente 40 eventos que han sido organizados en conjunto con diversos gremios, cámaras o

colegios profesionales. PwC Venezuela también ha organizado actividades con audiencias especializadas en sus sedes”, agregó.

Luis hizo énfasis en el liderazgo que posee PwC Venezuela en cuanto a su alcance en redes sociales; “nuestra cuenta de Twitter fue la segunda en Latinoamérica en ser verificada (después de Argentina). Actualmente, contamos con casi 33 mil seguidores”.

Adicionalmente, poseemos más de 15 mil seguidores en Facebook y tenemos un crecimiento progresivo en Instagram y en LinkedIn. El poder, alcance e inmediatez de estos medios es impresionante, esto nos obliga a estar muy atentos ante cualquier información que publiquemos”, agregó Luis.

“Queremos sacar el máximo provecho de las mejores tecnologías, como la del CRM (Customer Relationship Management) lo que nos permitirá ser más eficaces en nuestro marketing externo. Obviamente, esto consolidará más el posicionamiento de nuestra marca”, concluyó Luis.



Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

## Dos gerencias clave

# ***Tecnología y Seguridad de la Información***



*Carlos Zambrano, es egresado como Técnico Superior en Computación de la Universidad de Nuevas Profesiones, licenciado en Computación por Newport International University y con una Maestría en Planificación Estratégica en Caribbean International University, es miembro de PwC Venezuela desde el 2001. Con 32 años de experiencia en el área, hoy es nuestro Gerente de Tecnología.*



Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

“Aquí tuve la oportunidad **-destaca Carlos-** de crear la Función de Seguridad y Activo de la Información en la cual estuve 12 años como Gerente. Desde la Gerencia de Tecnología en Caracas atendemos a todas nuestras oficinas regionales, con el apoyo de técnicos en Maracay y Valencia. Formamos un equipo de 15 profesionales, 12 graduados universitarios y 3 estudiantes que han resultado muy valiosos, con resultados excelentes.

Como equipo somos responsables de los sistemas, aplicaciones, manejo de las herramientas de información y todo lo correspondiente a redes y comunicaciones (LAN/WAN) a nivel nacional. También del sistema AURA que documenta el trabajo que se realiza para nuestros clientes, el sistema SPIN como manejador de proyectos y SAP en las áreas de finanzas y Recursos Humanos. Para el soporte de SAP tenemos un grupo de especialistas dándole inclusive apoyo a los Servicios de BPO que ofrece la Firma. Y finalmente, los servicios de apoyo a los hardwares de la Firma, como computadores portátiles y fijos.

En la Firma tenemos un Comité de Tecnología e Innovación que a la fecha lo integran los socios Pedro Pacheco, José Antonio Apostólico, Víctor Nieto, Manuel Pereyra, Víctor Morales, Roberto Sánchez, y los gerentes Rafael Padrino y mi persona. Este Comité se reúne todos los meses y revisa el cumplimiento de los proyectos del área, además de realizar seguimiento en el cumplimiento del presupuesto asignado.



**Rafael Padrino**

Ingeniero de Computación, egresado de la Universidad Simón Bolívar y miembro de PwC Venezuela desde el 2007, siendo hoy su Gerente de Seguridad y Activos de Información.

## Seguridad de la Información

Mi responsabilidad –dice Rafael– es ser el garante de todas las mejores prácticas, las políticas y los controles que se deben llevar a cabo a nivel de la información, y que los mismos sean realizados de una manera efectiva y dentro de los parámetros de las mejores prácticas que indica PwC global. Nuestro portafolio de políticas de seguridad está de la mano y paralelo con las de PwC a nivel mundial.

En esta Función llevamos el control y se ejecutan distintas pruebas y supervisiones anuales para todos los equipos de la Firma. Tenemos alrededor de 800 equipos de trabajo en manos de nuestros colaboradores.

Desde el 2015 la seguridad física de nuestros equipos y sus usuarios es una de las más altas prioridades en PwC Venezuela. Tenemos el proyecto denominado “NIS 2020” diseñado y planificado para reforzar y asegurar a PwC ante las amenazas cibernéticas sobre todas nuestras redes, dispositivos e información. Con estas medidas, estamos en capacidad de brindar los más altos estándares, lo último, de seguridad tecnológica e informática a nuestros usuarios y clientes.

Cada colaborador cuando ingresa a trabajar recibe una inducción de tecnología y seguridad,



Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad  
de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC  
de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**



**Equipo de Seguridad de la Información**

haciendo énfasis que en la Firma maneja información confidencial y que un manejo indebido de ella puede provocar incidentes graves, a nivel económico o de reputación para el cliente o para la Firma. Por ello, todos nuestros colaboradores desde la persona que atiende en la recepción, hasta el socio con mayor antigüedad o representatividad, terminan conociendo aspectos de la cultura de la información.

Todos nuestros colaboradores deben aprender y adaptarse a la cultura de trabajar en un ambiente seguro.



Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad  
de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC  
de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

## Iniciativa mundial HeForShe

# ***PwC respalda con orgullo la igualdad de género***

La Organización de Naciones Unidas, ONU, que actualmente agrupa a 193 naciones, tiene desde julio 2010 una unidad dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Se llama “ONU Mujeres”, la cual ha desarrollado una iniciativa especial denominada *HeforShe* cuyo objetivo central es el de “instar a los hombres y los niños a alzar la voz contra las desigualdades persistentes a las que se enfrentan las mujeres y las niñas en todo el mundo, consiguiendo que estos hombres y niños se conviertan en defensores de la igualdad de género.”

### **Desde Davos en el 2015**

En el Foro Económico Mundial de Davos de enero de 2015, PwC formó parte de las primeras 30 grandes empresas de rango mundial, universidades y gobiernos en asumir el compromiso *HeforShe*, a través del cual se toman medidas enérgicas que cambian el actual juego y permite lograr la igualdad de género dentro y fuera de sus propias instituciones u organizaciones.

La presencia de PwC en el Foro Mundial de Davos es constante, está presente todos los años. Su participación en el proyecto *HeforShe* se apoyó en la reputación de sus fuertes prácticas éticas, su excelencia demostrada en programas de servicio público, su alcance global y la influencia de su huella o marca para promover cambios dentro del sector privado.



