

Una revista de PwC Perú

# Advance

Número 12 - Enero 2024

## IA Generativa

Los líderes empresariales y tecnológicos no están preparados para la tecnología emergente, según el Global Digital Trust Insights 2024

---

La importancia del monitoreo de los riesgos de terceros por el Directorio

---

Tecnología climática

---

El auditor interno en una minera en etapa de cierre y abandono

---

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





Orlando Marchesi  
Socio Principal

---

Conforme avanza el tiempo, el mundo también va transformándose. Por ello, es muy importante que las empresas se sientan seguras a la hora de asumir nuevos riesgos y estrategias. Asimismo, es necesario promover el uso de herramientas de innovación y animar a los colaboradores a desarrollar nuevas habilidades acorde al mercado, con alternativas que fomenten la flexibilidad laboral e impulsen la búsqueda de valor.

En esta edición de Advance hemos querido abordar las tecnologías emergentes, la importancia del monitoreo de los riesgos de terceros por el Directorio, el Impuesto a la Renta en el Perú y la tecnología climática, entre otros temas de importancia para el mundo de los negocios de hoy.

El desarrollo empresarial requiere cultivar relaciones con clientes, proveedores, reguladores, entre otros. Estos distintos grupos de interés juegan un rol clave, por lo cual deben ser monitoreados dentro del panorama de riesgos de cualquier organización. Guillermo Zapata, Director de Servicios de Gobierno Corporativo, Riesgos, Cumplimiento y Servicios Forenses de PwC Perú, aborda en su artículo la importancia del monitoreo de los riesgos de terceros por el Directorio.

Por otro lado, Carlos Rodríguez Summers, Socio Líder de Private Wealth Services, explica la obligación que tienen las personas naturales residentes fiscales en el país a pagar el Impuesto a la Renta (IR) en el Perú por todas las ganancias realizadas que perciban en el año. Asimismo, detalla sobre los alcances del Informe 000098-2023-SUNAT/7T0000 de la Sunat respecto a la aplicación de la Decisión 578 de la Comunidad Andina de Naciones (CAN).

En una entrevista sobre tecnología climática, Franco Horna, Gerente Senior de Sostenibilidad y Cambio Climático, analiza la aplicación de este tipo de herramientas y el nivel de implementación en las empresas peruanas. Por su parte, Miguel Estrada, Gerente Senior del área de Risk Assurance Services, reflexiona sobre la etapa de cierre y abandono del ciclo de vida de una mina y los riesgos relacionados con aspectos operativos y de cumplimiento.

Finalmente, Miguel Puga, Socio Líder de Transfer Pricing y Líder de Empresas Familiares, resalta la importancia de la confianza entre los miembros de una familia empresaria, cómo construirla y de qué forma puede perdurar en el tiempo.

Los invitamos a disfrutar esta nueva edición de Advance y a explorar los beneficios de la transformación empresarial para generar el éxito a largo plazo, sin perder de vista la evaluación de los riesgos que implican las nuevas tecnologías emergentes.

# Contenido



## Equipo editorial

### Jefa de Comunicación Corporativa:

Claudia Lobatón

### Contenido:

Diana Montalvo

### Diseño:

Carlos Pajares

Global Digital Trust Insights

## IA Generativa

Pág. 6-10



## La importancia del monitoreo de los riesgos de terceros por el Directorio

Pág. 11-19

Infografía

## Estudio de Auditoría

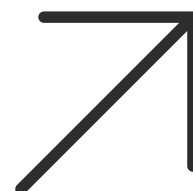
Pág. 20-21



Las inversiones en Colombia y el Impuesto a la Renta en el Perú

## No hay porque temer, todo sigue igual

Pág. 22-27



## Tecnología climática

Pág. 28-31

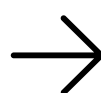
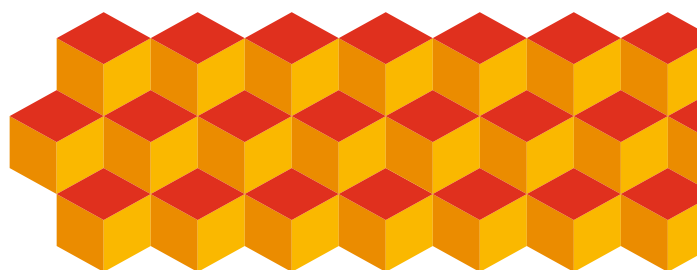
## El auditor interno en una minera en etapa de cierre y abandono



Pág. 32-35

## Transformación empresarial

Pág. 41-43



Quiz: ¿Está acelerando el rendimiento de su empresa?

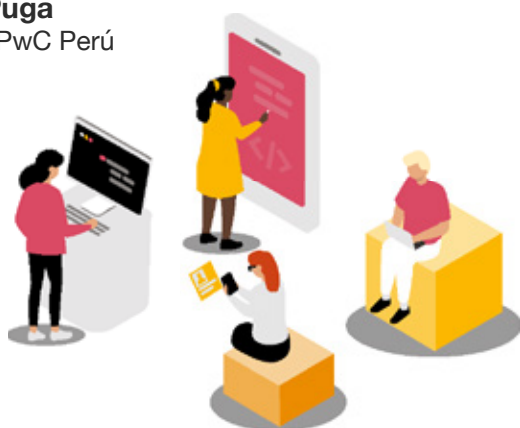
Pág. 44-45



## Empresas familiares

Por: Miguel Puga  
Socio Líder de PwC Perú

Pág. 36-40





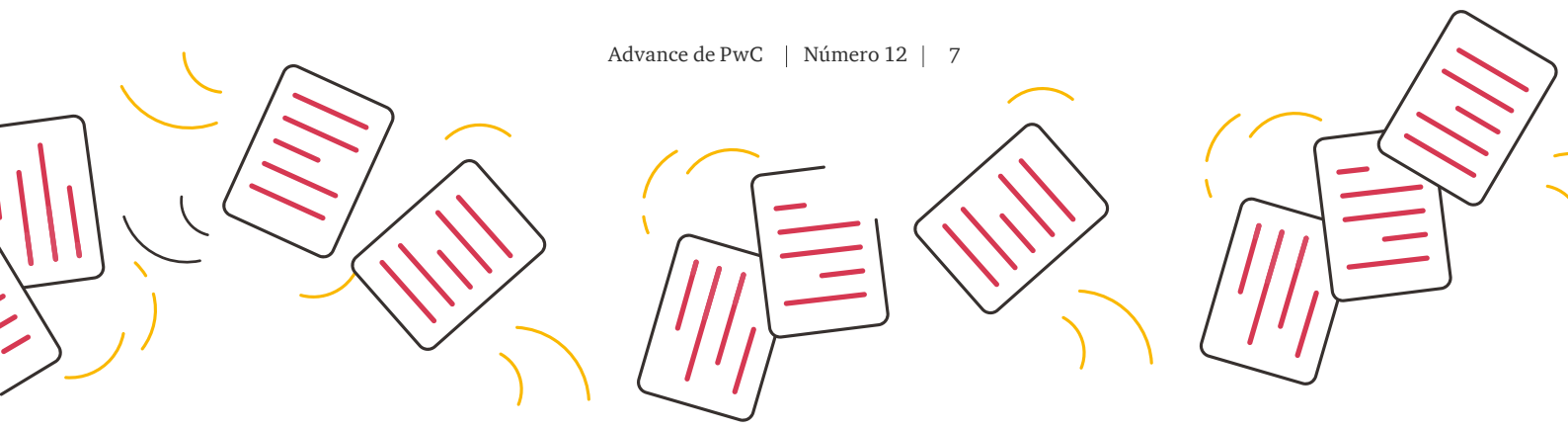
# IA Generativa

Los líderes empresariales y tecnológicos no están preparados para la tecnología emergente, según el Global Digital Trust Insights 2024

El Global Digital Trust Insights 2024 de PwC reveló que el porcentaje de empresas que han sufrido una vulneración de datos superior al millón de dólares ha aumentado significativamente respecto al año pasado, del 27% al 36%.

La encuesta, realizada a 3.800 líderes empresariales y tecnológicos de 71 países, también revela que las empresas ven el auge de la IA Generativa con una mezcla de escepticismo y entusiasmo. Asimismo, el 31% de los participantes está aumentando sus presupuestos entre 6% y 10% en ciberseguridad para protegerse de los ciberataques.

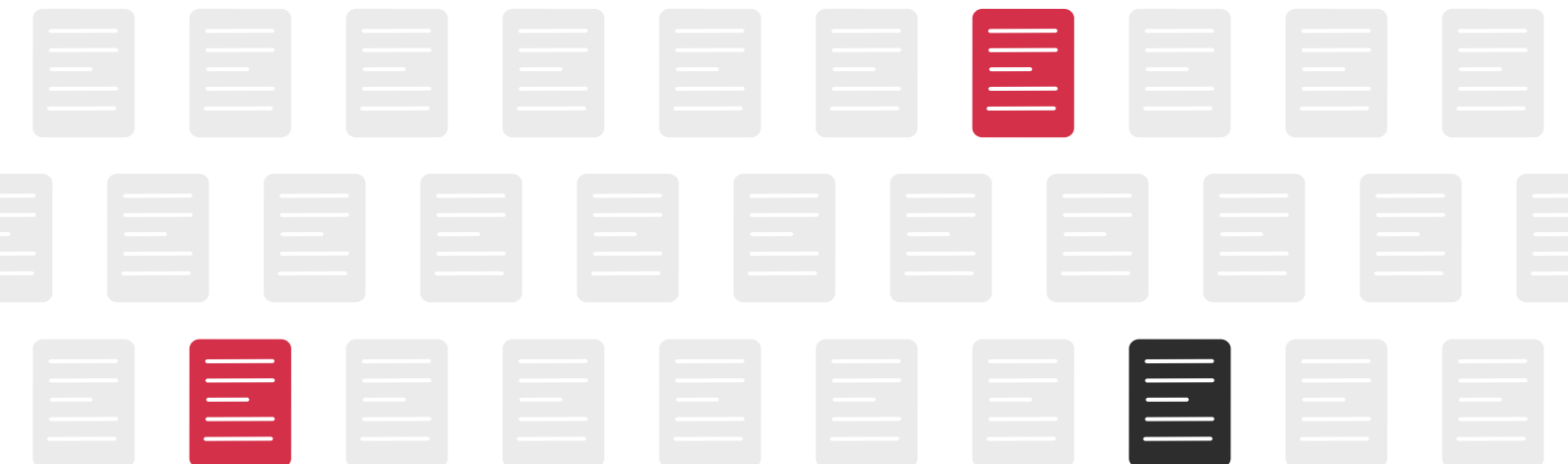
Tal es el caso de las empresas en territorio latinoamericano, donde los participantes indicaron que el presupuesto para ciberseguridad de sus empresas en 2024 aumentará entre un 6% y un 10%, con el objetivo de destinarlo a: servicios de seguridad gestionados (38%); seguridad de aplicación (33%); gestión de identidad y acceso (33%); así como en seguridad en la nube (32%).



