

# Perspectivas

**Edición No. 14**  
**Septiembre—Diciembre 2014**

Dora Orzábal, Socia de PwC,  
madre y profesional de éxito

Bob Moritz habla de cómo  
aprender sobre la diversidad

Ernesto Hempe, una  
trayectoria sobresaliente

**pwc**

# ***Mi perspectiva***

En este espacio gustosamente compartimos los comentarios, opiniones y sugerencias de nuestros lectores:

Gracias por el envío. Material muy interesante sobre los Comités de Auditoría.  
Saludos,

*Juan Salvador Pérez*

Excelente esfuerzo para mantenernos informados y bien conectados con lo que sucede en la economía y los negocios. Realmente se los agradezco y los felicito por la iniciativa.

*Damaris Sánchez*

## **PwC InterAméricas**

**Ángel Dapena Lambridge**  
Territory Senior Partner

**Fabián MENDY**  
Líder Regional de Assurance

**Ramón Ortega**  
Líder Regional de TLS

**Ignacio Pérez**  
Líder Regional de Advisory

**Editora**  
Miriam Arrocha

**Co-editora**  
Michelle Muñoz

### **Artículos por:**

Ignacio Pérez  
Fabián MENDY  
Omar DelOrbe  
Wilfredo Peralta  
Adam Bryant

### **Diseño y Diagramación**

Lic. Leticia Pi  
Técn. Macarena Fernández

### **Apoyo de diseño**

Miriam Arrocha  
Michelle Muñoz

### **Traducción**

Hazel Saunders



# Contenido

Edición No. 14 / Septiembre–Diciembre 2014

Ernesto Hempe, una trayectoria  
sobresaliente | **04**

Definiendo el apetito de riesgo–La ecuación  
R2 (Riesgo ‘versus’ Rendimiento) | **08**

Estilos de liderazgo, Dora Orizábal | **14**

Cinco megatendencias  
y sus implicaciones | **18**

Banking Banana Skins | **24**

Descifrando el futuro | **27**

Bob Moritz habla de cómo aprender sobre  
la diversidad | **32**

Transformando la función de  
Auditoría Interna desde su diseño | **36**

Eventos PwC | **42**

Principales vencimientos fiscales  
en InterAméricas | **46**

Contactos | **50**



## ***Ernesto Hempe, una trayectoria sobresaliente***

**Tuvimos el honor de entrevistar a un socio retirado de nuestra firma, quien actualmente reside en la ciudad de Panamá y asesora al Gobierno panameño, concretamente a la Superintendencia de Bancos. Ernesto Hempe ha tenido una trayectoria diferente con nuestra firma por la variedad de lugares donde ha ejercido sus funciones.**

Comenzó su trabajo en la oficina de Buenos Aires, Argentina, en 1974. En 1978 trabajó brevemente en las oficinas de Cochabamba y Santa Cruz, en Bolivia, mientras se concretaba su traslado a la oficina de Bogotá, Colombia. En el año 1985 participó de un programa de intercambio en la ciudad de Hackensack, New Jersey, Estados Unidos, de donde regresó en 1987. En el año 1989 se trasladó a la oficina de Madrid, España, y fue admitido como socio de la firma europea dos años más tarde. En 1993 fue trasladado a Sevilla, y en 1994 a la región centroamericana, donde estuvo catorce años, siete en El Salvador y siete en Costa Rica, hasta su retiro en el año 2008.

En el año 2014, el Gobierno de Panamá le confirió la Orden Manuel Amador Guerrero en grado de Gran Oficial por sus meritorios servicios a Panamá y por contribuir a incrementar el prestigio y solidez del sistema bancario panameño.

Incluimos a continuación los detalles de la entrevista efectuada.

### **¿Por qué estudió su carrera?**

Me orienté hacia el área contable porque mi padre era asesor tributario, y de oírle me fue creando el interés. Sin embargo, hacia los 12 años de edad tuve un gran momento de indecisión porque pensé en seguir los pasos de mi abuelo paterno, que había sido arquitecto. Pero no me arrepiento de la carrera finalmente elegida.

Debo reconocer también que algo hice mal en mi vida, porque ninguno de mis tres hijos eligió la profesión de contador público.

### **¿Cuántos años laboró en PwC?**

Ingresé en Price WaterhousePeat& Co. en Buenos Aires en 1974. Para aquella época en ciertos países de Suramérica la misma firma representaba a las que hoy se conocen como PwC y KPMG. Después de trabajar en diversas oficinas en varios países, y de salir dos veces a ejercer otros trabajos fuera de la firma, me jubilé anticipadamente en el año 2008. Un total de 32 años.