**Ana Azevedo P.**

Socia Líder de la Función de Capital Humano de PwC

Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

Desde entonces, PwC está comprometida en desarrollar herramientas de educación y capacitación de hombres en materia de igualdad de género, hacer una evaluación mundial sobre la presencia de la mujer en todos los niveles de la organización, haciendo enfoque específico en las posiciones de liderazgo, adoptando, cada firma local, propuestas y soluciones acordes a su propia realidad y finalmente elevar el compromiso de su huella o marca en favor de *HeForShe* con personas, clientes y comunidades con las cuales está relacionada.

Las primeras 30 instituciones que conformaron el programa lanzando en Davos involucran directamente a más de 1 millón de personas, en cerca de 190 diferentes países. La realidad a afrontar estaba y continua muy bien definida: si bien las mujeres representan el 50% de la población, actualmente son solo el 39,8% de la fuerza laboral; el 95% de los 500 CEO de la revista Fortune son hombres y por ahora no hay un solo país en la tierra que tenga leyes que estimulen explícitamente igualdad de pago para ambos géneros.

En el segundo aniversario de HeForShe -septiembre 2016- el Presidente de PricewaterhouseCoopers International Limited, Bob Moritz, anunció que la Firma “*ya ha visto grandes progresos desde que se unió a la iniciativa. El primer compromiso de la Firma -dijo- era conseguir que 80.000 hombres de PwC firgaran en HeForShe durante un período de tres años. Aproximadamente un año después, casi 25.000 hombres de PwC ya han tomado la promesa, y cerca de 53.000 hombres, mujeres, entre clientes y amigos de PwC, se han comprometido con HeForShe*”.

**El “BuildingGender IQ”**

Entre otras actividades globales, la Firma produjo un curso online conjuntamente con la Iniciativa *HeForShe* denominado “*BuildingGender IQ*”, por medio del cual se expone el impacto que tienen las normas sobre géneros, los estereotipos, el costo de la falta de equidad en materia de géneros y los beneficios que representa la igualdad en esta materia, tanto para los individuos como para las sociedades. Bob Moritz ha señalado que “*él personalmente promueve que todo el mundo difunda la idea, que se tome este curso y se logre que el mismo sea un activo que permita el cambio.*”

**En Venezuela...**

Nuestra Socia Ana Azevedo es la responsable de liderar la Función de Capital Humano de PwC Venezuela. NOSOTROS requirió su opinión respecto al proyecto *HeForShe*, señalando que “somos una Firma que está comprometida con la diversidad, que promueve la no discriminación en todos sus sentidos: género, religión, raza, nivel socioeconómico, afinidad política, orientación sexual, discapacidad. Conocer los diversos puntos de vista de nuestros profesionales nos permite seguir consolidando uno de nuestros valores renovados: *Hacemos la Diferencia*, creando así mayor valor para nuestros clientes, nuestros colaboradores y para la sociedad en la cual nos desenvolvemos. La diversidad y la inclusión son prioridades para nosotros, por ello constantemente estamos atentos a que nuestras contrataciones mantengan ese equilibrio del 50-50 para ambos géneros. Y lo logramos. Tan es así que para

diciembre del pasado año 2016 éramos 58% mujeres y 42% hombres, así mismo impulsamos el debate a través del Foro de mujeres y liderazgo *Aspire to Lead* promocionado por PwC globalmente como parte de la iniciativa *HeForShe*.”

**¿Y a nivel de Socios?**

En la actualidad -responde Ana- somos 34 Socios, de los cuales 27 son hombres y 7 son mujeres, representando estas últimas más del 20% del total de socios, siendo unos de los países en la región latinoamericana con mayor porcentaje de mujeres socias. Puedo afirmar que en la carrera profesional hacia alcanzar la condición de Socio solo son las capacidades de cada quien lo que entra en consideración, sólo como gerentes debemos prepararnos íntegramente para lograr la competencias requeridas para un Profesional PwC y proponernos llegar a esa posición, ya que podemos ser líderes integrales tanto a nivel profesional como personal, de hecho la mayoría de las socias mujeres de la Firma comparten sus labores profesionales con sus obligaciones como madres de familia.

PwC Venezuela, en esto soy enfática, fomenta la diversidad y rechaza toda forma de discriminación, nuestras oportunidades de formación, propuestas de remuneración, condiciones de espacio físico y apoyo tecnológico son exactas para ambos géneros, o para cualquier persona que reúna las competencias para formar parte de la organización, es la diversidad de nuestra gente la que nos permite cumplir con nuestro propósito de *Generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes*.



Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

# Valores y Comportamientos del Profesional PwC

## Nuestro Propósito

*Construir confianza en la sociedad y resolver problemas importantes.*



PwC Global ha consultado a los colaboradores que conformamos la más grande y prestigiosa firma de consultoría en el mundo, nuestra opinión sobre los “Valores y Comportamientos” que nos definirán como Profesionales PwC en el futuro, con el objetivo de adaptarnos a las nuevas necesidades de la sociedad en un entorno sumamente dinámico. El resultado de esta consulta, ha permitido redefinir los Valores y Comportamientos esperados, aplicables a cada uno de nosotros dentro de PwC y con la forma en que nos relacionamos con nuestros clientes y la sociedad en general.

Esta redefinición se ha llevado cabo en perfecta alineación con nuestra Visión 2020 y el propósito central de nuestra Firma: Generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes.

Pedro Pacheco, Socios Principal de PwC Venezuela se manifiesta enfático en cuanto a que “estos cinco Valores y Comportamientos -Actuar con integridad, hacer la diferencia, interesarse, trabajar juntos y reimaginar lo posible- deben estar todos los días con nosotros, sobre nuestros escritorios, en nuestras conversaciones, en el resultado de nuestro trabajo cotidiano. Se deben hacer marca en nuestro mercado. En nuestro desempeño, actitud y relacionamiento con los demás, deben ser reconocidos.”