En un contexto de recesión económica y de constante aceleración digital, los líderes de las organizaciones en el Perú demandan a sus equipos de TI y Cyber, obtener el mayor beneficio de las inversiones en ciberseguridad mitigando los riesgos más críticos que pudieran impactar en su negocio. ”

Señaló Alexander García, Socio de Ciberseguridad y TI de PwC Perú

Asimismo, casi dos tercios (64%) de los encuestados afirmaron haber incrementado sus ingresos por ventas en el último año, mientras que ocho de cada 10 (82%) esperan aumentar sus ingresos durante el próximo año. Este porcentaje guarda relación con el nivel de madurez en las iniciativas de ciberseguridad: aquellas empresas más maduras en este aspecto reportan un mayor número de beneficios y una menor incidencia de brechas cibernéticas que tienen un costo de 1 millón de dólares.



## El sector salud es el más vulnerable ante riesgos cibernéticos

Aunque las empresas que han sufrido una vulneración de datos han aumentado desde la encuesta de PwC de 2023, el sector salud ha sido el más afectado. A nivel global, el costo promedio de los ciberataques fue de 4,4 millones de dólares, mientras que en el sector salud este es un 25% mayor: alcanzando los 5,3 millones de dólares. De hecho, casi la mitad (47%) de todas las organizaciones sanitarias encuestadas informaron de una violación de datos de 1 millón de dólares o más.

A medida que aumenta el tamaño de la empresa, también lo hace el costo promedio de su ataque más perjudicial. Las empresas con más de 10 mil millones de dólares informan de filtraciones por un valor de 7,2 millones de dólares, mientras que las empresas con menos de 1.000 millones de dólares informan de daños por un valor de 1,9 millones de dólares.



## El auge de la IA Generativa

Entre los líderes empresariales y tecnológicos, existe una creciente preocupación por el auge de la IA Generativa (GenAI) en lo que respecta a la ciberseguridad. Por ello, los CISO (Oficiales de seguridad de la información) y los CIO (Directores de Tecnologías de la información) deberían prestar atención a estas percepciones: El 52% espera que la GenAI provoque ciberataques catastróficos en los próximos 12 meses.

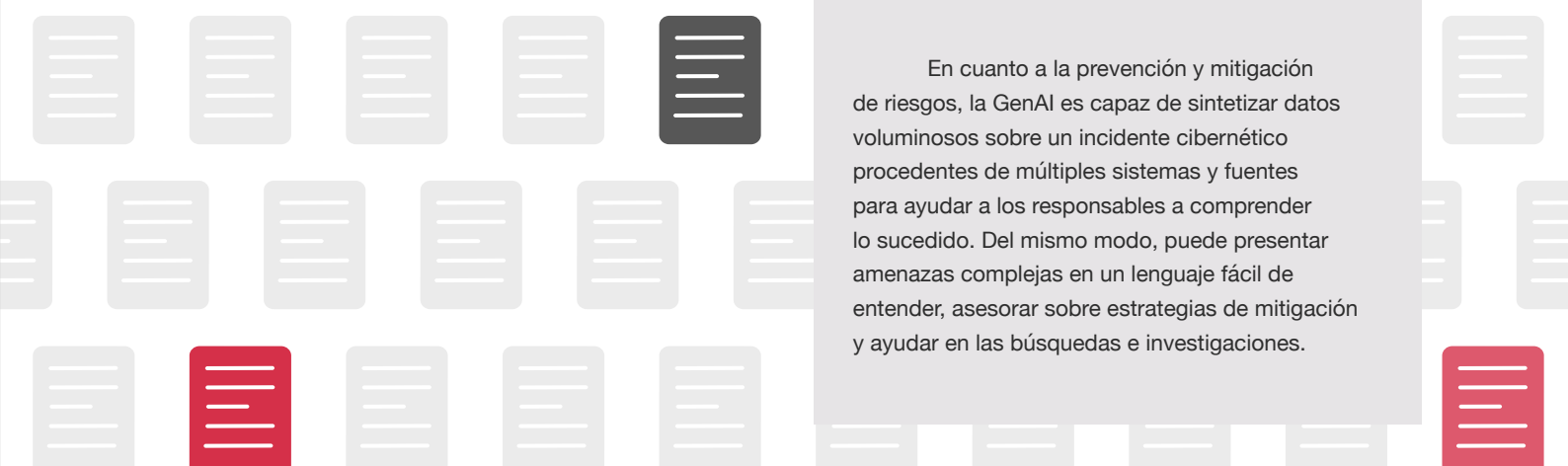
Sin embargo, también existe entusiasmo ante esta tecnología. Casi ocho de cada 10 (77%) coincidieron en su intención de utilizar la GenAI de forma ética y responsable. Además, tres cuartas partes de los líderes empresariales y tecnológicos expresaron su interés por el potencial de la IA Generativa:

**77%** está de acuerdo en que "la IA Generativa ayudará a su organización a desarrollar nuevas líneas de negocio en los próximos tres años";

**74%** está de acuerdo en que "el uso personal de la IA Generativa por parte de los empleados dará lugar a aumentos tangibles de su productividad en los próximos 12 meses";

**75%** está de acuerdo en que "los procesos impulsados por la IA Generativa dentro de una organización aumentarán la productividad de los empleados en los próximos 12 meses".

En cuanto a la prevención y mitigación de riesgos, la GenAI es capaz de sintetizar datos voluminosos sobre un incidente cibernético procedentes de múltiples sistemas y fuentes para ayudar a los responsables a comprender lo sucedido. Del mismo modo, puede presentar amenazas complejas en un lenguaje fácil de entender, asesorar sobre estrategias de mitigación y ayudar en las búsquedas e investigaciones.





## Los líderes empresariales redoblan la inversión en ciberseguridad

A pesar del continuo aumento de las catástrofes naturales relacionadas con la crisis climática, las repercusiones de la pandemia por el Covid-19 y el aumento de la desigualdad, los líderes empresariales y tecnológicos consideran que los riesgos digitales y tecnológicos son los principales factores a los que dan prioridad para su mitigación en los próximos 12 meses. En este sentido, las tres principales amenazas cibernéticas que contemplan a nivel global son: amenazas relacionadas con la nube, ataques a dispositivos conectados y operaciones de pirateo y filtración. A pesar de lo mencionado, más de un tercio de las empresas globales no han instituido esfuerzos de gestión de riesgos y sólo una de cada cuatro ha realizado mejoras de ciber-resiliencia.

Por su parte, los encuestados del territorio latinoamericano indican factores similares a los globales en sus principales amenazas, los cuales son: operaciones de hackeo y filtración, vulneraciones relacionadas con la nube, ataques a dispositivos conectados.

Sólo el 2% de las organizaciones a nivel mundial está optimizando y mejorando continuamente todas las áreas de la ciber-resiliencia. Esta cifra se suma a que más del 40% de los directivos afirmaron no comprender los riesgos cibernéticos que plantean las tecnologías emergentes, como las herramientas de entorno virtual, la IA generativa, el blockchain, la informática cuántica y la realidad virtual/aumentada.

“Hay una necesidad imperiosa en cambiar la forma cómo evaluamos los riesgos empresariales. Las empresas líderes en gestión de ciberseguridad están adoptando modelos cuantitativos para evaluar sus riesgos cibernéticos porque requieren tomar mejores decisiones y anticiparse a potenciales amenazas”, agregó García.

## Upskilling and reskilling

Las organizaciones tendrán que reflexionar sobre sus estrategias de adquisición y retención de talento para mantener a sus empleados comprometidos e informados.

En el Global Digital Trust Insights 2024, los directivos encuestados señalaron que las tres mayores prioridades en lo que respecta a la estrategia de ciberseguridad son: Mejorar la cualificación de nuestra plantilla actual con la rapidez suficiente para seguir el ritmo de las demandas de su organización, reequilibrar entre los servicios internos y los externalizados o gestionados, e identificar a los candidatos adecuados para las vacantes.

De ese modo, las organizaciones que han sufrido una brecha cibernética de más de 1 millón de dólares son más propensas a competir por el talento en el mercado (52%), ya que este se encuentra entre sus tres prioridades principales.

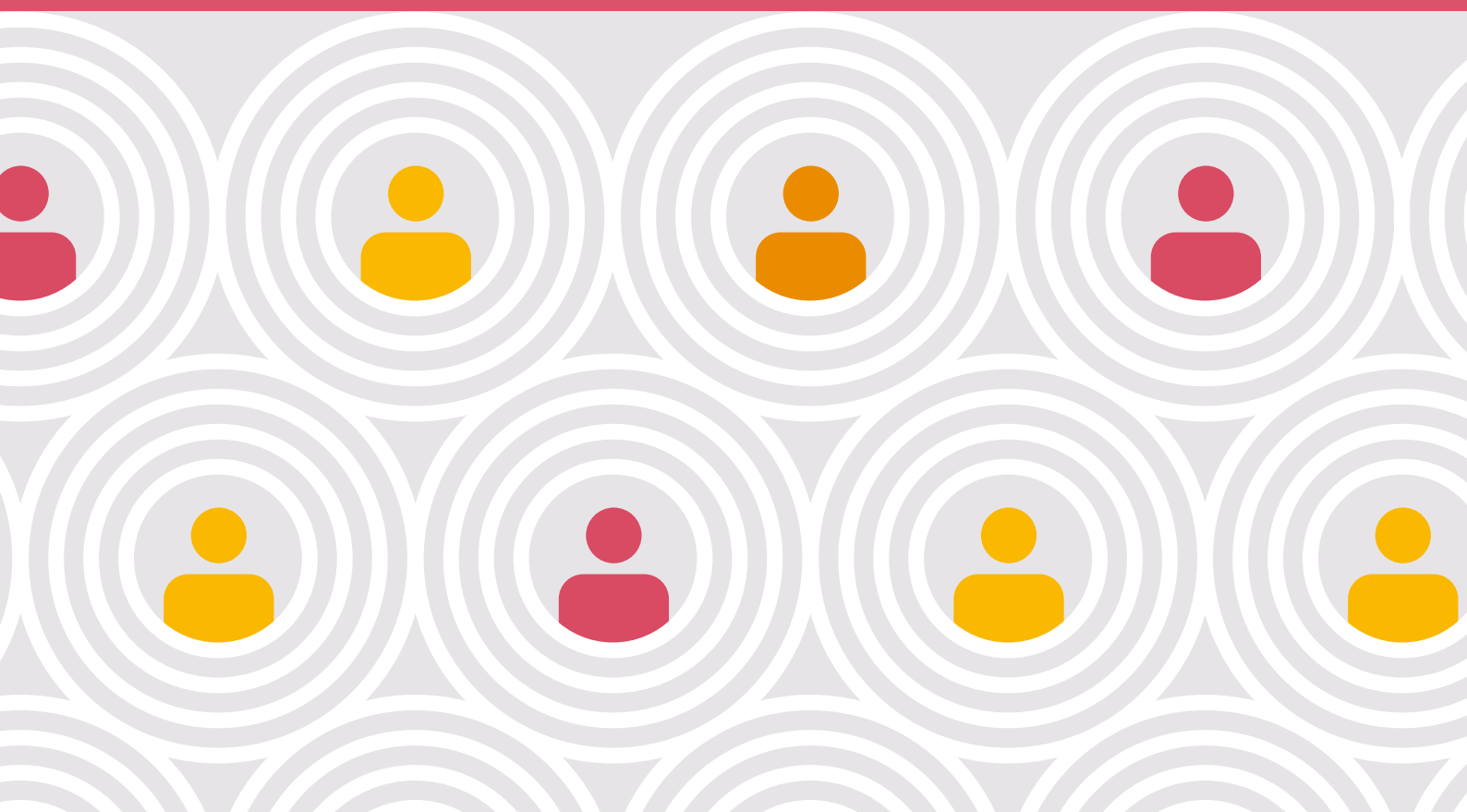
Finalmente, Alexander García señaló: “En el mundo hay una escasez de profesionales en ciberseguridad, situación que se agrava cuando las organizaciones tienen plataformas e infraestructura compleja que requieren diversos perfiles altamente especializados para su administración. En ese sentido, casi un 40% de los encuestados están planificando la integración de sus soluciones de ciberseguridad para mitigar el riesgo de poca oferta de ciber talento.”