**¿Qué destacaría de su paso por PwC?  
¿Qué cree que esta firma aportó a su vida?**

De mi paso por PwC solo tengo recuerdos agradables y agradecimiento por la formación recibida. Hay que tener en cuenta que la mayoría de los profesionales que ingresan a la firma no tienen experiencia laboral en auditoría, o muy poca. En mi caso, ni siquiera tenía título universitario, y lo obtuve al poco tiempo. Por lo tanto, fue la educación permanente, los cursos que cada año recibíamos, el entrenamiento en el trabajo que nos daban los supervisores con mayor experiencia, unido al tiempo de estudio que uno dedicaba, lo que forjó mis cualidades profesionales.

Otro elemento muy importante fue el constante énfasis de la firma en el tema de la integridad con que deben actuar todos sus miembros. Actuar con integridad en mi vida profesional y personal fue siempre mi norte. Precisamente este tema me llevó a ser designado en septiembre de 2012 como miembro del Comité de Integridad de la Confederación de Fútbol de Norteamérica, Centroamérica y el Caribe (CONCACAF) como representante de Centroamérica y Panamá. Este comité fue establecido para investigar el comportamiento de la anterior administración de esa institución, sindicada de posibles malos manejos. El comité estuvo constituido además por dos eminentes juristas: un expresidente de la Corte Suprema de Barbados, y un juez federal retirado del distrito de Columbia, en representación del Caribe y Norteamérica, respectivamente. Después de más de seis meses de investigaciones y deliberaciones, se presentó el informe del comité en la Asamblea Anual de la CONCACAF, realizada en abril de 2013 en Playa Bonita, Panamá, el cual fue recibido con abrumadora aprobación y agradecimiento por parte de los asambleístas y con extensa difusión en los medios deportivos internacionales y el reconocimiento por parte de la FIFA.

Finalmente, la firma me aportó una red de compañeros y amigos que constituye para mí un valioso activo. Aunque esporádicamente, mantengo relación con excompañeros de más de 30 años. Todos los años viajo a Tampa, Florida, un lugar muy especial para la familia, y allí coincido con algunos de mis jefes de mi época de New Jersey, hace casi 30 años, y nos reunimos para jugar golf, cenar y recordar buenos tiempos.

**¿Qué consejo daría a un profesional de PwC al inicio de su carrera en la firma?**

Tener paciencia. Sé que hoy es difícil. Las oportunidades lo tentan a uno más hoy que lo que me tentaron a mí durante mi carrera. El concepto de lealtad a una firma y pensar en pasar toda su vida trabajando en una misma empresa es difícil de imaginar. Pero una carrera exitosa en una firma de contadores públicos debe ser la mayor aspiración de alguien que ha elegido esta profesión.

Estudiar mucho. El respeto de los clientes y subalternos se gana primeramente con la demostración de las capacidades técnicas. Esto va en conjunto con el manejo de las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.

Trabajar mucho. Quien quiera sobresalir en la vida debe trabajar mucho. Pero nuestra profesión requiere una cuota mayor por la estacionalidad del trabajo, que a veces entra en conflicto con nuestra vida personal. Pero las recompensas profesionales y económicas justifican el esfuerzo.

**“El mayor reconocimiento que recibo es cuando me encuentro con antiguos compañeros de trabajo que se alegran de verme y que me agradecen por haber sido un ejemplo a seguir en sus vidas”.**



### **¿Qué hizo cuando se retiró de la firma? ¿Era algo que tenía planificado?**

Por supuesto que lo tenía planificado, porque fue un retiro anticipado. Hubiera podido trabajar cinco años más, pero diversas circunstancias de tipo personal me indicaron que ya había sido suficiente y que había que dejar paso a otros.

Al retirarme tomé un sabático de dos años en Bogotá, de donde es mi esposa, volví a la música y contraté a un profesor para tomar clases de flauta travesa; me dediqué al golf, al billar y a la cocina. Sin embargo, después de algún tiempo me di cuenta de que todavía podía seguir aportando con mi experiencia, y cuando en el año 2010 Ángel Dapena, Socio Director de PwC Interaméricas, me contactó con la posibilidad de trabajar en Panamá en unos proyectos financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para el fortalecimiento de la Superintendencia de Bancos, no dudé en aceptar el reto. Presenté mis antecedentes profesionales y fui seleccionado.

### **¿A qué se dedica actualmente?**

El contrato con el BID terminó en febrero de 2013 y desde entonces trabajo directamente con la Superintendencia de Bancos como asesor del superintendente en una diversidad de temas.