Cuando cada miembro de PwC Venezuela vea hacia el futuro y se pregunte el QUÉ, el POR QUÉ y el CÓMO de lo que tiene como compromiso, ha de encontrar en estos cinco Valores y Comportamientos una forma segura de relacionamiento con nuestros clientes y la sociedad en general.

Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad  
de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC  
de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

## Gestión Integral de Riesgo

# *Preparados para generar valor agregado a las organizaciones*



**Alba Arias**  
Gerente de Riesgo y Cumplimiento

Alba Arias es una caraqueña, economista egresada de la Universidad Central de Venezuela, con un título Magister de esa misma casa de estudios en Moneda e Instituciones Financieras.

Con doce años de experiencia en el mundo de la banca, Alba es la responsable de la Gerencia de Riesgo y Cumplimiento, en la Firma.

### **Alba, ¿qué es Gestión Integral de Riesgos?**

Es una metodología que busca el desarrollo de una cultura en el manejo de los riesgos en las organizaciones. En su día a día las organizaciones enfrentan situaciones que pueden afectar su rentabilidad, sus recursos humanos, operaciones y cualquier aspecto de la organización. La experiencia a nivel global de las organizaciones que han sido afectadas por eventos adversos brinda un conocimiento que ha promovido el desarrollo de una comprobada metodología en materia de gestión de riesgo en favor de la gerencia.



## ¿En la práctica?

Hay organismos que han creado marcos de gestión de riesgos. Ellos sugieren la creación de una cultura con el apoyo de la alta dirección, de las juntas directivas. A partir de ellas se debe permear a toda la organización de esta cultura.

Uno de estos organismos es el Comité COSO (Comité de Organizaciones Patrocinantes de la Comisión Treadway), el cual estableció los componentes fundamentales que rigen la gestión de riesgo en las organizaciones. También existen otros marcos como el método Australiano/Neozelandés, la norma ISO 31000 y el Comité de Basilea.

## ¿Con qué criterio lo aborda PwC Venezuela?

La larga y exitosa experiencia previa de la Firma ha contribuido con diferentes organizaciones mediante la aplicación de la metodología COSO, por medio de la cual el cliente dispone de un diagnóstico de cuáles son los riesgos a los que está expuesto y cuál es el grado de criticidad de cada uno mediante su valorización y priorización. Se le entrega la información pertinente a nuestros clientes para apoyarlos en su decisión sobre cuáles son las respuestas a cada riesgo en particular: mitigar, evitar, compartir, perseguir o aceptar.

En PwC Venezuela contamos con otros servicios como medición de cultura de riesgos, diseño de indicadores de riesgo, y adiestramiento en esta materia.

## ¿Qué es la metodología COSO ERM, en breves palabras?

Es un marco que establece un proceso aplicado en las organizaciones por toda la entidad, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectarlas, así como gestionar el riesgo para que esté dentro del apetito establecido y para proporcionar seguridad razonable. El marco de gestión de riesgo organizacional COSO ERM ha logrado proteger y preservar el valor de las organizaciones, además, éstas han incluido otras actividades a la gestión de riesgo dado que tienen que pensar de forma estratégica acerca de cómo administrar la creciente volatilidad, la complejidad y la ambigüedad del mundo y ser más adaptables al cambio.

Por estas razones, el Comité de COSO ha promovido la revisión del marco de 2004 de la mano con PwC, considerando la alineación de los riesgos con las estrategias definidas por la organización, y su desempeño. Esta actualización será publicada el primer semestre de 2017.

En PwC Venezuela hemos empezado a estudiar las mejoras a este marco que establece que la metodología de gestión de riesgo no solo preserva y protege el valor, sino que también lo genera, además que alinea la estrategia con la misión y visión y el desempeño. Cuando este marco se aplica adecuadamente, la alta dirección pasa a estar mejor informada de los problemas o situaciones operativas que pueden implicar riesgos.

## ¿Cuál es el capital humano de la Firma involucrado en este tema?

En la Gerencia de Riesgo y Cumplimiento de PwC Venezuela tenemos un equipo de 12 personas en Caracas, todos liderados por el socio José Miguel Chirinos y enmarcados en la línea de servicios RAS liderada por Roberto Sánchez.

## ¿Cómo es la realidad venezolana ante este tema?

Las organizaciones venezolanas se encuentran en proceso de supervivencia, considerando las realidades del entorno, ámbito económico, regulaciones, avances tecnológicos, e incursión de nuevos competidores, que pueden afectar su desempeño y cumplimiento de los objetivos establecidos. En la realidad que vivimos la aplicación del marco de gestión de riesgo se hace necesaria.

## ¿Por qué recurrir a PwC Venezuela y no otra firma especializada?

Nos mantenemos siempre al día. Nuestra innovación en materia de marcos de gestión de riesgo es permanente. Nos preparamos para generar valor agregado al cliente. Formamos un equipo comprometido y entrenado, con muchas herramientas de trabajo.

En PwC Venezuela, contamos con equipos de alto desempeño en otras áreas y líneas de servicio como: Auditoría Interna, Assurance y Consulting, con la disposición de colaborar con su especialización en proyectos de gestión integral de riesgos que por su naturaleza pueden ser de gran variedad y amplio alcance.

Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad  
de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC  
de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

## Desarrollo Profesional

# *Una puerta abierta al conocimiento*

*Francy Caicedo, una valenciana, con 10 años en la Firma, es la Gerente Senior, Antonia Mendoza, es la Supervisora y Leonora Solano, en tesis de grado en Educación en la UCV, es la Analista.*

*Ellas conforman el corazón de nuestro equipo de Desarrollo Profesional.*





Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

**Francy nos expone:**

Nuestra función es guiar, administrar y asegurar el proceso de formación de nuestro talento, tanto desde el punto de vista logístico como en el cumplimiento de los lineamientos establecidos por la firma Global, para todos los colaboradores que trabajan en la Firma. Este proceso abarca desde los nuevos ingresos hasta los socios.

Anualmente para el caso de Assurance, recibimos de PwC Global una curricula de cumplimiento obligatorio. Esto marca la pauta para que nosotros desarrollemos durante el año las actividades necesarias, como cursos presenciales, cursos e-learning y cursos vía video-conferencias.