Por: **Guillermo Zapata**  
Director de PwC Perú

# La importancia del monitoreo de los riesgos de terceros por el Directorio



Las empresas desarrollan sus actividades en la sociedad, a nivel local o internacional, de manera individual o en asociación con otras, generándose así relaciones con clientes, proveedores, licenciatarios, agremiados, reguladores, entre otros; inclusive las organizaciones tienen un segmento de individuos interno que atender (trabajadores, gerentes, entre otros), así como de forma externa. En ese sentido, se puede indicar que los grupos de interés de una organización dependen del contexto en que se desenvuelva y cada uno de ellos genera riesgos particulares.

En esa línea, un tercero es cualquier empresa, ya sea proveedor, agente, representante comercial, consorciado, socio de negocios, distribuidor u otro, que interactúa con o en nombre de una empresa. Estos terceros pueden proporcionar todo tipo de servicios, desde procesar nóminas, gestionar licencias, reclamaciones, defensa legal e incluso administrar data centers.

Por otro lado, hay empresas que utilizan a terceros como expertos locales en temas comerciales, gestión de intereses, entre otros. En algunas ocasiones, estos terceros tienen sus propios proveedores (denominados “cuarta parte”) para ejecutar parte o la totalidad de los servicios pactados con una empresa, por lo que, las contingencias que generan se incrementan para una organización.

Los riesgos que un tercero o cuarta parte pueden generar son de diversa índole. A continuación, se listan algunos de ellos:



### Ciberseguridad y privacidad:

Las empresas pueden utilizar terceros para acceder a tecnologías nuevas (por ejemplo, nube, inteligencia artificial, SaaS), aumentando sus riesgos de ciberseguridad; también pueden estar compartiendo datos sensibles con terceros. Estos riesgos se presentan tanto en forma de privacidad como de potenciales incidentes de seguridad, así como el incumplimiento de una serie de regulaciones en evolución y expansión.



### Soborno:

Toda empresa que realice o busque negocios a nivel local o en el extranjero está sujeta a interacciones con funcionarios públicos (por ejemplo, en trámites, licencias, permisos, entre otros). Sin embargo, pese a que existen normativas que prohíben pagar sobornos a funcionarios públicos para ayudar a conseguir o retener negocios, en ocasiones, estos riesgos son generados por terceros que trabajan en nombre de una empresa.





### Cumplimiento:

Las empresas y sus terceros deben cumplir con muchas regulaciones, además de las anteriormente citadas. También existen leyes contra el lavado de dinero, de protección al consumidor, libre competencia, seguridad y salud ocupacional, entre otras. Sumado a ello, existen requisitos sectoriales estrictos para ciertos sectores, como en salud, minería, banca, entre otros.



### Reputacionales y éticos:

Los consumidores quieren cada vez más comprender las prácticas de las empresas con las que interactúan. En el entorno actual, siempre activo, las prácticas poco éticas de terceros podrían volverse virales y convertirse en una crisis de marca.



### Social y medioambiental:

A medida que las compañías amplían sus operaciones a nivel local o mundial, muchas veces para ahorrar en costos de producción, puede ser muy difícil rastrear la cadena de suministro completa de una empresa. Eso a menudo origina riesgos sociales y la posibilidad de una demanda o publicidad negativa.



### Operacionales:

Un desastre natural o alguna forma de restricción del comercio transfronterizo (conflictos armados, bloqueos generados por guerras, pandemias, etc.), que interrumpe la cadena de suministro, puede obstaculizar las operaciones de una organización y de sus terceros. Esto es especialmente crítico si las fuentes alternativas no están fácilmente disponibles.



Teniendo en cuenta estos eventos disruptivos, las empresas también tienen obstáculos que pueden incrementar la probabilidad o impacto de los riesgos generados por terceros o cuartas partes:

### **Falta de conocimiento o mapeo de las relaciones con terceros:**

La gran cantidad de terceros que tienen muchas empresas dificulta el inventario, incluso aquellos con los que la organización trabaja habitualmente. A veces es común escuchar frases como “no sabemos quiénes son todos los terceros” o “los terceros no originan riesgos”. Inclusive, hay empresas que no tienen visibilidad de las “cuartas partes” y su rol en la prestación del servicio.

### **Incompleto entendimiento de qué realiza un tercero:**

Las empresas a menudo no tienen una visión centralizada o en tiempo real de lo que hacen sus proveedores. Es posible que las empresas también carezcan de una forma coherente de categorizar o etiquetar a sus terceros en función del servicio que prestan. Del mismo modo, es posible que un proveedor haya sido aprobado para un servicio (por ejemplo, procesar ciertos datos), por lo que un gerente puede pensar que está bien usar ese proveedor para otra cosa (por ejemplo, proporcionar almacenamiento en la nube). Pero diferentes servicios deberían originar evaluaciones adicionales, incluso para proveedores aprobados.

### **La materialidad no es el único foco:**

La cantidad que gasta una empresa con un tercero siempre será parte del cálculo del riesgo; pero dicho monto no es el único criterio. Esto debido a que un tercero que represente un gasto menor también puede presentar un riesgo significativo dependiendo de la naturaleza de sus servicios.

### **Los riesgos y los incentivos requieren equilibrio:**

Catalogar y analizar a terceros de una empresa también puede ser costoso, especialmente para las empresas que están iniciando el proceso desde cero. A menudo, hay poco interés en dedicar recursos a dicho proceso, a menos que exista una necesidad específica de hacerlo. No obstante, si hay un problema, la organización podría potencialmente gastar aún más dinero para resolver el problema; por ello, la Gerencia debe encontrar el equilibrio correcto.

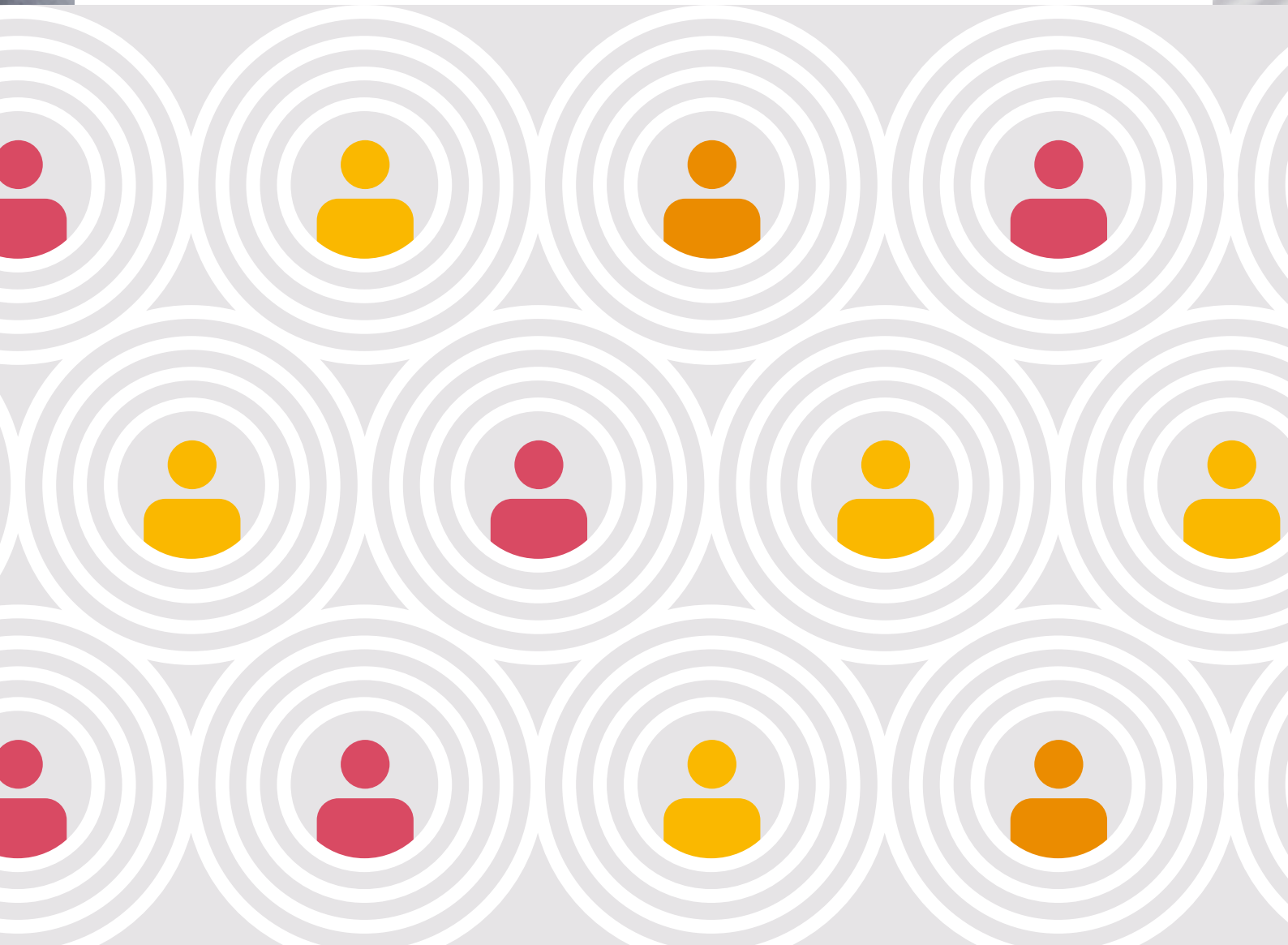




Ahora bien, para gestionar estas situaciones, una de las herramientas que las empresas están empleando son la ejecución de la debida diligencia y sus procedimientos de identificación, evaluación y monitoreo.

**L**as mejoras prácticas y las regulaciones determinan que estas actividades tienen que ser estructuradas bajo un enfoque de riesgos, lo cual origina su segmentación por niveles (por ejemplo, simplificado, general, reforzado, entre otros), propuesta de controles y planes de acción en función al riesgo que representan.

Así, la adecuada implementación y funcionamiento de las prácticas de debida diligencia puede llevar mucho tiempo y afectar la toma de decisiones del negocio. Para solventar estos desafíos, desde nuestra experiencia, se tienen que considerar estas acciones bajo la estructura de un Programa de Gestión:



**a. Identificar un marco de gobierno y generar una función responsable:** Podría ser el encargado de riesgos o algún otro responsable con conocimiento de la organización, contexto y singularidades. Cualquiera que sea seleccionado, debe tener la capacidad de romper los silos entre funciones o áreas de la empresa, así como autoridad, autonomía, independencia y recursos.

**b. Habilidad para acceder a información dentro de varias áreas en la empresa:** La evaluación adecuada del riesgo generalmente requiere recursos de tecnología de información, cumplimiento, legal, recursos humanos, finanzas, ciberseguridad y privacidad, adquisiciones, auditoría interna y unidades de negocio. Algunas de las organizaciones han establecido oficinas de gestión de riesgos de terceros para conectar las situaciones identificadas de exposición a través de la empresa y agilizar el proceso; tener una oficina específica también puede ayudar a eliminar superposiciones e identificar brechas. De manera complementaria, se requiere contar con procedimientos operativos, roles y funciones determinadas y claras, comunicadas a los involucrados y concientizados de manera periódica.