### **¿Cuál piensa que ha sido su mayor logro en la Superintendencia de Bancos de Panamá?**

El objetivo primordial de mi trabajo era actuar como coordinador entre los consultores externos y la contraparte en la Superintendencia de Bancos para el proyecto de supervisión basada en riesgos, y asegurarme de que la consultoría fuera de la más alta calidad y los funcionarios de la Superintendencia asimilaran rápidamente los cambios y se preocuparan por suministrar la información que los consultores requerirían para cumplir con las fechas establecidas.

Los objetivos se lograron al concluir el proyecto en tiempo. Pero más importante aún fue el éxito en la asimilación por una gran parte del equipo técnico de la Superintendencia de los nuevos conceptos de supervisión. Esto se ha visto reflejado en mejores comentarios de parte de los regulados al recibir informes con una mayor sustancia, y reconocimiento a nivel internacional de parte de otros reguladores.

Otro logro importante ha sido introducir una metodología para la preparación de los estados financieros de los bancos de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera completas a partir del año 2014, en lugar de la utilización de normas prudenciales como se venía haciendo. Esta regulación no solo coloca a la Superintendencia más adelante entre sus pares de la región y otros países del mundo en estos aspectos técnicos, sino que mejorará la transparencia y confiabilidad de la información que presenten los bancos al mundo financiero local e internacional.



### **¿Cómo ve al Centro Bancario de Panamá?**

En la actualidad, el Centro Bancario Internacional de Panamá, con más de 90 entidades bancarias, acaba de superar la barrera de los USD100 mil millones en activos y es reconocido como una de las plazas más importantes en Latinoamérica, por sus ventajas dentro de la región.

Contar con un sector bancario sólido, con una efectiva supervisión y regulación prudencial alineada con los estándares internacionales y las sanas prácticas, conllevará a que Panamá mantenga un papel protagónico en el entorno financiero de la región.

La Superintendencia de Bancos de Panamá continuará con su propósito de mantener un Centro Bancario Internacional competitivo, que contribuya significativamente a la economía del país y que sea garantía de la estabilidad de su sistema económico, por lo tanto, creo que existen buenas oportunidades para que bancos internacionales de primer nivel establezcan sus operaciones en Panamá.

### **¿Cuál ha sido el mayor reconocimiento que ha recibido?**

El mayor reconocimiento que recibo es cuando me encuentro con antiguos compañeros de trabajo que se alegran de verme y que me agradecen por haber sido un ejemplo a seguir en sus vidas.

### **¿Qué planes tiene para 2014—2015?**

Por el momento, sigo de asesor del superintendente hasta el 31 de diciembre de este año, que es cuando expira su mandato. Después de eso veremos, pero espero seguir contribuyendo al importante desarrollo económico de Panamá. Además, así como mi vida fue un constante cambio de lugar de residencia, lo mismo resultó la de mis hijos. Hoy tengo dos hijos, un yerno y dos nietos que viven en Macao, un lugar del sudeste de Asia que tiene un crecimiento económico impresionante. Como entenderán, el tiempo de vuelo hasta este lugar es muy grande, así que tendré que programar muy bien los viajes para poder visitarles al menos un par de veces en el año.

**Recibió la condecoración nacional Orden Manuel Amador Guerrero en grado de Gran Oficial, “por ser un incansable profesional y ciudadano comprometido con los valores de integridad y seriedad en el cumplimiento de sus ejecutorias, a lo largo de toda su vida de ejercicio como economista y contador”.**



# **Definiendo el apetito de riesgo**

## La ecuación R<sup>2</sup>

### (Riesgo ‘versus’ Rendimiento)

*Cualquier organización que opera en el actual ambiente de negocios lleva a cabo su gestión con el fin primordial de crear valor de forma sostenible. Debido a las características del entorno empresarial en el que funciona el mundo de los negocios, existen condiciones cambiantes, no controlables o riesgos que conllevan permanentemente a revisar las acciones y decisiones gerenciales. La creación de valor no puede alcanzarse sin gestionar apropiadamente los riesgos de manera integral.*



***La junta directiva debe apoyar e impulsar la gestión de riesgos con el objetivo de que permee a toda la organización y se integre en las operaciones diarias de las diferentes áreas.***

**Ignacio Pérez, Socio Líder Regional de Consultoría**

Un elemento fundamental en la puesta en marcha de un sistema integral de gestión de riesgos es el establecimiento del apetito de riesgo, dicho de una manera sencilla: la cantidad de riesgo que la empresa está dispuesta a asumir para alcanzar sus objetivos estratégicos con base en la combinación R<sup>2</sup> (Riesgo *versus* Rendimiento). El proceso de establecer la propensión al riesgo es específico a cada organización y es responsabilidad de la gerencia y su junta directiva.