La Firma es una puerta abierta al conocimiento, bien sea en la práctica o desarrollando un interés propio de querer aprender. El que recién ingresa se maravilla de este proceso cuando en sus dos primeras semanas de clases le damos tantas cápsulas que luego señalan que sienten como estar haciendo un post grado.

Nuestra Firma utiliza el modelo de adiestramiento 70:20:10. Este modelo implica que el 70% de la capacitación proviene de la experiencia en el trabajo, así como la selección individual de programas

que si bien no son requeridos son altamente recomendados; 20% proviene de lo que podemos aprender de la relación con nuestros colegas a través de conversaciones, coaching y el proceso de evaluación y 10% corresponde al adiestramiento en aulas.

También tenemos capacitaciones para clientes. Cuando diseñamos cursos para personal externo usualmente los instructores son los socios y/o gerentes de la Firma.

**Continúa Antonia:**

A los nuevos ingresos le damos una gama de conocimientos para refrescar y profundizar lo aprendido en la universidad y a medida que van creciendo los van poniendo en práctica, actualizándose constantemente. Cada curso se diseña para audiencias específicas. Las horas de capacitación y aprendizaje que reporta PwC Venezuela están entre las 45 y 50 mil horas anuales, impactando en el área profesional a unas 550 personas.

**Complementa Leonora:**

Lo que actualmente estoy estudiando está muy de la mano de lo que hacemos en la Función de Desarrollo Profesional. Los instructores de nuestros cursos son gerentes y socios de la Firma, aspecto muy importante porque aparte de tener el conocimiento dominan la realidad del mercado y el funcionamiento de la Firma.

**Francy finaliza:**

“Uno de los principales ejes para PwC Global en su visión 2020 es el talento. Nos enfrentamos a una audiencia de jóvenes, que cada día son más exigentes. Tenemos un portal con variedad de cursos online – LearningSpace- del cual todo colaborador, por interés propio, se nutre tanto desde el punto de vista de su profesión, como en habilidades blandas, mercadeo, términos de negociación y otros. Cuando nos evalúan globalmente dentro de PwC, estamos por encima del mínimo exigido de 3.7, siendo nuestro promedio 4.5. Anualmente debemos presentar un reporte de cumplimiento a nivel global y nos sentimos muy orgullosos de los objetivos alcanzados en Venezuela hasta la fecha.”

Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad  
de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC  
de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

## Administración y Finanzas

# Apoyo interno para brindar afuera el mejor de los servicios

María Victoria Soto, la Directora de Administración y Finanzas de PwC Venezuela, ingresó a la Firma como Asistente 2, luego de haberse graduado en Contaduría en la UCAB en el año 1984. Oportunidades profesionales y vueltas propias de la vida la llevan a que desde 1996 ocupe hoy tan relevante cargo.

“La Firma es una gran familia, nos dice María Victoria. Para mí es como una segunda casa. Siento un gran compromiso en el trabajo que hago. Logramos que nuestros clientes internos estén bien atendidos para que den un buen servicio hacia afuera, e igualmente garantizar que nuestros clientes externos se sientan a plena satisfacción.”

“Mi responsabilidad -continúa- es coordinar las labores de un equipo de unas 30 personas con compromisos en las áreas de facturación y cobranzas, tesorería, nómina, contabilidad y beneficios al personal, entre otras. Prestamos apoyo administrativo a los gerentes y una vez que la negociación se hace, nosotros hacemos el seguimiento de la facturación y la cobranza. De verdad, me siento muy orgullosa del equipo que lidero.”

María Victoria señala que trabajan con un sistema administrativo automatizado denominada SPIN, para control de proyectos e información del negocio; hecho a la medida. En cuanto a nómina e información financiera se opera con el sistema SAP, un recurso que le ha traído crecimiento al personal. En cada oficina existe un socio responsable de manejar los aspectos administrativos con el apoyo desde Caracas.

“Quiero -destaca María Victoria Soto- que todos los colaboradores de la Firma perciban que el Departamento de Administración está para ayudarlos, prestarle toda la colaboración posible y que no duden en acercarse a nosotros para aclarar dudas y hasta para hacernos sugerencias. Queremos que les pese lo menos posible el trabajo administrativo a la hora de relacionarse con los clientes y se dediquen solo a dar lo mejor de sus conocimientos, de sus técnicas.”



**María Victoria Soto**

Directora de Administración y Finanzas



Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad  
de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC  
de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

## Recursos Humanos

# ***PwC Venezuela el mejor lugar para trabajar***



Jacqueline Pérez-Majul y Jennifer Gómez tienen la importante responsabilidad de gerenciar el día a día de los más de 800 colaboradores que conforman PwC Venezuela en sus siete diferentes oficinas regionales: Caracas, Maracay, Valencia, Barquisimeto, Maracaibo, Puerto La Cruz y Puerto Ordaz.

Editorial
Nuestro propósito
Resiliencia Organizacional
Juan Carlos Dao Presidente de Bancaribe
Eduardo Hernández Alumni invitado
Business Process Outsourcing, BPO
Nuestra nueva denominación legal
Fernando Fernández El delito informático
La tecnología de PwC
Mercadeo y Comunicaciones
Tecnología y Seguridad de la Información
HeForShe
Valores y Comportamientos
Gestión Integral de Riesgo
Desarrollo Profesional
Administración y Finanzas
Recursos Humanos
20TH Encuesta PwC de ejecutivos globales
La Consultoría de PwC Venezuela
Premio Municipal del Ambiente
Beatriz Adrián. Dar y Recibir
Premio a la Excelencia IESA

**Jaqueline** tiene una licenciatura y diplomado de la Universidad Simón Bolívar. Vinculada a los desarrollos y progresos de la Firma por 25 años. Hoy es la Supervisora de Recursos Humanos de PwC Venezuela, atendiendo también la planificación de asignaciones del staff de los servicios de auditoría de la oficina de Caracas.

**Jennifer** es psicóloga egresada de la UCV en el año 2008 y actualmente adelanta un post grado en Administración de Recursos Humanos en la misma Universidad. Trabaja en la Firma desde el 2011 y se desempeña como Supervisora de Captación y Selección.