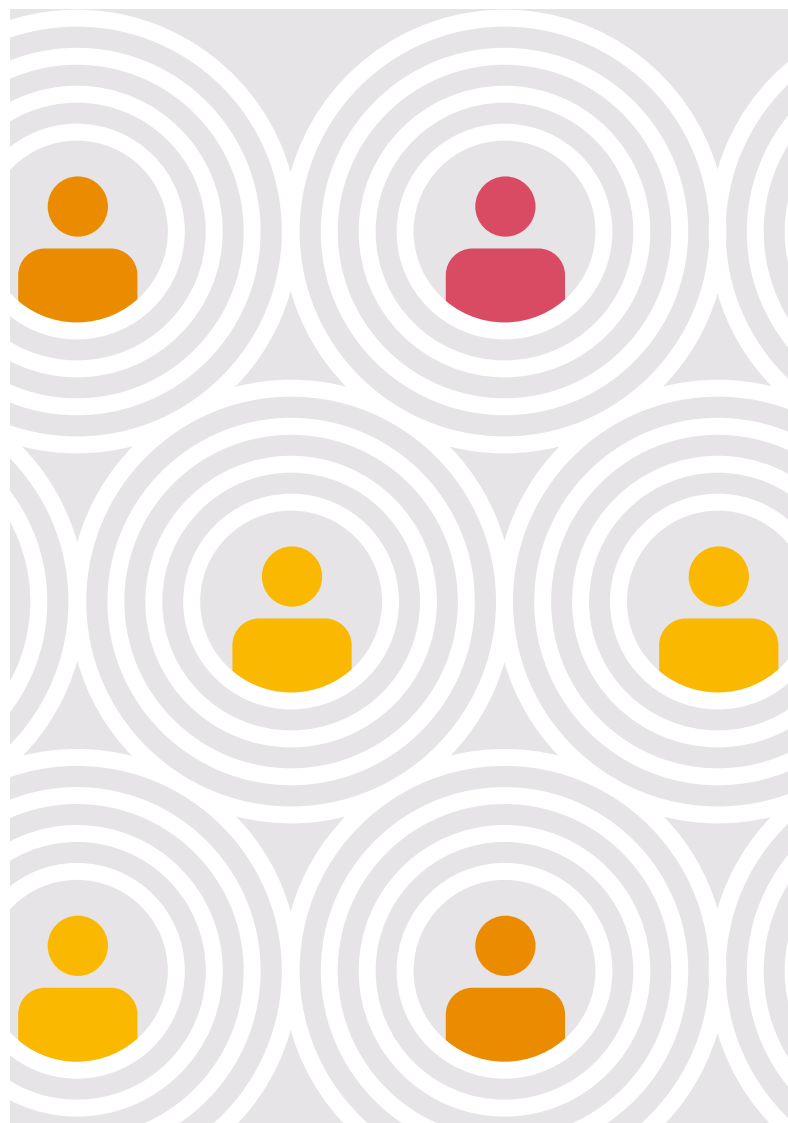
**c. Un enfoque personalizado para evaluar el riesgo:** Las organizaciones que utilizan solo un cuestionario común para todos los terceros, probablemente no identifican el riesgo real que cada uno de ellos representa para su organización. Se tiene que evaluar el riesgo para cada relación y determinar si el nivel de diligencia permite a las empresas adaptarse a necesidades o circunstancias específicas de controles y monitoreo. Por ejemplo, organizaciones con intercambio de datos limitado pueden requerir un proceso de supervisión menos riguroso que el de un tercero con el que se comparte grandes cantidades de datos sensibles para su tratamiento en nombre de la empresa.

**d. Un programa eficaz de seguimiento continuo:**

Solo el 54% de los ejecutivos que respondieron la encuesta de PwC “Building Digital Trust”, señalan que tienen programas efectivos para monitorear a sus proveedores, lo cual origina una oportunidad de mejora para estructurar reglas de supervisión sobre los riesgos que generan los terceros.

**e. Tecnología para automatizar la evaluación:**

Muchas organizaciones están invirtiendo para automatizar su proceso de gestión de riesgos de terceros. Si se aprovechan de la manera correcta, las tecnologías pueden respaldar el proceso de incorporación; por ejemplo, podría acelerar el proceso de evaluación y permitir informes más claros sobre su nivel de riesgos y monitoreo.



**D**icho esto, ¿cuál sería el rol del Directorio en la gestión de riesgos de terceras partes? Como órgano colegiado elegido por la junta general de accionistas, tiene como función aprobar y dirigir la estrategia corporativa de la empresa; establecer objetivos, metas y planes de acción; controlar y supervisar la gestión; entre otros. Consecuentemente, el Directorio tiene un rol clave en la Gobernanza y políticas de la empresa para preservar el valor patrimonial e incrementarlo, ejerciendo sus funciones con diligencia y lealtad, teniendo el derecho a ser informado por la Gerencia sobre el proceso que ha ido atravesando la empresa.

En esa línea, podemos proponer cuatro temas que deben formar parte de la agenda del Directorio en su rol de monitoreo de los riesgos de terceras partes:

# 1.

## **Determinar qué Comité del Directorio supervisará con mayor detalle los riesgos:**

Si bien el Directorio en pleno debe comprender el proceso de la administración de riesgos, es común delegar la supervisión periódica a un comité, por fines de especialización y dedicación; por ejemplo, el de riesgos o Compliance, algunos lo asignan al Comité de Auditoría. No obstante, independientemente del comité que tenga la responsabilidad de la supervisión, se requiere información precisa y reportes de la Gerencia sobre cómo están abordando los riesgos de terceros.

# 2.

## **Comprender cómo la empresa gestiona a sus terceros:**

Esto puede identificar los terceros importantes que son parte integral de la ejecución de la estrategia de negocios de la compañía y el impacto que representan para su consecución.





### 3.

#### Considerar el impacto de terceros en relación con los riesgos empresariales:

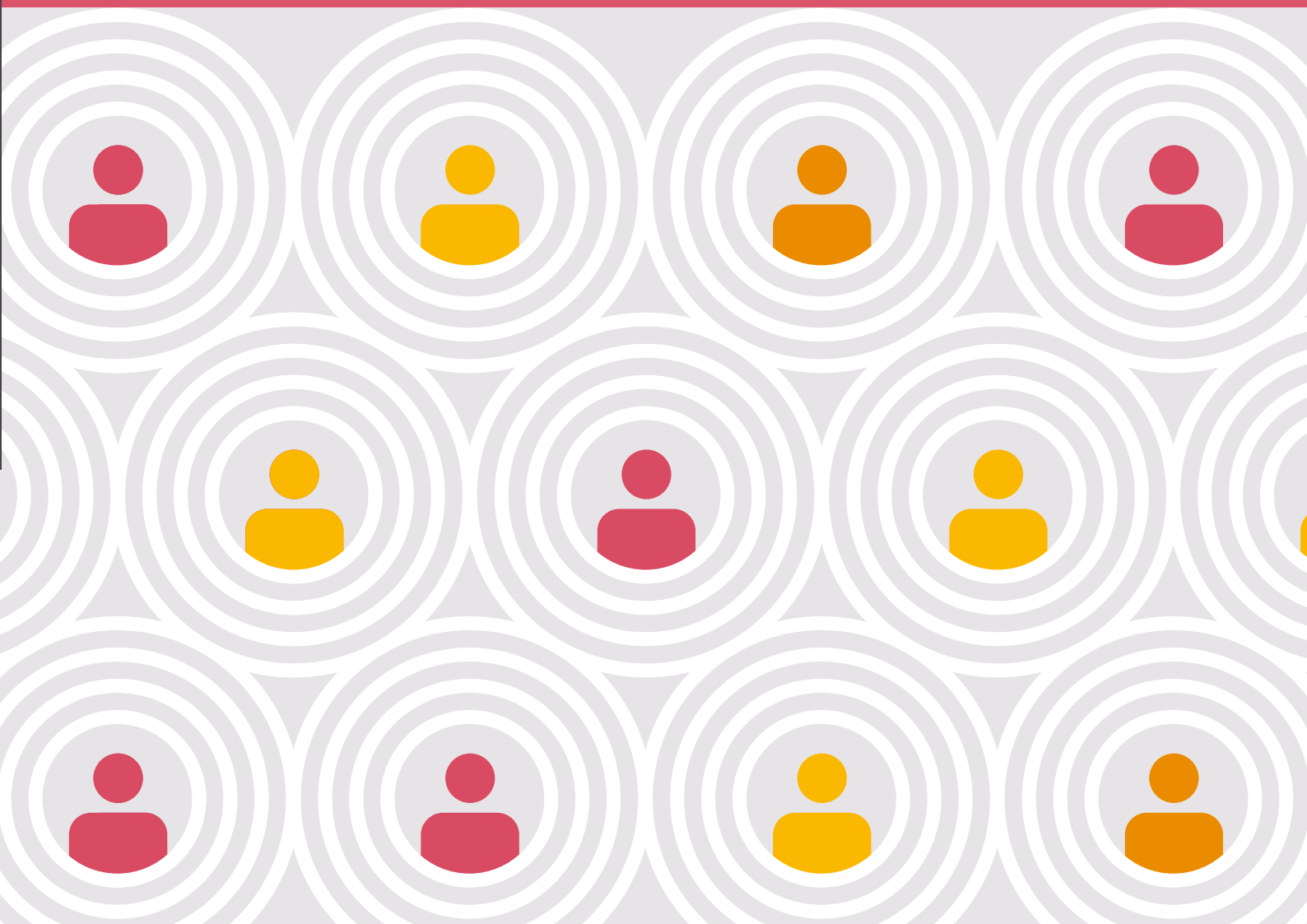
Si bien la organización será responsable de establecer procesos de debida diligencia de terceros y monitorear el riesgo, el Directorio debe comprender el panorama de amenazas y sentirse cómodo con el Programa de gestión de riesgos, así como con sus procesos. Para ello, la rendición de cuentas de la Gerencia y reportes oportunos ante el Directorio es una actividad crítica de reporte y diligencia directiva.

### 4.

#### Supervisar el desarrollo de los planes de acción para mitigar los riesgos de los terceros:

El Directorio indaga los resultados de la auditoría sobre la revisión anual de los controles clave asociados con el Programa de gestión de riesgos de terceros, así como del grado de implementación de los planes de acción para mitigar aquellos que son más críticos y generados por terceros.

Por tanto, el uso de terceros es una parte natural del negocio, pero así como proporcionan a las empresas muchos beneficios, también conllevan riesgos. La gran cantidad de relaciones con terceros que tienen las empresas suelen generar dificultades para supervisar el nivel de exposición a tales amenazas. De ese modo, tener un programa eficiente y eficaz de gestión de riesgos de terceros, incluida la supervisión del Directorio, es fundamental para mantener las actividades empresariales, mitigando los riesgos de contagio que pueden generar los terceros, así como para fortalecer el sistema de buen gobierno corporativo, mejorar la gestión de las vulnerabilidades, proteger la reputación empresarial y promover su sostenibilidad.



**E**l Global Internal Audit Study 2023 de PwC, explora las opiniones de 4.680 líderes de Auditoría Interna (41%), miembros del consejo y ejecutivos del negocio (37%), y líderes de segunda línea de riesgos (11%) y cumplimiento (11%). Asimismo, abarcó 81 países de una amplia gama de sectores.