Es por ello que para los directores de cualquier organización es fundamental tener un mejor conocimiento del apetito de riesgo. El apetito de riesgo debe estar en el centro de la estrategia empresarial y contar con los programas integrales de gestión de riesgos. No es un concepto nuevo, pero puede ser confuso, especialmente cuando se genera incertidumbre sobre dónde comenzar las discusiones sobre el tema. Lo anterior puede causar que se haga un análisis informal de los riesgos empresariales y que no se actualice y actúe según los cambios estratégicos y de negocios que se presentan. Tanto así, que según la encuesta anual a directores corporativos realizada por PwC en el año 2013, el 95% de ellos cree que su junta directiva tiene conocimiento moderado del apetito de riesgo de la empresa.

Muchos ven el “apetito de riesgo” como una simple declaración práctica, aunque en la realidad debe ser mucho más que una declaración de política. Debe derivar de un proceso robusto y continuo para que la empresa entienda y gestione su exposición al riesgo y tome decisiones estratégicas basadas en los mismos.

Un sistema de gestión de riesgos adecuado debe obedecer a la estrategia empresarial y a su cultura corporativa. La junta directiva debe apoyar e impulsar la gestión de riesgos con el objetivo de que permea a toda la organización y se integre en las operaciones diarias de las diferentes áreas. La definición clara de los roles y responsabilidades en materia de gestión de riesgos es un factor clave para contar con un sistema apropiado para su gestión. Las discusiones y los procesos asociados al apetito de riesgo ayudan a direccionar decisiones oportunas acerca de la asignación de capital, inversiones y adquisiciones. Aun hoy, algunas decisiones estratégicas se realizan sin una comprensión completa de los riesgos y de la capacidad de la empresa para gestionarlos.

Cada día y con mayor frecuencia, los reguladores, inversores, analistas y agencias de calificación exigen más transparencia en este ámbito, especialmente la relativa a cómo las estrategias son alineadas con el apetito de riesgo. En el sector bancario y de servicios financieros es obligatorio tener definiciones y declaraciones formales sobre el apetito de riesgo.

## ¿Qué es el apetito de riesgo?

El apetito de riesgo es la cantidad de riesgo que una organización está dispuesta a aceptar para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Por lo tanto, se debe definir el nivel de riesgo que se quiere tomar y las medidas apropiadas que permitan reducirlos a un nivel aceptable. Cuando están definidas y comunicadas apropiadamente permite establecer el comportamiento sobre las limitaciones en la gestión del negocio y el aprovechamiento de las oportunidades.

Para entender lo que involucra el apetito de riesgo se deben abordar las siguientes preguntas:

- **Valores Corporativos**—¿Qué riesgos no son aceptables?
- **Estrategia**—¿Cuáles son los riesgos que debemos tomar?
- **Accionistas**—¿Qué riesgos están dispuestos a asumir, y a qué nivel?
- **Capacidad**—¿Qué recursos se necesitan para gestionar esos riesgos?

El apetito de riesgo es una cuestión de criterio que se basa en las circunstancias y los objetivos específicos de cada empresa. No hay una solución única para todos, debe ser definida a la medida.