Completan el equipo de Recursos Humanos: Mónica Palandrani y Bárbara Borjas en el área de Captación y Selección, Rosangela Olivares y Gabriela Uribe en el área de Proyectos, Omaris Agreda y Maryuris Aponte en área de Seguridad y Salud Laboral y Thais Portocarrero en área de Administración de Personal. Este departamento está liderado por la socia de la función, Ana Azevedo.

“Mi responsabilidad en Recursos Humanos **-destaca Jaqueline-** se centra en la atención y administración del personal de la Firma, coordinación de programas Globales para el territorio como es el caso de la Encuesta Global al personal y programa de Global

Mobility, entre otros. Tengo simultáneamente la responsabilidad de ser el enlace entre los gerentes y el staff de auditoría para armar los equipos de trabajo asignados a los clientes.”

“Nuestra área-**indica Jennifer**-se encarga de reclutar a todo el personal que ingresa a la organización para sus cuatro líneas de servicios a nivel nacional. Es un trabajo que me encanta porque en cada caso tienes la posibilidad de interactuar con una persona diferente, alguien que tiene un mundo que se abre frente a ti. Luego es gratificante ver como esa persona desarrolla su carrera dentro de PwC Venezuela. Aquí damos oportunidades a los jóvenes para que construyan sus carreras con una proyección tanto nacional como internacional. Las cifras así lo demuestran, en el 2016 tuvimos unos 250 ingresos, de los cuales aproximadamente 40 fueron al área de Asesoría Fiscal, unos 150 para el área de Auditoría y la diferencia distribuida en la demás áreas de la organización.”

Coinciden **Jaqueline y Jennifer** en que una de las grandes fortalezas de PwC Venezuela es la flexibilidad de horarios, lo cual permite a los jóvenes ajustar su jornada laboral a su jornada académica. Esto hace complicada las asignaciones, pues hay que hacer ajustes semestrales, pero al final se gana un colaborador y los jóvenes la experiencia.

“Nuestra meta -nos despide **Jaqueline-** como departamento es hacer de la Firma el mejor lugar para trabajar y retener nuestro valioso talento humano.”



# 20th Encuesta PwC de CEO globales

## Compitiendo en tiempos de conectividad y diferencias



Bajo rigurosas medidas de seguridad y el característico frío del invierno de Los Alpes suizos, este pasado mes de enero se reunió nuevamente el Foro Económico Mundial de Davos. Como siempre, allí llegaron reyes, presidentes, políticos globales, artistas, académicos, investigadores y, fundamentalmente, empresarios y emprendedores representativos de todos los continentes del mundo.

Este Foro se reúne por primera vez en el año 1971, auspiciado por el economista alemán Klaus Schwab, quien se ha mantenido al frente de evento que cada año adquiere un mayor y más sólido prestigio. El de este año llevó como lema emblemático: "Liderazgo responsable y receptivo" y registró una asistencia de más de 3.000 participantes.

Más allá de sus 400 diferentes reuniones que lo integraron, la gran novedad de este año fue la presencia del presidente de China, Xi Jinping, pues nunca antes el jefe máximo de esa nación asiática había asistido a este evento tan característico de las economías occidentales.

### PwC presente

Este año PwC ha conducido la encuesta número 20 entre empresarios de todo el mundo a los fines de presentar los resultados en el marco de la Agenda del Foro Económico Mundial de Davos, abordando cuatro grandes temas: 1. Crecimiento y Competitividad; 2. El ser humano y la tecnología; 3. La Verdad Digital; y 4. La globalización trabajando para todos.

Para llevar a cabo esta investigación, PwC desplegó su presencia en todo el mundo y logró la participación de 1.379 CEO de 79 países, de los cuales 57% trabajan en empresas privadas, y 43% en empresas de capital abierto.

Editorial
Nuestro propósito
Resiliencia Organizacional
Juan Carlos Dao Presidente de Bancaribe
Eduardo Hernández Alumni invitado
Business Process Outsourcing, BPO
Nuestra nueva denominación legal
Fernando Fernández El delito informático
La tecnología de PwC
Mercadeo y Comunicaciones
Tecnología y Seguridad de la Información
HeForShe
Valores y Comportamientos
Gestión Integral de Riesgo
Desarrollo Profesional
Administración y Finanzas
Recursos Humanos
20TH Encuesta PwC de ejecutivos globales
La Consultoría de PwC Venezuela
Premio Municipal del Ambiente
Beatriz Adrián. Dar y Recibir
Premio a la Excelencia IESA

De los consultados, 152 correspondieron a América del Norte, 163 a Latinoamérica, 493 a la región de Asia-Pacífico, 130 al Medio Oriente y África, 294 a Europa Occidental y 147 a la Europa central y oriental.

Resultados globales

En cuanto al primer tema -Crecimiento y Competitividad- 38% de los CEO a nivel global manifiestan confianza en cuanto a que sus empresas y negocios crecerán en el corto plazo. Los cinco países más importantes para el crecimiento identificados por los líderes globales son: Estados Unidos, China, Alemania, Reino Unido y Japón. De igual manera, el 58% de los líderes empresariales mundiales piensan que se ha vuelto más difícil equilibrar la globalización con las tendencias crecientes en el proteccionismo.

En el tema relacionado con la Tecnología, los CEO globalmente consideran que la tecnología ahora es inseparable de la reputación, de las habilidades y del reclutamiento, de la competencia y del crecimiento del negocio. Casi una cuarta parte cree que la tecnología modificará completamente la competencia en su industria durante los próximos cinco años. Los líderes empresariales mayoritariamente -52%- señalan que incrementarán sus nóminas, pero 77% se encuentra preocupado por las limitaciones en encontrar las habilidades que requieren. Solo con

tecnología no se puede innovar, se requiere de gente preparada, dicen. Reino Unido, China, India y Canadá figuran entre los países con los planes de contratación más ambiciosos.

En el vigente tema relacionado a conectividad global, manejo de data, automatización, realidad virtual, entre otros, la encuesta de PwC determina que el 68% de los grandes empresarios mundiales están convencidos que cada vez se hace más difícil ganar y mantener la confianza de las personas.