Nuestra encuesta reveló cinco conclusiones convincentes. Cada una de ellas se analiza con más detalle en este informe, centrándose en por qué son importantes en la AI y sus partes interesadas, el valor para la organización y consejos prácticos para abordarlas. Revisa todos los detalles aquí:

[Leer más](#)

# Global Internal Audit Study 2023



Las megatendencias están creando un multiverso de riesgos complejo e interconectado



Auditoría Interna (AI) necesita más implicación en áreas estratégicas para seguir siendo relevante



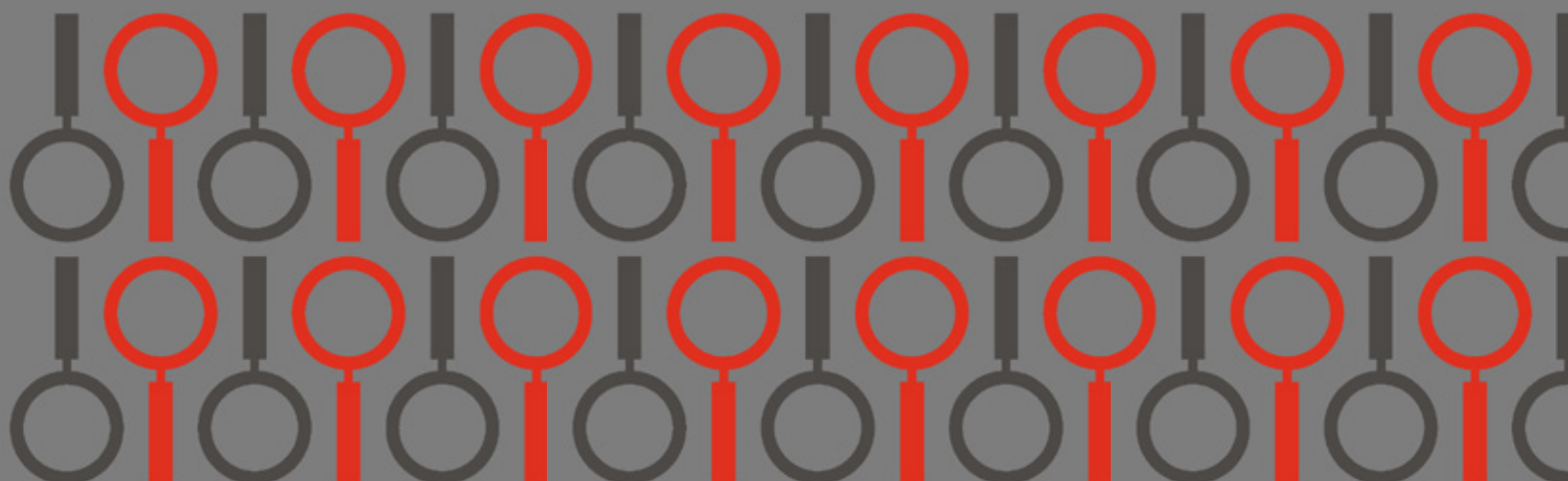
La AI puede ser una fuerza unificadora



Los "superpoderes" humanos de la AI son más importantes que nunca




La AI puede mejorar su rol cambiando su enfoque respecto a la tecnología




Pensando en los principales riesgos y retos de su organización, ¿en qué fase o fases le gustaría que interviniera la Auditoría Interna?

 **68%** Identificación y evaluación de riesgos

 **60%** Comprobación de la eficacia de los procesos y controles

 **56%** Estrategia y planificación de la gestión


 **53%** Investigación cuando surgen problemas

 **53%** Diseño y aplicación de controles


 **39%** Remediación y resolución de problemas


¿Cuáles son los resultados más importantes que su organización podría obtener si contara con un departamento de Auditoría Interna de alto rendimiento?

 **42%** Mayor gobernanza y conciencia de los riesgos

 **39%** Controles internos más sólidos y eficaces, con fallos menos frecuentes

 **32%** Procesos y sistemas empresariales optimizados

 **31%** Mayor confianza de los directivos para tomar decisiones mejores y más rápidas

 **30%** Mayor confianza por parte de stakeholders externos, incluidos inversores, reguladores y clientes





Por: **Carlos Rodríguez**

Socio Líder de Private Wealth Services de PwC Perú

Las inversiones en Colombia  
y el Impuesto a la Renta en el Perú

# No hay porque temer, todo sigue igual

Las personas naturales residentes fiscales en el país estamos obligados a pagar el Impuesto a la Renta (IR) en el Perú por todas las ganancias realizadas que percibamos en el año, sin perjuicio de la jurisdicción donde se encuentre ubicada nuestra inversión. Esta es la regla general, que debe cumplirse en forma mandatoria, salvo que exista una excepción expresa admitida por nuestra legislación.



Una excepción permitida por nuestro marco constitucional es la aplicación de los mecanismos para evitar la doble tributación contenidos en los convenios firmados con esa finalidad por el Perú con otros países. Recordemos que, cuando existe un evento que puede generar doble tributación, es decir la aplicación de impuestos similares de dos países sobre un mismo evento o renta, y los países involucrados han firmado un convenio para mitigar el impacto de esas situaciones, lo que han hecho en términos prácticos es ceder voluntariamente el poder de aplicar sus impuestos en favor de la otra jurisdicción. Efectivamente, si se presenta un evento de doble tributación y este cumple con los requisitos exigidos por un convenio en particular para activar su aplicación, dicha situación se resolverá aplicando el mecanismo de crédito o de exoneración, según lo hayan acordado en forma expresa los países firmantes.

El mecanismo del crédito involucra que ambos países podrán aplicar sus impuestos a una misma renta, pero uno de ellos, cediendo parcialmente su poder de cobrar los impuestos en favor del otro estado, deberá restar del impuesto que debe recolectar, aquel impuesto pagado por el contribuyente en el otro país. En cambio, el método de la exención importa que uno de los países renuncie por completo a cobrar el impuesto que le correspondería recolectar, considerando la renta obtenida por su nacional como exonerada, ya que cede su potestad tributaria en forma absoluta al otro estado, que gozará en forma exclusiva del poder para cobrar el impuesto generado sobre un evento económico.

Este último es el caso de las rentas provenientes de los países que conforman la Comunidad Andina de Naciones (CAN). De acuerdo con lo establecido en la Decisión 578 de la CAN, que es la norma comunitaria establecida para evitar la doble tributación entre los países miembros (Perú, Ecuador, Bolivia y Colombia), las rentas provenientes de un país miembro sólo pagarán el impuesto a la renta en aquel país donde se produce efectivamente la ganancia (el país donde está la fuente productora), conforme a las reglas de dicha jurisdicción. Por su lado, el país miembro donde reside el inversionista considerará esas ganancias como una renta exonerada. La exoneración de las rentas en el país de residencia del inversionista no es una opción, es un mandato de la norma andina.

**Ese es el tratamiento que debe aplicarse a las rentas obtenidas por los residentes en el Perú, respecto de las inversiones realizadas en Colombia.**

Conforme a la referida Decisión 578; los dividendos, los intereses, las ganancias de capital, entre otros, obtenidas de inversiones ubicadas en Colombia, pagarán exclusivamente el impuesto a la renta colombiano, conforme a su legislación vigente, y en el Perú esas ganancias se considerarán exoneradas.

En la actualidad, algunas de las rentas antes mencionadas están exoneradas del impuesto sobre la renta en Colombia, como es el caso de las obtenidas por intereses de bonos colombianos y las ganancias de capital por la venta de acciones colombianas a través de la bolsa de valores de dicho país. Si a ello le sumamos que esas mismas rentas son consideradas exoneradas en el Perú por mandato de la norma de la CAN, tenemos que, actualmente, algunas inversiones en Colombia son muy eficientes para los inversionistas peruanos, desde una perspectiva fiscal.

Ahora bien, ese tratamiento, que es bastante claro y no era materia de objeciones, se puso en la mesa de debates hace algunas semanas, con ocasión de la publicación del Informe 000098-2023-SUNAT/7T0000, emitido por la administración tributaria peruana sobre la aplicación de la Decisión 578 antes referida.

Con relación a los informes emitidos por la SUNAT, es oportuno recordar que su emisión y publicación tienen como objetivo responder a las consultas institucionales formuladas por los particulares a la Administración Tributaria, para que esta exponga su opinión sobre la materia consultada. Estos informes no modifican la ley ni las normas comunitarias, no modifican los tratados, ni establecen nuevos tratamientos tributarios, solo reportan la opinión del fisco sobre un tema en particular. Si bien la opinión vertida por la SUNAT, en un informe como el comentado, es de obligatorio cumplimiento para sus funcionarios, ello no importa que la ley cambie o se deje sin efecto. El informe revela solo una opinión, que puede coincidir o no con la nuestra.

Volviendo al informe emitido recientemente por la SUNAT, debemos destacar que este concluye acertadamente que para que se active la exoneración de rentas contenida en la Decisión 578, debe verificarse la concurrencia de cuatro elementos: i) coincidencia de individuo (es decir, que una misma persona o contribuyente sea vea potencialmente afectado por el cobro de impuestos similares de dos países), ii) coincidencia de naturaleza (ello importa que los posibles impuestos a aplicar por dos jurisdicciones sean de características similares, por ejemplo que ambos graven la renta), iii) coincidencia de objeto (que estemos frente a una misma transacción o evento que generen una ganancia pasible de ser gravada en ambos países), y iv) coincidencia de período (que los posibles impuestos a aplicar en ambos países afecten el mismo período fiscal, es decir que se apliquen en el mismo momento). Si esta concurrencia de elementos se materializa, debe activarse el mecanismo establecido en el convenio, o el instrumento jurídico que haga sus veces, para evitar la doble tributación. En el caso de la CAN, la Decisión 578, aunque es una norma, hace las veces de un convenio para evitar la doble tributación y en ella se establece que el mecanismo escogido por los países firmantes es el de exoneración, esto es que solo el país donde se genera la ganancia tiene el poder para aplicar un impuesto a la renta y, en consecuencia, el otro país, donde reside el inversionista, deberá considerar la renta obtenida como una exonerada.

La confusión que activó el debate de las semanas pasadas no surge de la conclusión expuesta por la SUNAT, que como hemos señalado es correcta, sino de los elementos citados por esta entidad para realizar el análisis correspondiente. La Administración Tributaria recoge y cita los criterios vertidos por el Tribunal de Justicia de la CAN en la Interpretación Prejudicial emitida en un proceso del año 2018, sobre la aplicación del Impuesto sobre el Patrimonio (Proceso 646-IP-2018), señalando que el espíritu de la Decisión 578 es evitar los supuestos de doble tributación, y su aplicación no puede conllevar a supuestos en los que se materialice la evasión fiscal, ni se convaliden actos elusivos o de fraude fiscal, entendidos como aquellos actos que contienen la intención del contribuyente de dejar de pagar impuestos deliberadamente, generando forzosamente supuestos de “doble no tributación”, amparándose abusivamente en la aplicación de la norma comunitaria andina.