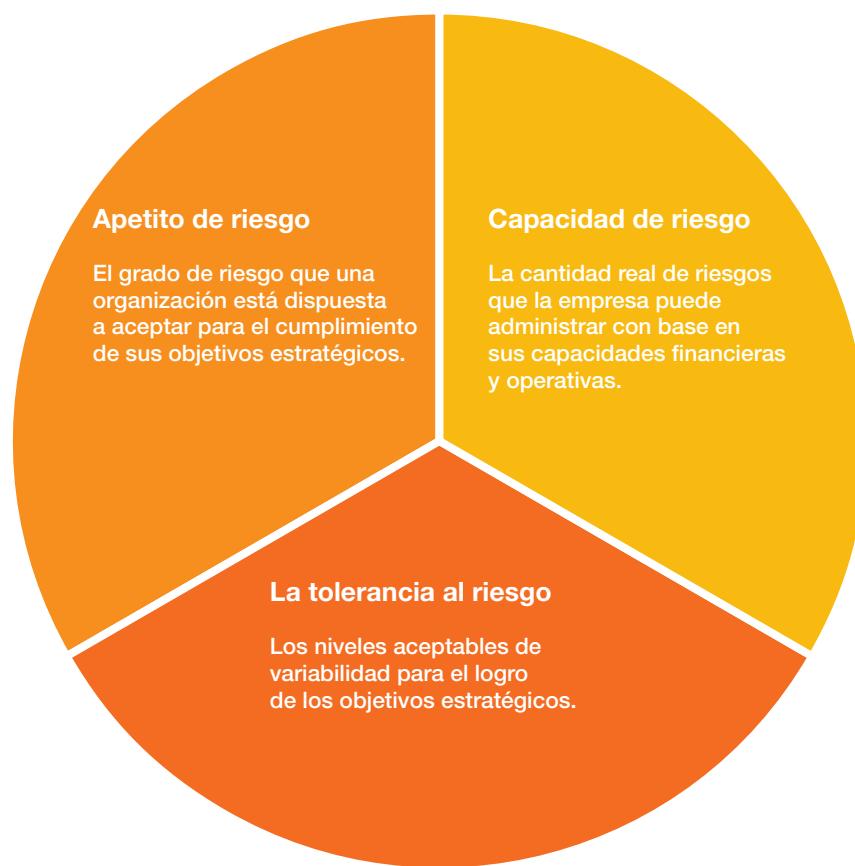
## El proceso del apetito de riesgo

La administración es la responsable por el desarrollo y la articulación del apetito de riesgo de la empresa. Se inicia con una comprensión de los objetivos estratégicos y empresariales, las perspectivas de los accionistas, la cultura de riesgo y la experiencia organizacional. Partiendo de ello, la administración debe desarrollar el perfil y capacidad de riesgo de la empresa, debe conducir evaluaciones de riesgos cuantitativos y cualitativos, incluyendo las limitaciones correspondientes.

- **Perfil de riesgo:** Evaluación de la administración de los principales riesgos de la empresa, los controles y las capacidades para gestionar los riesgos. El perfil de riesgo contempla: mercado, riesgos financieros, operativos, organizacionales, legales, normativos y de regulación, entre otros.
- **La capacidad de riesgo:** Estimación de los riesgos que la empresa puede sostener. Se requiere una evaluación sobre los riesgos que la empresa puede administrar con base en los eventuales impactos financieros, operativos y de reputación.
- **Evaluación cualitativa del riesgo:** Administración de las características y prioridades de los riesgos empresariales de manera individual y sus relaciones con otros. Considera el tipo de riesgo, retorno esperado y las actividades de mitigación del riesgo.
- **Ánalisis cuantitativo de riesgos:** Considera el uso de escalas de calificación para tener un mayor grado de precisión y capacidad en la medición de los riesgos. Las escalas de evaluación pueden incluir estimaciones simples, la evaluación comparativa y modelos de probabilidad sofisticados.



#### Definiciones de riesgo



El apetito de riesgo se puede establecer a través de preguntas como ¿cuánto riesgo es aceptable para la consecución de los objetivos estratégicos? Es una tarea compleja que requiere un juicio significativo que permita equilibrar el riesgo y el beneficio esperados, teniendo en cuenta las perspectivas de los distintos grupos de interés. También debe ser lo suficientemente explícito como para que permita orientar el actuar empresarial y la toma de decisiones estratégicas, con un enfoque pragmático para su aceptación y uso. Es un desarrollo de alto nivel del que se definen objetivos estratégicos específicos o actividades empresariales.

En el desarrollo de la propensión al riesgo, la gerencia también debe considerar los niveles de tolerancia al riesgo de la empresa, o los niveles aceptables de variabilidad para alcanzar los objetivos estratégicos. Los niveles de tolerancia son definidos generalmente para riesgos específicos y pueden variar en función de la importancia de los objetivos estratégicos de la compañía y la relación costo-beneficio para alcanzar el objetivo.

#### Definiciones de riesgo

Es importante que las empresas incorporen un programa de capacitación que les permita a sus empleados comprender el apetito de riesgo de la organización y su impacto en las



actividades diarias del negocio, así como para promover comportamientos deseados. Se recomienda incluir la declaración del apetito de riesgo en las políticas y procedimientos de la compañía como parte de la planificación y actividades del negocio.

#### El papel de la junta directiva en los asuntos de apetito de riesgo

La junta directiva de la empresa y sus comités tienen responsabilidad en los asuntos relativos al riesgo, incluyendo el nivel de apetito de riesgo. Deben sostener debates regularmente sobre sus objetivos estratégicos y el apetito de riesgo, incluyendo la forma en que serán administrados y sus niveles. La junta directiva debe estar informada oportunamente en caso de que se excedan los límites de tolerancia, entendiendo que según sea la situación, eventualmente necesitará efectuar ajustes en sus actividades.