Finalmente, en el tema de poner a funcionar la globalización en favor de toda la humanidad, dos tercios de los 1.379 encuestados están de acuerdo en que la globalización ha sido beneficiosa para alcanzar niveles de competitividad, circulación de capitales y comercio. Un 44% señala que esta globalización no ha logrado cerrar definitivamente las diferencias entre ricos y pobres y es necesario que ésta trabaje para todos.

Venezuela durante siete años

Por séptimo año consecutivo los CEO venezolanos han participado de manera protagónica en esta Encuesta Global de PwC, lo que permite estudiar a fondo nuestras propias tendencias y visiones en favor de identificar soluciones concretas a los problemas que caracterizan al sector empresarial privado nacional.

En esta muestra representativa de CEO venezolanos, se identifica que debido a la incertidumbre y los riesgos se ha incrementado la desconfianza. 84% de ellos indican que reducirán costos en los próximos 12 meses. También se determina que entre los nacionales se ha alcanzado el nivel más alto en cuanto a las preocupaciones relacionadas con regulaciones y la falta de habilidades clave en los recursos humanos. El 48% de los CEO venezolanos esperan recortar su plantilla en los próximos 12 meses, y el 23% planea aumentar la plantilla.

En cuanto a la visión que se tiene de los propios proyectos y empresas, el 19% de los CEO venezolanos espera que el crecimiento de la compañía mejore en los próximos años, lo que significa 32 puntos por debajo del promedio mundial. Los CEO venezolanos identifican las principales oportunidades de crecimiento en: Estados Unidos 52%, Colombia 42%, México 23%, y en Perú y Brasil el 19%.

En otro aspecto de la investigación podemos comprobar que 58% de los CEO venezolanos manifiesta que la globalización ayudó en gran medida a permitir la conectividad universal, 42% que le ayudó a mejorar la facilidad de mover capital, personas, bienes e información y 35% que le ha ayudado con la creación de mano de obra calificada. Los CEO venezolanos destacan la utilización de los medios digitales



Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad  
de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC  
de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

## 20<sup>th</sup> CEO Survey

*Competing in an age of divergence <sup>p6</sup> / Managing man and machine <sup>p15</sup> / Gaining from connectivity without losing trust <sup>p21</sup> /  
Making globalisation work for all <sup>p27</sup>*

# 20 years inside the mind of the CEO... What's next?



# 1,379

CEOs interviewed in  
79 countries

# 44%

of CEOs say globalisation  
has not helped to close the  
gap between rich and poor

# 69%

of CEOs say it's harder for  
businesses to sustain trust  
in the digital age

*ceosurvey.pwc*



más que los impresos en 87% (69% de los CEO globales), y 74% dicen que se encuentran activos en las redes sociales (43% de los CEO globales)

Específicamente en materia de tecnología, los altos ejecutivos venezolanos, en un 55%, manifestaron que la tecnología ha reformado completamente o ha tenido un impacto

significativo en su negocio en los últimos cinco años y el 87% (frente al 75% global) cree que en los próximos años este impacto será mayor. El 74% de los CEO venezolanos utilizan la tecnología para mejorar el bienestar de sus empleados.

Los CEO venezolanos destacan como amenazas empresariales frecuentes la interrupción en la

cadena de suministros (81%) y los cambios de comportamiento del consumidor venezolano (65%).

Para quienes tengan especial interés en estudiar al detalle esta valiosa y actualizada investigación, pueden acceder a ella a través de: <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2017/pwc-ceo-20th-survey-report-2017.pdf>

Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad  
de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC  
de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

## Consultoría PwC Venezuela

***Más allá del conocimiento,  
somos unos aliados cercanos***

### **José Enrique Sánchez**

Egresado de la Universidad Tecnológica del Centro, UNITEC. Ingresó a la Firma en 1993. Socio líder desde el 2002 en el área de Consultoría.





Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

**¿Qué es hoy la Consultoría en PwC Venezuela?**

La consultoría ha cambiado radicalmente en los últimos dos años, adaptándose al nuevo mundo de los negocios y a las exigencias de los clientes. Hoy es mucho más dinámica, proactiva, innovadora, con creatividad. En el caso de PwC el apoyo que se da a los clientes va con la garantía de mucha experiencia, con alto nivel de sensibilidad y de cercanía. Cercanía es una palabra clave, importante para nosotros. Hemos comprobado que es fundamental que el consultor sea un aliado, más que un técnico. Por eso en PwC Venezuela, como consultores, hacemos de cada experiencia, con el cliente, algo diferente y único.

**¿Cómo se organizan para responderle al mercado venezolano?**

Hace dos años, a nivel global asumimos una transformación radical. Separamos el apoyo al área de Assurance de los servicios propios de Advisory o Consultoría. Hemos decidido incorporar en nuestra apuesta al país el de Consultoría, con un Plan Estratégico con visión a la próxima década, ejecutable a través de cuatro áreas bien definidas: Riesgo, Servicios Tecnológicos, Consultoría Gerencial y Estrategia, ofrecidas todas con una amplia visión global, con lo último a nivel

de metodologías y con un sólido y profundo conocimiento de nuestro mercado nacional.

Primero, el área de Riesgo, a través del cual respondemos a demandas sobre gestión integral de riesgo, diseño de riesgo, modelos de cuantificación, mitigación y predicción, así como riesgo de liquidez y de mercado, entre otros.

Segundo, en Consultoría Gerencial atendemos las demandas de nuestro mercado en cuanto a optimización de procesos, cadena de suministro, talento humano, gestión de proyectos y finanzas corporativas.

Tercero, los Servicios Tecnológicos, en los cuales observamos fuertes tendencias que retan a las empresas en el mundo, como es lo relacionado con “*Analytics*”, o análisis de datos, “*Digital*”, es decir, todo lo referido a la digitalización de procesos, y la llamada “*Cloud*” o nube. Esto, más temprano que tarde se impondrá en los procesos. En PwC Venezuela ya nos estamos preparando para la llegada de esta ola, adiestrando a nuestro equipo vía e-learning y cursos presenciales. Cuando las condiciones del mercado se activen veremos empresas buscando apoyo en estas actividades, pues así se los demandará el mercado o sus casas matrices, las cuales ya están operando en estas tendencias.