Aun cuando el planteamiento del referido Tribunal de Justicia es correcto, la inclusión de estos antecedentes y criterios en el Informe 000098-2023-SUNAT/7T0000 ha animado a un sector de asesores locales a señalar que la aplicación de la Decisión 578 no puede habilitar la ocurrencia de supuestos de “doble no imposición” en el Impuesto a la Renta, para los casos en los que contribuyentes residentes en el Perú, obtengan rentas de fuente colombiana, ya que ello configuraría, por lo menos, un supuesto de elusión fiscal. Para este mismo sector, la aplicación de la referida decisión está condicionada a que, por lo menos, el país de la fuente, en este caso Colombia, cobre efectivamente el impuesto a la renta sobre las ganancias obtenidas. Sólo en este caso, el Perú podría considerar como exoneradas aquellas rentas obtenidas en territorio colombiano. En ese sentido, dicho sector señala que; considerando que Colombia ha optado por exonerar algunas rentas, el inversionista peruano que las recibe no puede considerarlas como exoneradas para propósitos locales, debiendo aplicar el IR peruano aun cuando la norma comunitaria señale expresamente lo contrario.







En nuestra opinión, una posición como la expuesta en el párrafo precedente, carece de sustento técnico y objetivo, por las razones que pasamos a exponer:

1. El Informe 000098-2023-SUNAT/7T0000 no puede leerse en forma aislada, sin atender al espíritu de la Decisión 578, que es evitar las situaciones de doble tributación, aplicado el mecanismo de exención, cuando se presenten los elementos necesarios para activarlo. Tanto en Colombia como en el Perú existe un impuesto que grava la renta, con diferentes nombres, pero con el mismo objeto. Ambos tienen la misma naturaleza y se aplican sobre las ganancias (rentas) obtenidas por los contribuyentes. Por tanto, sí es posible que se presente un supuesto de doble tributación y corresponde aplicar los mecanismos previstos en la Decisión 578 para mitigar dicho impacto. Como consecuencia de la activación de la referida decisión, dicha situación de conflicto se solucionará cediendo el poder de aplicar los impuestos al país donde se genera la renta, en este caso Colombia, debiendo el otro país, es decir Perú, aplicar el mecanismo de exención de las rentas.





2. La Interpretación Prejudicial emitida en el Proceso 646-IP-2018, versa sobre el Impuesto al Patrimonio, no sobre el Impuesto a la Renta. En el Perú no existe un impuesto que grave el patrimonio, por lo que hace sentido que el mecanismo de exoneración establecido en la Decisión 578 no se aplique al patrimonio ubicado en el Perú, ya que respecto de ese impuesto en particular no se presenta un supuesto de potencial doble tributación.

3. Por una decisión interna y soberana, el gobierno colombiano ha optado por exonerar las rentas obtenidas de determinadas inversiones realizadas en su país. Ese es el caso de los intereses provenientes de los bonos colombianos y las ganancias de capital de acciones de empresas colombianas, negociadas en la bolsa de valores local. Esta exoneración no es consecuencia de la aplicación de la Decisión 578. Consecuentemente, la coexistencia de ambos mecanismos de exoneración, el local y el comunitario, no los inhabilita ni limita su aplicación.

4. La exoneración de las rentas prevista en la referida decisión, para propósitos fiscales peruanos, no responde a una actuación de los contribuyentes con ánimo de evasión, elusión, ni fraude fiscal. La exoneración en el Perú de las rentas generadas por inversiones ubicadas en Colombia es la consecuencia de la activación del mecanismo de protección aprobado por el gobierno del Perú para mitigar los efectos de los casos en los que se presente una situación de potencial doble tributación.

5. La inaplicación de la Decisión 578 por parte del Perú, esto es imponer un gravamen a una renta que debería considerarse exonerada para propósitos fiscales peruanos, importaría una inconducta del gobierno peruano, una violación de la norma comunitaria, pasible de ser sancionada y recurrida ante los tribunales nacionales e internacionales. Las normas comunitarias no son optativas, son de obligatorio cumplimiento.

6. Uno de los principios rectores del acuerdo de conformación de la CAN es la integración de los países miembros, de sus mercados y sus nacionales. Las acciones de las entidades representantes de los gobiernos de los países firmantes, contrarias al principio de integración, pueden ser apreciadas como conductas discriminatorias.

7. El informe comentado no tiene rango legal, no ha modificado la Decisión 578 ni la Ley del Impuesto a la Renta del Perú.

Como puede apreciarse, la opinión de la SUNAT vertida en el Informe 000098-2023-SUNAT/7T0000 podría llevar confusiones si es que ésta se lee en forma aislada o se pretende interpretar al amparo de criterios de entornos diferentes, como el de la OCDE, por ejemplo. Esto último también es un error, ya que la opinión del fisco peruano versa sobre la aplicación de una norma comunitaria andina.

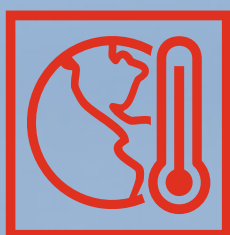
**Lo cierto es que nada ha cambiado, mantengamos la calma y recordemos que la opinión de la SUNAT sigue siendo eso, una opinión.**



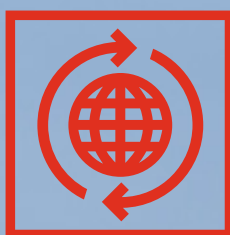
Por: **Franco Horna**  
Gerente Senior de PwC

# Tecnología climática

La tecnología climática se ha definido para agrupar a todas las innovaciones y tecnologías que específicamente están focalizadas en la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero o para abordar los impactos del cambio climático. Por darle una clasificación, las aplicaciones de la tecnología climática se pueden agrupar en 3 frentes:



Mitigación o remoción de emisiones de gases de efecto invernadero



Adaptación a los impactos del cambio climático



Mejorar el entendimiento del clima

## ¿Qué tipo de apoyo requiere la tecnología climática?

Tomando en consideración los resultados de nuestro estudio Climate Tech 2023, el cual agrupa el análisis de cerca de 8000 emprendimientos de tecnología de climática y más de 32000 acuerdos por un valor de 490 millones de dólares a nivel mundial realizados durante el 2023, identificamos que la inversión se ha desacelerado en los 2 últimos años debido principalmente a tensiones geopolíticas globales, caída de ciertos mercados internacionales, inflación y subida de tasas de interés, afectando también a la inversión en tecnología climática. Por lo tanto, el principal apoyo que podrían recibir aquellos emprendedores o empresas es el acceso al financiamiento.

Otros actores del ecosistema en el negocio, como los reguladores o los clientes, juegan un papel importante. Muchas empresas en el mundo y en Perú están asumiendo compromisos relacionados con el cambio climático principalmente para generar un buen impacto o imagen en la sociedad, pero ¿qué pasaría si el regulador crea mecanismos para medir y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero? ¿Qué pasaría si cada vez hay más predisposición de los clientes por comprar a una compañía que genera un producto con el 100% de energías renovables? Definitivamente, las empresas, para mantenerse en el mercado, estarían prácticamente obligadas a crear nuevas formas de reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero. Ahí es donde podría intervenir la tecnología climática.

## ¿De qué forma las empresas pueden atraer mayores inversiones para la tecnología climática?

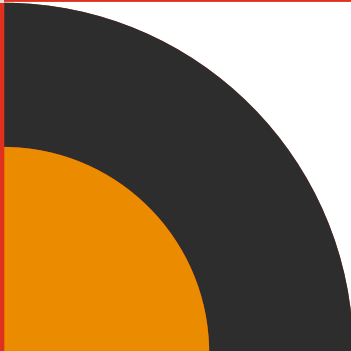
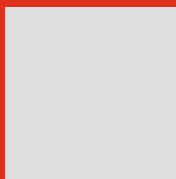
Según nuestro estudio, el mayor foco de los inversionistas por invertir en tecnología climática se encuentra en emprendimientos que trabajan en tecnologías con mayor potencial de reducción de emisiones como la captura, utilización y almacenamiento de carbono, el hidrógeno verde y los alimentos alternativos. Adicionalmente, hay algunos sectores que tienen mayores emisiones y que han asumido una mayor responsabilidad como el sector industrial o el energético, pudiendo ser más atractivo para un emprendedor desarrollar tecnología en estas industrias.

Otro frente de ataque es la mejora en el desarrollo de casos de negocio por parte de los emprendedores para que los riesgos inherentes de una inversión se encuentren cubiertos antes de la toma de decisión del inversionista. Casos de negocio que no son muy sólidos regularmente pierden fuerza cuando un inversionista realiza las evaluaciones correspondientes. Esto se vuelve más crítico si hablamos de tecnología climática ya que, en la mayoría de los casos, son nuevas prácticas o tendencias que aún no se han testeado en el mercado. Por lo tanto, habrá más puntos a considerar por el inversionista.



## ¿Qué tanto afectan los conflictos sociales en las inversiones de empresas que quieren implementar tecnología climática?

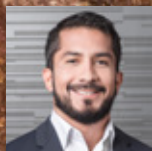
Desde lo más local como protestas, marchas, paralización de operaciones en algunas industrias, hasta conflictos armados que se están dando en los últimos años, definitivamente tienen impacto en los negocios de muchas industrias y países. Estas situaciones, por el lado de un inversionista, genera incertidumbre que se traduce en mayores riesgos o preocupaciones, generando también una desaceleración de inversiones. En un entorno tan volátil, los inversionistas evaluarán riesgos con mayor detenimiento, desacelerando tanto la inversión en tecnología climática como otro tipo de inversiones en empresas. Por el lado de una empresa que podría estar dispuesta a invertir en tecnología climática, también se genera mucha incertidumbre y la empresa va a priorizar la continuidad del negocio sobre otras cosas y generalmente, la inversión en tecnología climática no será la primera opción en estas circunstancias.



## ¿Qué tan avanzados nos encontramos en Perú respecto a la implementación de tecnología climática en las empresas?

Al igual que otras tendencias en el mundo, y si hacemos la comparación con los aspectos tecnológicos y de sostenibilidad de manera independiente, todo avanza más rápido en otras economías como en Estados Unidos o Europa donde ya se tienen políticas para combatir el cambio climático, y en muchos casos compromisos más exactos por parte de gremios o empresas. Este desfase, genera también que el conocimiento e implementación de tecnología climática en nuestra región y en Perú sea menor. A pesar de ello, hay diversos programas promovidos principalmente por asociaciones internacionales, bancos de desarrollo o inclusive gobiernos extranjeros en donde han creado espacios de conexión entre inversionistas y emprendedores climáticos. Asimismo, realizan un asesoramiento a estos emprendedores para que los casos de negocio sean más atractivos y tengan un mayor impacto en el mercado.