Los objetivos estratégicos y el perfil de riesgo de la empresa pueden cambiar con nuevas estrategias, cambios en el entorno empresarial, condiciones económicas, por la competencia y otros factores. La gerencia tiene que tomar en cuenta estas dinámicas y asegurarse de que se mantengan actualizados en los temas relacionados con el apetito de riesgo.

#### Algunas preguntas que deben considerar las juntas directivas sobre el apetito de riesgo:

- ¿Dispone la organización de un proceso de evaluación permanente de los riesgos en el que identifica, prioriza y analiza los principales riesgos? ¿Están los riesgos clave alineados con las metas y los objetivos estratégicos de la empresa?
- ¿Dispone la empresa de un proceso de actualización de su perfil de riesgo para responder a los cambios en la dirección estratégica, las actividades comerciales y el entorno empresarial?
- ¿La empresa tiene las capacidades necesarias para evaluar y gestionar los riesgos que está tomando en la actualidad, así como los riesgos que eventualmente podrá tomar como resultado de sus imperativos estratégicos?
- ¿Tiene la empresa un proceso estructurado en sitio para evaluar y ajustar continuamente su apetito de riesgo y la tolerancia (positivas o negativas), cuando se produzcan cambios en las metas y los objetivos estratégicos?
- ¿Son los cambios en el apetito de riesgo corporativo y tolerancias comunicados efectivamente y oportunamente a los accionistas y terceros, e integrados en las iniciativas estratégicas de riesgo empresariales?



# *Dora Orizábal*

*Dora Orizábal, socia de PwC Guatemala, madre y profesional de éxito, se describe a sí misma como una mujer decidida, luchadora e idealista a quien le encantan los retos, lo que la lleva a imponerse metas muy altas que por lo general logra alcanzar con gran satisfacción.*



Graduada de Contaduría Pública y Auditoría en la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos cuenta que sentía atracción por la carrera de leyes, pero finalmente ingresó al área común de la Facultad de Ciencias Económicas de la universidad. Al concluir el período de dos años debía decidir qué carrera seguiría, y entre las opciones estaban economía, administración de empresas y auditoría. Finalmente, se decidió por la auditoría. “La auditoría es diferente a lo que las personas piensan”, nos comenta Dora, “muchas personas en ocasiones me expresan que esta debe ser una carrera muy difícil, ya que involucra muchos números, pero realmente la auditoría es más que números, es una carrera que te brinda la oportunidad de ver diferentes tipos de negocios, lo que te lleva a conocer varias industrias a fondo y esto es realmente increíble”, afirma.

Se inició trabajando en el departamento de contabilidad de una empresa, pero su sueño era llegar a laborar en una firma de auditoría. Un día vio en el periódico un anuncio de PwC—en aquel entonces Price Waterhouse—, que buscaba asistentes de auditoría, así que sin pensarlo dos

veces envió su hoja de vida. En la selección participaron cien candidatos aproximadamente y solo contrataron a siete. Así fue como dio inicio a su carrera en 1990. Tras casi 25 años de pertenecer a la firma, Dora está muy orgullosa.

Su carrera profesional ha estado llena de lo que más le gusta, los retos. En el año 2004 tuvo que trasladarse a Honduras, llegó a Tegucigalpa y allí estuvo por dos años. Recuerda que llegó un domingo al final de la tarde, y al día siguiente ya estaba en la oficina. “Fue todo un reto adaptarme a un nuevo equipo de trabajo, a otros clientes”, nos cuenta Dora. “Un día me hablaron de la oportunidad de mudarme a otro país, pero en esta ocasión un poco más lejos”. Era República Dominicana su nuevo destino, donde vivió por cinco años. Esos años contribuyeron indiscutiblemente a su desarrollo profesional y a su crecimiento personal, “fue una experiencia muy grata, fui muy bien recibida por los equipos de trabajo, los socios y los clientes, tengo experiencias muy gratificantes de República Dominicana”, nos comenta.

En la actualidad, Dora es la socia líder de metodología de PwC InterAméricas y se desempeña como socia administrativa en PwC Guatemala. Su rol en metodología la obliga a mantenerse al día en todos los temas técnicos. Como socia administrativa, escucha las inquietudes de los colaboradores y contribuye a brindarles el mejor ambiente de trabajo posible. También debe lidiar con diferentes generaciones, por lo que le preguntamos qué piensa de la nueva generación, a lo cual nos responde: “Cada generación tiene motivaciones diferentes, lo más importante es identificar la motivación de las nuevas generaciones para inspirarlas”.