En cuarto lugar, el área de Estrategia, con lo inherente a Gobierno Corporativo y planes estratégicos. Un área que ha tenido gran actividad en los últimos años, pues las empresas han descubierto la conveniencia de tener planes estratégicos y hacer y mantener foco sobre sus estrategias, atendiendo los cambios en el plano de lo táctico.

Para estas cuatro áreas tenemos un equipo de alto rendimiento reconocido por el mercado venezolano. Un equipo donde combinamos experiencias, ganas y apetito de aprendizaje de nuestros colaboradores, pero también mucha cercanía y capacidad de respuesta al cliente.

**¿La Consultoría dentro de la Firma, vista la próxima década?**

Sí, tenemos una visión hacia el futuro inmediato y de largo plazo, sustentada en los denominados seis “foco de inspiración” de la Firma a nivel global: rentabilidad, servicios, calidad, talento, marca y responsabilidad social. En ellos nos inspiramos para definir nuestras acciones estratégicas, metas y objetivos. En cualquier acción que abordemos estos seis focos estarán presentes. Por otra parte, tenemos puesta esa visión más allá de las tradicionales fronteras físicas, preparándonos para convivir con criterios de internacionalización, trabajando en equipo con expertos de otros países.

Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad  
de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC  
de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

## ¿Cómo haces para acercarte al mercado, a los clientes?

Somos profesionales y trabajamos con base en la experiencia y, nuevamente, una palabra clave, con mucha cercanía, con un permanente posicionamiento de la marca, tanto con los clientes como con el mercado en general. Creemos en la formación y el estudio permanente. Certificaciones, diplomados, cursos, maestrías (MBA's), son ofertas que hacemos todo el año. Por ejemplo, actualmente seis miembros de nuestro equipo están en cursos de MBA. Trabajamos basados en valores humanos, combinándolos con los valores corporativos. En otras palabras, tú eres bueno no porque trabajes en equipo sino porque te incorporas al mismo con valores propios indispensables para ser efectivo y eficiente al trabajar en equipo. De esta manera hemos detectado como la ética y los valores sí influyen en la estrategia corporativa de una empresa. Demostrar y comprender la trascendencia de estos dos aspectos representa otro de nuestros servicios.

## ¿Innovaciones a futuro?

PwC ha comprobado que luego de una situación de crisis la Consultoría se potencia, se expande. La razón: las corporaciones necesitan recomponerse, y allí entran todos los servicios señalados. Ante las incertidumbres y

dificultades nuestro factor diferenciador seguirá siendo la calidad y ofrecer específicas y reales soluciones sobre lo que demanda o preocupa a un presidente o junta directiva respecto a sus oportunidades y expectativas. En estos momentos, por ejemplo, tenemos proyectos en desarrollo en varias ciudades del territorio nacional y en todos ellos estamos comprobando que, en efecto, la Consultoría de PwC Venezuela es calidad y genera valor a esas oportunidades y expectativas.



Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad  
de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC  
de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

## Alcaldía de Baruta

# ***PwC Venezuela recibe Premio Municipal del Ambiente***

PwC Venezuela, recibió el Premio Municipal del Ambiente “William H. Phelps hijo y Kathy Phelps 2017” en su Mención Empresa, otorgado por la Alcaldía del municipio Baruta.

El Premio William H Phelps hijo y Kathy Phelps es otorgado anualmente y tiene por finalidad incentivar y promover la protección y conservación del medio ambiente y divulgar las ideas ambientales de personas naturales o jurídicas, vecinos y consejos comunales localizados dentro de los límites del Municipio Baruta.

PwC Venezuela, opera en Venezuela desde 1935 y es la Firma líder de consultoría y auditoría en el mercado venezolano. Correspondió a sus socios Pedro Pacheco Rodríguez y José Antonio Apostólico recibir la correspondiente Mención.

El William H. Phelps hijo y Kathy Phelps es otorgado en cinco diferentes menciones: Vecino, Divulgación, Empresa e Institución Educativa. En su condición de Socio Principal de PwC Venezuela, Pedro Pacheco señaló que tanto interna como externamente sostienen estrategias permanentes en favor del cuidado de nuestro ambiente, con una reducción



sostenida del consumo de papel, de energía eléctrica y perfeccionando las estrategias de reciclaje. Simultáneamente, hemos asumido el compromiso de diseñar y mantener en favor

de la comunidad una extensa zona verde ubicada en las cercanías de la sede principal de la empresa, en la urbanización Chuao de este municipio”.



Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad  
de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC  
de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

Beatriz Adrián

## ***Todos tenemos algo para dar***



**Socios José Antonio Apostólico y Luis Manuel Freites con Beatriz Adrián**

Todos tenemos algo para dar por más limitados que estemos, más allá del dinero. En estos tiempos de crisis hace falta que nos volvamos hacia la solidaridad, hacia el otro. Llegar a sentir que el dar te da a ti mismo más de lo que tú estás dando. Así, te sientes pleno, con una energía muy bonita, aunque no tangible, no tiene precio y no se pueda describir. Ese es nuestro mayor aprendizaje.

Así responde la periodista Beatriz Adrián a nuestra interrogante sobre la lección aprendida luego de tres años promoviendo y desarrollando junto con Alejandra García Pérez y Héctor Casanova la Asociación Civil “Dar y Recibir”.

Conversar con Beatriz es identificar cuán viable, pertinente y útil es vincular una empresa productiva o un empresario comprometido con una causa a la que el apoyo o empuje no solo es necesario y posible sino también beneficioso para todos.

“En *Dar y Recibir* -señala Beatriz en compañía de nuestros Socios Luis Manuel Freites y José Antonio Apostólico- estamos convencidos que Venezuela es un país lleno de gente solidaria, de allí que muchas causas humanitarias, así como muchas problemáticas sociales y ambientales, pueden resolverse o minimizarse con la participación de todas las personas que quieran aportar su grano de arena, incorporándose a



Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

nuestra estrategia de *crowdfunding* solidario. Contamos las historias, las documentamos, todo de forma transparente, solucionando problemas vinculados a situaciones donde está presente la urgencia y la insuficiencia de recursos, como también ayudamos a personas con proyectos de emprendimiento que tengan un impacto social.”