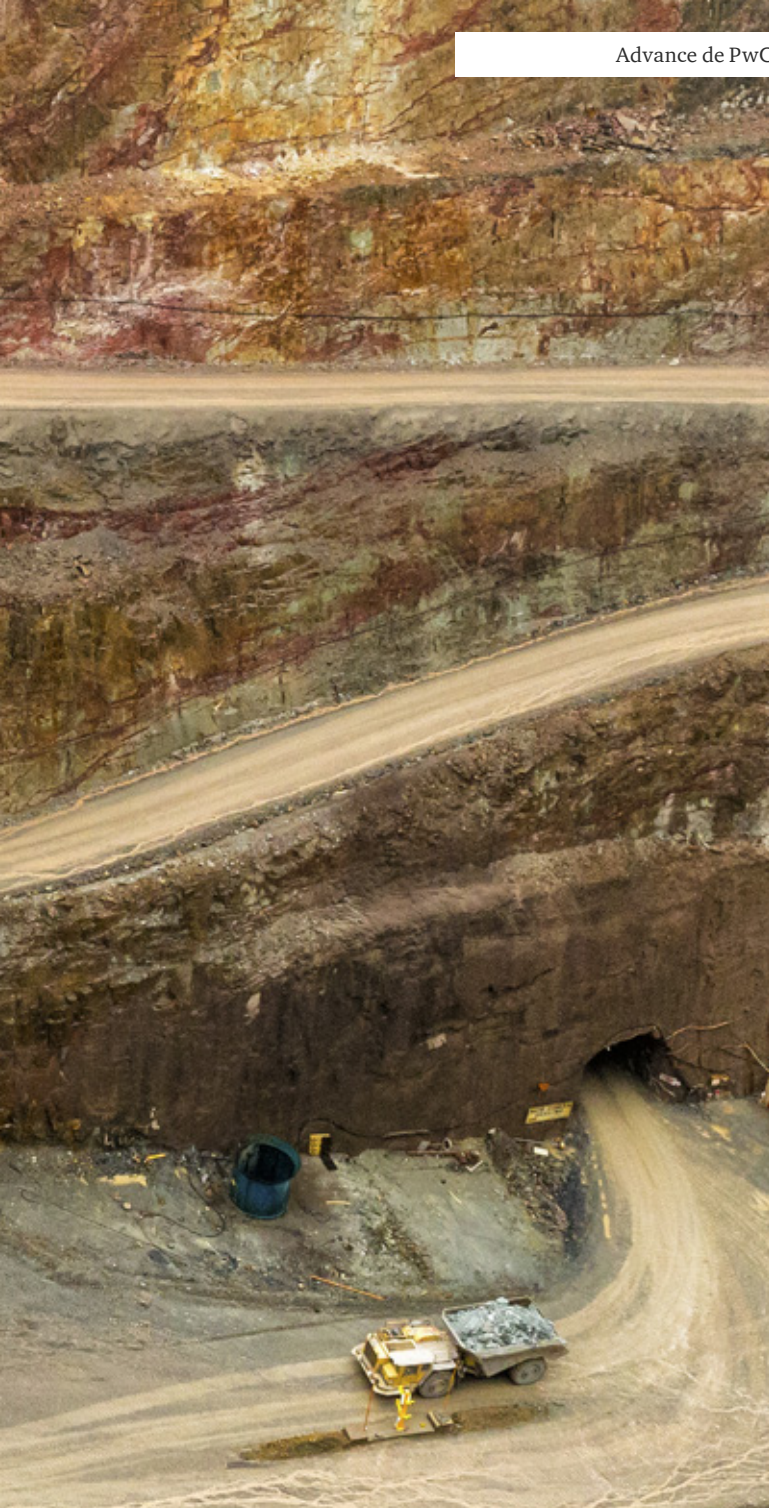




Por: **Miguel Estrada**  
Gerente Senior de PwC Perú

# El auditor interno en una minera en etapa de cierre y abandono

La legislación peruana cuenta con un marco normativo ambiental que busca garantizar un adecuado cuidado del ecosistema al momento de realizar cualquier actividad minera dentro del territorio peruano, siendo uno de sus componentes mandatorios la elaboración, implementación y monitoreo de los planes de cierre de mina aprobados por la Dirección General de Asuntos Ambientales Mineros (DGAAM) adscrita al Ministerio de Energía y Minas (MEM).



**E**l plan de cierre es un instrumento de gestión ambiental en donde se definen las pautas para rehabilitar las áreas utilizadas por el titular de la actividad minera, el cual contará con tareas relacionadas principalmente con el cierre temporal, progresivo, final y, mantenimiento y monitoreo post-cierre.

La etapa de cierre y abandono del ciclo de vida de una mina consiste, fundamentalmente, en ejecutar las actividades vinculadas con el cierre final y, mantenimiento y monitoreo post-cierre, las cuales se asocian con el desmantelamiento de equipos e instalaciones, estabilización de los residuos y revegetación de la zona. Esto con la idea de asegurar que no quede ningún rastro de la actividad minera y sus posibles impactos en la zona de influencia, generándose riesgos relacionados con el cumplimiento de la normativa ambiental y social, integridad de los pasivos ambientales, uso de fondos, de seguridad y salud en el trabajo, así como de costos laborales.

**En ese sentido, el auditor interno juega un rol importante en el aseguramiento de los riesgos gestionados por la 1era y 2da línea durante esta etapa. Por ello, sugiero que se evalúe la inclusión de los siguientes riesgos/ actividades en el plan anual de auditoría interna:**



## Riesgos relacionados con aspectos operativos y de cumplimiento



### Integridad de los pasivos ambientales:

De acuerdo con la ley 28271, que regula los pasivos ambientales de la operación minera, la compañía estatal Actividad Minera S.A.C. debe realizar un inventario de la totalidad de pasivos ambientales mineros existentes (PAM) producidos por operaciones mineras abandonadas o inactivas en el territorio peruano a julio de 2004, con la finalidad de identificar a los responsables o titulares actuales de las concesiones mineras que deban realizar tareas de remediación ambiental de acuerdo a la zona geográfica de influencia. Es importante que el auditor interno asegure que la totalidad de pasivos ambientales generados antes y durante la operación minera se encuentren incluidos en el plan de cierre de mina, con el objetivo de asegurar que el plan y el presupuesto de cierre de mina se encuentra correctamente estimado.



### Cumplimiento plan de cierre de minas:

El plan de cierre de minas posee un cronograma de actividades que determina el periodo de ejecución de los programas y acciones que deben cumplirse para realizar el cierre de instalaciones mineras. De ese modo, el auditor interno debe asegurar el cumplimiento de dicho cronograma con la finalidad de evitar multas y sanciones por parte del Ministerio de Energía y Minas (MEM) y el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), que podrían generar la ejecución de las garantías establecidas a favor del Estado.



### Cumplimiento de la gestión ambiental:

Normalmente, las compañías mineras tienen un área de gestión que es responsable de implementar controles que permitan supervisar las acciones que podrían tener un impacto en el ecosistema, teniendo una labor relevante en el proceso de cierre final y monitoreo post-cierre. Así, el auditor interno debe revisar los controles implementados por la Gerencia con la finalidad de asegurar el correcto monitoreo que realiza la misma sobre las acciones que podrían tener un impacto en el medioambiente. Dichos controles podrían estar asociados a un sistema de gestión medioambiental (SGM), de acuerdo con el estándar ISO 14001.



### Acuerdos sociales:

La ley y reglamento que regula el cierre de minas establece que las instalaciones o infraestructuras construidas para ejecutar la actividad minera pueden no ser desmanteladas a solicitud de la comunidad o el Estado. En ese sentido, el auditor interno debe asegurarse de que se cuente con la documentación sustento (acuerdos, contratos u otro documento) que acredite el acuerdo y la exclusión del plan de cierre de mina.



### Seguridad y salud en el trabajo:

El reglamento de seguridad y salud ocupacional en minería aplica también para compañías en fase de cierre y abandono. Por ello, el auditor interno debe asegurarse de que los riesgos y controles definidos en la herramienta de análisis de trabajo seguro (ATS) y otros formularios necesarios para una correcta gestión de seguridad y salud ocupacional (IPERC; PETS; entre otros) han sido actualizados e implementados en función a las nuevas tareas que realizará el personal durante esta etapa.

## Riesgos relacionados con aspectos contables y financieros



### Ejecución del presupuesto de cierre:

El presupuesto del plan de cierre incluye todos los costos directos e indirectos que se derivan de las actividades de finalización de labores, áreas e instalaciones en objeto de desmantelamiento. Estando en esta etapa, la operación minera no recibirá, en gran medida, ingresos provenientes de sus actividades. Por ello, es crucial que el auditor interno se involucre en el seguimiento y revisión del gasto que permita identificar desviaciones significativas que tengan que ser controladas a tiempo.



### Costos de liquidación de trabajadores:

Durante esta etapa, la compañía realizará reducciones significativas de personal debido al cierre de operaciones. Por ello, uno de los gastos más significativos, además de la ejecución del presupuesto de cierre, serán los costos laborales por liquidaciones de personal. El auditor interno debe realizar las revisiones pertinentes sobre el cumplimiento de los controles de compensaciones y las normas laborales.



### Tributos:

La administración tributaria permite, en caso se realicen acuerdos sociales con el Estado o comunidad para el otorgamiento de ciertas instalaciones, la deducción del costo/gasto asociado si se cuenta con los documentos sustento que acrediten dicho otorgamiento. Por ello, es importante que el auditor interno revise estas operaciones y asegure el cumplimiento normativo.

En ese sentido, los riesgos y actividades que se pueden definir en el plan de auditoría interna pueden diferir entre compañías según la coyuntura en la que se encuentren. Sin embargo, considero que en mayor o menor medida las actividades aquí descritas podrían afectar el logro de los objetivos de una compañía que posee una unidad minera en la etapa de cierre y abandono.



**Por: Miguel Puga**  
Socio Líder de PwC Perú

# Empresas familiares: Manteniendo a los miembros unidos

El 85% de los encuestados en la 11ª Encuesta Global de Empresas Familiares de PwC afirmaron que la confianza entre los miembros de la familia es esencial. Además, casi tres cuartas partes (74%) de los encuestados afirman que confían plenamente en los miembros de la familia y sólo una pequeña minoría afirma que los niveles de confianza son bajos.

Cuando la confianza es baja, surgen los conflictos: El 30% de los participantes afirma que de vez en cuando surgen desacuerdos y uno de cada diez afirma que ocurren con regularidad. Estas disconformidades repercuten en la confianza de toda la empresa: el 22% de los encuestados afirma que los desacuerdos familiares son el mayor reto a la hora de generar confianza entre todas las partes interesadas.



“

En el Perú los porcentajes aludidos no son exactamente iguales, pero son parecidos. Lo importante aquí es que el criterio de la confianza resulta básico para sacar adelante una empresa familiar.

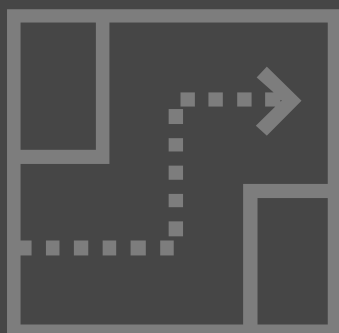
Consecuentemente, no solo hay que cultivarla, sino también generar los mecanismos / procesos que ayuden a ello y a su mantenimiento. ”

Precisó Miguel Puga, socio líder de Transfer Pricing y líder de Empresas Familiares de PwC Perú

Por otro lado, la falta de claridad y una comunicación deficiente también pueden provocar conflictos. Sin embargo, unas estructuras de gobierno más formales ayudarán a crear y mantener altos niveles de confianza entre los miembros de la familia y permitirán a los líderes cumplir con tres aspectos fundamentales: familia, negocio y riqueza.

## Competencias: Definir claramente las funciones y cualificaciones reduce las fricciones

Desde lo más local como protestas, marchas, paralización de operaciones en algunas industrias, hasta conflictos armados que se están dando en los últimos años, definitivamente tienen impacto en los negocios de muchas industrias y países. Estas situaciones, por el lado de un inversionista, genera incertidumbre que se traduce en mayores riesgos o preocupaciones, generando también una desaceleración de inversiones. En un entorno tan volátil, los inversionistas evaluarán riesgos con mayor detenimiento, desacelerando tanto la inversión en tecnología climática como otro tipo de inversiones en empresas. Por el lado de una empresa que podría estar dispuesta a invertir en tecnología climática, también, se genera mucha incertidumbre y la empresa va a priorizar la continuidad del negocio sobre otras cosas y generalmente, la inversión en tecnología climática no será la primera opción en estas circunstancias.