Considera que el servicio es lo hace la diferencia ante los clientes, y por lo tanto se debe estar atentos a las expectativas del cliente para poderlas exceder. Hay que tener la madurez profesional para recibir con la mejor disposición la retroalimentación que el cliente brinde, y sobre todo para beneficio del servicio. “Todos los clientes merecen el mismo servicio, con mucho respeto, con una comunicación muy abierta, escuchando sus inquietudes con un genuino interés de mejorar, que el cliente perciba nuestro interés en brindarle un servicio distintivo”.

*Enseñar con el ejemplo.  
No te des por vencido,  
ni aun vencido.  
La lealtad.  
Estar satisfecho con lo  
que uno tiene.*



Nos preguntamos qué puede ser lo máspreciado para una mujer tan profesional y trabajadora, y la respuesta es obvia: sus hijos. Dora tiene dos hijos de quienes está muy orgullosa, José Gabriel y Adriana Victoria. José Gabriel es abogado y notario, y está por concluir su maestría en Derecho Corporativo. Adriana Victoria siguió el ejemplo de su hermano y está en el tercer año de derecho.

A nivel personal, sus hijos son su mayor reto: "Los niños no vienen con un instructivo debajo del brazo, cada uno de ellos es diferente", explica. "En general, ser madre es un rol que no termina nunca, porque aunque sean adultos y tengan sus propios sueños y proyectos, uno debe estar allí apoyándolos y guiándolos en el camino". Dora nos confiesa que da más del 100% en el tiempo que está en la oficina porque le apasiona su trabajo, pero cuando está en casa, se olvida del trabajo y comparte con sus hijos tiempo de calidad. Cuando se incorporó a PwC su hijo mayor estaba muy pequeño, y la menor nació estando ya en la firma. Ellos han sido testigos de su esfuerzo y han comprendido que es necesario trabajar y dar lo mejor de sí mismos para alcanzar las metas en la vida.

Todos tenemos un héroe en nuestra vida, y para Dora sus padres son los suyos. Ellos le enseñaron la capacidad de entrega que pueden tener los padres por sus hijos, la educaron en un hogar lleno de amor, junto a tres hermanas y dos hermanos. Convivir con tantos hermanos la ayudó a aprender las bases de la negociación, a solucionar conflictos, las bases de la administración efectiva, entre otras tantas cosas.

Le preguntamos si cambiaría algo en su vida y nos dijo que nada. "Los errores que he cometido me enseñaron a valorar las cosas importantes, tengo tanto que agradecer a Dios, he tenido una vida muy afortunada", nos afirma.

Deseamos concluir este artículo con la definición tan especial de Dora sobre el éxito; para ella significa "tener tantas cosas que agradecer y tan pocas que pedir".

**"Los errores que he cometido me enseñaron a valorar las cosas importantes, tengo tanto que agradecer a Dios, he tenido una vida muy afortunada".**



# *Cinco megatendencias y sus implicaciones*

Fabián Mendi, Socio Líder Regional de Auditoría y Asesoría de Negocios

**Las megatendencias son fuerzas macroeconómicas que están transformando el mundo.**

**En los últimos años hemos observado que muchos de nuestros clientes están diseñando y ajustando sus estrategias de negocios considerando estas megatendencias.**

## Megatendencia número 1 Aceleración de la urbanización

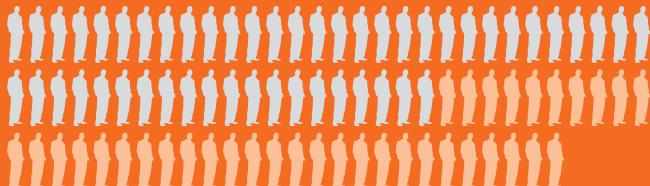
En 1950, menos del 30%<sup>1</sup> de la población mundial vivía en zonas urbanas. Actualmente esa proporción se elevó al 50%<sup>2</sup>, y para 2050 se espera que el 72%<sup>3</sup> de la población mundial viva en zonas urbanas.

A su vez, está aumentando la cantidad de megaciudades (ciudades de más de 10 millones de habitantes) y las Naciones Unidas estima que para el año próximo habrá 22 megaciudades (17 de las cuales estarán en países en vías de desarrollo).

Las posibles implicaciones de esto son variadas e incluirán megaproyectos de construcción (aeropuertos, puertos, carreteras, educación, salud, seguridad, servicios, entre otros).