### ¿Cómo se inicia?

Trabajaba en Globovisión como periodista al frente del programa “Otra Visión” a través del cual daba a conocer a las fundaciones y organizaciones sociales en Venezuela. En una oportunidad le conté a mi hermana que quería ser una emprendedora social y me respondió que ella había estudiado con Alejandra García, de Superactec, quien tenía la idea de hacer un *crowdfunding* solidario en Venezuela. Listo, junto con Héctor Casanova, los tres, fundamos “*Dar y Recibir*”.

Empezamos en diciembre del 2013. Ya en el 2014 nos ganamos el concurso *Ideas*, ocupando el segundo lugar en la mención Emprendimiento Social.

### Y, ¿ahora?

Con el mismo espíritu hemos decidido abrir “*Entre Todos*”, una *nonprofit* en Estados Unidos, para incorporar venezolanos radicados fuera del país que le están poniendo mucho entusiasmo a seguir apostando a los deseos de ayudar. De

esta manera canalizamos esa solidaridad que permite alcanzar objetivos comunes, de manera global. Ese venezolano 100% solidario lo es en las empresas y como individuo. La idea es que pequeños aportes de muchas personas hagan la diferencia y le cambien la vida a alguien.

### ¿Resultados?

Los resultados son muy alentadores. Con nuestro *crowdfunding* social a través de la página web **www.daryrecibir.org.ve** a la fecha tenemos cerca de 114 causas resueltas o completadas, más de 400 beneficiarios, cerca de 3.000 usuarios registrados y colaboraciones por más de 20 millones de bolívares. También para las causas que así lo establezcan, se reciben aportes en especies específicas, como libros, ropa, material escolar, mobiliario, medicinas, artículos electrodomésticos. Los materiales de desecho tales como botellas de vidrio, de plástico PET y tapas de plástico también son aceptados. Nuestra participación en las redes sociales es también un valioso resultado. Es increíble cómo las redes solucionan. Tenemos unos seguidores cuyas respuestas resuelven de manera muy rápida. Es un maravilloso espacio.

### ¿Qué es una “causa”?

En *Dar y Recibir* llamamos “causa” a aquellas ideas que tienen como propósito un fin humanitario, social y/o por el bien común, en

otras palabras, el propósito es beneficiar a una comunidad, al ambiente, entorno o población que se considere en riesgo social. También a aquellas necesidades de personas de escasos recursos económicos que requieran ayuda para solventar una situación de enfermedad o condición médica. Las causas tienen un máximo de recaudación de Bs. 500.000 y el solicitante debe demostrar que tiene el dinero restante para cubrir el 100% del presupuesto.

### ¿La relación de “Dar y Recibir” con PwC’

Fue a través de José Antonio Apostólico, como director de Vitalis. Me invitaron a la Firma y le propuse que fuera *patrocinante solidario*, una figura de anunciantes de nuestra página web. Un porcentaje va a las causas y otro al mantenimiento de la plataforma. Ya van dos años. PwC también nos ha apoyado muchísimo haciendo talleres en beneficio de la Fundación. Los montos recaudados por concepto de entradas a estos talleres han ido para el apoyo de las causas de “*Dar y Recibir*.” También consultamos al personal de PwC sobre qué causas querían apoyar con lo recaudado en los talleres. La idea es promover la solidaridad, empoderar a la gente para que sean actores del cambio social. En definitiva, nosotros creemos que los empresarios pueden participar activamente en el grandioso gesto de dar a quienes de verdad necesitan recibir.

Editorial  
**Nuestro propósito**

**Resiliencia Organizacional**

**Juan Carlos Dao**  
Presidente de Bancaribe

**Eduardo Hernández**  
Alumni invitado

**Business Process Outsourcing, BPO**

**Nuestra nueva denominación legal**

**Fernando Fernández**  
El delito informático

**La tecnología de PwC**

**Mercadeo y Comunicaciones**

**Tecnología y Seguridad  
de la Información**

**HeForShe**

**Valores y Comportamientos**

**Gestión Integral de Riesgo**

**Desarrollo Profesional**

**Administración y Finanzas**

**Recursos Humanos**

**20TH Encuesta PwC  
de ejecutivos globales**

**La Consultoría de PwC Venezuela**

**Premio Municipal del Ambiente**

**Beatriz Adrián. Dar y Recibir**

**Premio a la Excelencia IESA**

## ***PwC Venezuela otorga el XV Premio a la Excelencia Académica (IESA)***



En el año 1995 la firma de consultoría PwC Venezuela y el Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA) mantienen un acuerdo a los fines de reconocer la excelencia entre los alumnos que participan en el Máster en Finanzas que imparte esa casa de estudios.

Este año, la distinción recayó en Eduardo José Pérez Gómez. En el año 2016 la distinción también se le otorgó a Federico Hellmund Fuentes.

Pedro Pacheco, Socio Principal de PwC Venezuela señaló que para la Firma “es un honor mantener y fortalecer el compromiso que a lo largo de toda su trayectoria de más de 80 años tiene con la formación y la capacitación de las nuevas generaciones. El capital humano es nuestro mayor y más valioso activo. En nuestra Firma estamos convencidos que capacitarse es la herramienta más segura para brindarle soluciones y futuro a Venezuela y estimamos que el IESA es una gran ventana de oportunidades para quienes tienen la responsabilidad de gerenciar nuestro presente y futuro.”





## ***Nosotros***

### **Consejo Editorial**

Pedro Pacheco

Luis Manuel Freites

Deicy García

Abril, 2017

Producción: Asesorac

PwC Venezuela no se hace responsable por las opiniones de terceros publicadas en esta revista

***[www.pwc.com/ve](http://www.pwc.com/ve)***

### **Síguenos en:**



@PwC\_Venezuela



PwC\_Venezuela



PwC\_Venezuela



pwcvenezuela