## Motivo: Redactar un «Protocolo Familiar» en el que se establezca qué quiere conseguir la familia y cómo

Un Protocolo Familiar es una declaración de principios de la familia que puede abarcar muchos aspectos, desde la sostenibilidad hasta las relaciones con la comunidad, pasando por algunos objetivos financieros; también debe incluir acciones relacionadas específicamente con lo que la empresa representa.

En nuestra encuesta, el 68% de los participantes afirma que la familia propietaria de la empresa tiene un claro sentido de los valores acordados y del propósito de la empresa. Pero el 43% afirma que esos valores y propósitos están escritos, y sólo el 36% dice que se comunican a los miembros de la familia.

Una declaración de objetivos por escrito, elaborada con las aportaciones tanto de los que trabajan en la empresa como de los que no, ayuda a gestionar las expectativas y puede reforzar la ventaja innata de la empresa familiar cuando se trata de una visión a largo plazo de los beneficios financieros.



## Medios: Una estructura de gobierno formal mejora la claridad y las comunicaciones

Una estructura de gobierno describe el ecosistema en el que los miembros de la familia navegan por su relación con la empresa, la comunidad y sus propias funciones y responsabilidades. Si esa estructura no está clara, los conflictos serán más difíciles de resolver.

La composición de los Directorios es otro ámbito en el que las empresas familiares se están quedando rezagadas en materia de gobernanza. Sólo el 9% de los encuestados afirma tener Directorios diversos, definidos como aquellos que incluyen a dos o más mujeres, un director menor de 40 años, un miembro no familiar y uno procedente de un sector diferente. Esta deficiencia puede abordarse en un Protocolo Familiar que establezca directrices para la representación en el Directorio. Sin embargo, sólo el 30% de los encuestados afirma tener un Protocolo Familiar o que este se encuentre en vigor.

## Impacto: La información transparente sobre los objetivos no financieros demuestra el compromiso de cumplirlos

La mayoría de las empresas familiares quieren ser vistas como líderes respecto a que generan confianza en sus comunidades y fuera de ellas. Casi dos tercios (64%) afirman que las empresas familiares tienen la oportunidad de liderar las prácticas empresariales sostenibles, frente al 55 % en 2021. Además, el 60% afirma que las empresas deben aportar mayores beneficios al planeta y a la sociedad humana, frente al 53% en la encuesta anterior.

Cumplir esas aspiraciones exige definir las medidas necesarias y emprenderlas. En ese sentido, las empresas familiares deberían ser más transparentes en las medidas no financieras y hacerse responsables de su impacto climático, social y medioambiental.



“

A modo de conclusión, para ayudar a que toda empresa familiar salga adelante y perdure en el tiempo con cierto éxito, además de los temas propios del negocio, será importante que construya confianza entre sus partes interesadas, que abrace la transparencia y la comunique, que haga explícitos sus valores, que se apoye en una estructura de gobierno sólida, con participación diversa, que se sienta parte de la sociedad y la considere en sus decisiones, y que cuente con un Protocolo Familiar que recoja todos los componentes aludidos y la acompañe vivamente en su andar. ”

Agregó Miguel Puga, socio líder de Transfer Pricing y líder de Empresas Familiares de PwC Perú.



# Transformación empresarial:

## ¿Su cultura se adapta a su estrategia?

El éxito exige comprender -y medir- la posible desconexión entre la cultura de una organización y su estrategia. Partiendo de ese punto, es importante recalcar que, las culturas pueden cambiar, pero no pueden hacerlo radicalmente a corto plazo.

En ese sentido, si un equipo directivo puede determinar de antemano el tamaño de la brecha que existe entre la cultura y estrategia, aumentará las probabilidades de que su empresa prospere.





## Empezar por los datos

En primer lugar, hay que conocer la cultura de la empresa; es decir, la identidad de la organización. Muchos directores generales creen conocerla, pero a menudo basándose solo en impresiones y anécdotas. Incluso cuando las empresas realizan estudios formales, tienden a centrarse en el compromiso de los empleados, preguntándoles si están contentos de ir a trabajar, si su trabajo les satisface o si recomendarían la empresa a un amigo.

Estos métodos son valiosos, pero responden a una pregunta diferente: si los empleados se sienten positiva o negativamente sobre diversos aspectos de su experiencia en el lugar de trabajo; es decir, no identifican lo que es realmente la cultura.

Para comprender plenamente la cultura de una empresa, es necesario realizar un estudio exhaustivo de esta, que no se limite al compromiso de los empleados. Las preguntas deben estructurarse para definir con precisión los rasgos dominantes de una organización y cómo pueden afectar a su capacidad para cumplir sus objetivos estratégicos, así como la experiencia en el lugar de trabajo que ofrece a los empleados.

Por ejemplo, el diagnóstico Culture Thumbprint de PwC plantea a los empleados una serie de preguntas sobre su empresa como:

- ¿Existen responsables únicos o las decisiones se toman por consenso?
- ¿Las interacciones tienden a ser amables y cordiales, o con aceptación del conflicto?
- ¿Está la organización centrada en prioridades específicas o está abierta a nuevas oportunidades a medida que surgen?
- ¿Se siente cómoda la organización con el riesgo o tiene aversión al riesgo?
- ¿La organización se siente cómoda con los procesos formales o fomenta la improvisación?

Al agregar las respuestas de todos los empleados, las empresas pueden sintetizarlas en un conjunto de rasgos culturales básicos que son exclusivos de la organización e identificar rápidamente los elementos de la cultura que pueden aprovecharse como puntos fuertes, junto con los que más necesitan evolucionar.



## Medir la alineación entre cultura y estrategia

Un cliente del sector de servicios financieros aplicó recientemente este enfoque. La empresa había experimentado una elevada rotación de personal y la dirección quería transformarse para ser más innovadora y centrarse más en el cliente.

De ese modo, el diagnóstico mostró que la cultura de la empresa era muy jerárquica y centrada en los procesos, con un enfoque cauteloso del cambio. Este tipo de cultura ha tenido sentido durante mucho tiempo en el sector de los servicios financieros, que está muy regulado y recompensa el cumplimiento de procesos predefinidos. Sin embargo, una cultura así no se alinea fácilmente con la innovación y la orientación al cliente, lo que dificulta al cliente la consecución de esos objetivos.

Asimismo, otro hallazgo encontrado fue que antes de realizar el diagnóstico, los directivos solían describir la empresa como una empresa con un liderazgo respetuoso e igualitario; pero los resultados mostraron claramente la cultura jerárquica de la empresa. Esa desconexión creó una especie de incoherencia que afectó a la experiencia en el lugar de trabajo.

No obstante, ningún rasgo cultural es intrínsecamente bueno o malo. Al contrario, casi cualquier rasgo puede incluir tanto puntos fuertes como débiles.

## Cerrar la brecha

¿Qué hacer cuando hay un desfase entre la cultura actual y la estrategia prevista? A veces, los equipos directivos se ven tentados a emprender una gran iniciativa para cambiar por completo la cultura, pero eso sería un error. Más bien, los líderes deben identificar los elementos de la cultura existente que apoyan la estrategia de la empresa y son fuente de orgullo, con ello, deben magnificar estos elementos.

Además, los líderes pueden identificar pocos comportamientos críticos para evolucionar elementos específicos de la cultura que son particularmente problemáticos. La clave está en centrarse: en lugar de intentar una revolución total de la cultura, las iniciativas de éxito dan prioridad a elementos concretos.

En cuanto a la innovación, por ejemplo, una organización podría crear una nueva unidad de negocio que sirviera de centro neurálgico para las nuevas ideas, con equipos a los que se diera el mandato explícito de moverse con rapidez y trabajar de nuevas formas.

Pero ninguna de estas opciones será posible hasta que las empresas evalúen de forma sistemática y cuantificable su cultura actual y determinen en qué medida respalda las formas en que quieren operar en el futuro.



# ¿Está acelerando el rendimiento de su empresa?

Según el Global Advisory Survey de PwC, el 20% de las mejores empresas de hoy en día superan a sus competidoras 13 veces más, basándose en una medida del margen de beneficios y el crecimiento de los ingresos.

Compruebe cómo se comporta su empresa seleccionando las respuestas que mejor se adaptan a su organización.

**1.**

Con frecuencia innovamos modelos de negocio habilitados digitalmente para responder a entornos externos cambiantes.

Totalmente en desacuerdo  En desacuerdo  Neutral  De acuerdo  Totalmente de acuerdo

**2.**

Participamos en ecosistemas para acceder a nuevos datos, conocimientos, clientes y mercados.

Totalmente en desacuerdo  En desacuerdo  Neutral  De acuerdo  Totalmente de acuerdo

**3.**

Hemos utilizado tecnologías en la nube para modernizar el back office, el middle office y el front office con el fin de mejorar la experiencia de empleados y clientes.

Totalmente en desacuerdo  En desacuerdo  Neutral  De acuerdo  Totalmente de acuerdo

**4.**

Utilizamos interfaces de programación de aplicaciones (API) para apoyar la conectividad, la integración de datos y sistemas y la creación de valor, tanto dentro como fuera de nuestra empresa.

Totalmente en desacuerdo  En desacuerdo  Neutral  De acuerdo  Totalmente de acuerdo

**5.**

Utilizamos la ciencia de datos y tecnologías avanzadas como la IA para mejorar la toma de decisiones consecuentes.

Totalmente en desacuerdo  En desacuerdo  Neutral  De acuerdo  Totalmente de acuerdo

6.

Cerramos las brechas en las capacidades de nuestro modelo operativo utilizando servicios gestionados.



Totalmente en desacuerdo  
  En desacuerdo  
  Neutral  
  De acuerdo  
  Totalmente de acuerdo

7.

Nuestros líderes reconocen y responden a las amenazas y oportunidades de transformación en un amplio panorama empresarial.



Totalmente en desacuerdo  
  En desacuerdo  
  Neutral  
  De acuerdo  
  Totalmente de acuerdo

8.

Priorizamos e invertimos en la transformación de arriba hacia abajo, de principio a fin.



Totalmente en desacuerdo  
  En desacuerdo  
  Neutral  
  De acuerdo  
  Totalmente de acuerdo

9.

Utilizamos tecnologías digitales para reducir el tiempo y los recursos necesarios para hacer negocios con partes externas (también conocidos como costes de transacción).



Totalmente en desacuerdo  
  En desacuerdo  
  Neutral  
  De acuerdo  
  Totalmente de acuerdo

10.

Nos centramos únicamente en las actividades distintivas que impulsan nuestro rendimiento.



Totalmente en desacuerdo  
  En desacuerdo  
  Neutral  
  De acuerdo  
  Totalmente de acuerdo

## Contactos

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

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

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

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

**100**  
años en Perú | 2024



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

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

PwC Perú  
[in](#) [f](#) [t](#)

© 2024 PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L. Todos los derechos reservados.

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

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

En PwC, nuestro propósito es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 152 países con más de 328,000 personas comprometidas con entregar calidad en los servicios de auditoría, impuestos y consultoría de negocios. Para conocer más visítenos en [www.pwc.pe](http://www.pwc.pe)