Las empresas globales están identificando estas megaciudades para asegurarse de tener presencia. Por ejemplo, el Citi en su estrategia identificó 150 ciudades en las que debe estar en el futuro. El banco está activo en el 80% de estas ciudades, y tiene planes para entrar al restante 20%. Cisco está diseñando tecnologías para “ciudades inteligentes”, incluyendo redes sociales para mejorar la conectividad, técnicas de análisis de datos, entre otras.

### Población Urbana Mundial



**72%**  
Aumento

Se espera que la población urbana mundial aumente un 72% en el 2050

Fuente: Prospectos de Urbanización Mundial. Revisión 2011. Producido por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas.

<sup>1</sup> Prospectos de Urbanización Mundial. Revisión 2011.

<sup>2</sup> Prospectos de Urbanización Mundial. Revisión 2011.

<sup>3</sup> Prospectos de Urbanización Mundial. Revisión 2011.



## Megatendencia número 2 Cambio climático y escasez de recursos

Se espera que la demanda de energía crezca 50% para 2030. Algo similar ocurrirá con la demanda de agua y de alimentos.

Las posibles implicaciones incluyen:

- Los países y las empresas tendrán que asegurarse recursos domésticos e internacionales.
- Va a haber un incremento en la regulación, incluyendo incentivos/castigos a través de la tributación.
- Se crearán nuevas tecnologías (por ejemplo, vehículos eléctricos).

Con una población de 8.3 billones de personas en el 2030, necesitaríamos...



Fuente: Consejo de Inteligencia Nacional: Tendencias Globales 2030: Mundos Alternativos.

*Otros países tienen una población más joven, lo que traerá consigo una mayor fuerza laboral y mayores necesidades de consumo.*

### **Megatendencia número 3 Cambios demográficos**

Algunos países, sobre todo los más desarrollados, tienen poblaciones que están envejeciendo rápidamente.

Esta situación ocasionará escasez de mano de obra, mayor demanda en los servicios de salud, dificultad de endeudamiento de los gobiernos con el consiguiente aumento de impuestos, incremento de los costos de pensiones, entre otras consecuencias. También habrá oportunidades para que ciertos países sean receptores de jubilados de países desarrollados con el consiguiente efecto positivo en la economía. Esos países deberán trabajar en sus sistemas de salud, comunicaciones, seguridad e incentivos para atraer a esa población.

Otros países tienen una población más joven, lo que traerá consigo una mayor fuerza laboral y mayores necesidades de consumo. Una población joven debe ser educada, alimentada y empleada de manera de desarrollar su potencial.

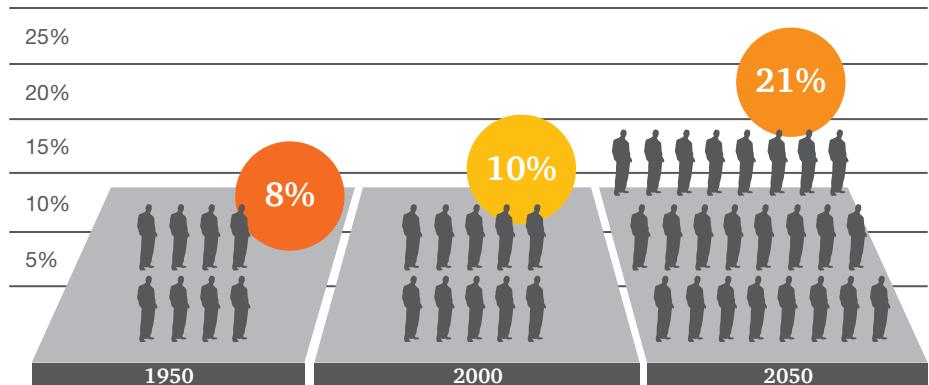
A nivel global, los ejecutivos están preocupados por su estrategia para atraer y retener el talento. En la reciente encuesta de PwC (PwC Annual Global CEO Survey) el 93% de los ejecutivos reconoce la necesidad de cambiar sus estrategias y 63% está preocupado de que la falta de recursos preparados pueda limitar las posibilidades de crecimiento de sus empresas.

### **Megatendencia número 4 Cambios en el poder económico**

El foco del crecimiento global está cambiando. El dominio económico de Occidente es un fenómeno relativamente reciente, y los cambios que estamos viendo son esencialmente el rebalanceo de las economías globales.

Asia representará el 66% de la clase media global y el 59% del consumo de clase media para 2030 (en 2009 los porcentajes comparables eran 28% y 23%). Esto significará un *boom* en el consumo. Por ejemplo, actualmente en India hay 18 vehículos por cada 1,000 habitantes y en China 60, mientras que en Estados Unidos la cifra comparable es 765.

#### **Proporción de la población mundial de 60 años o más**

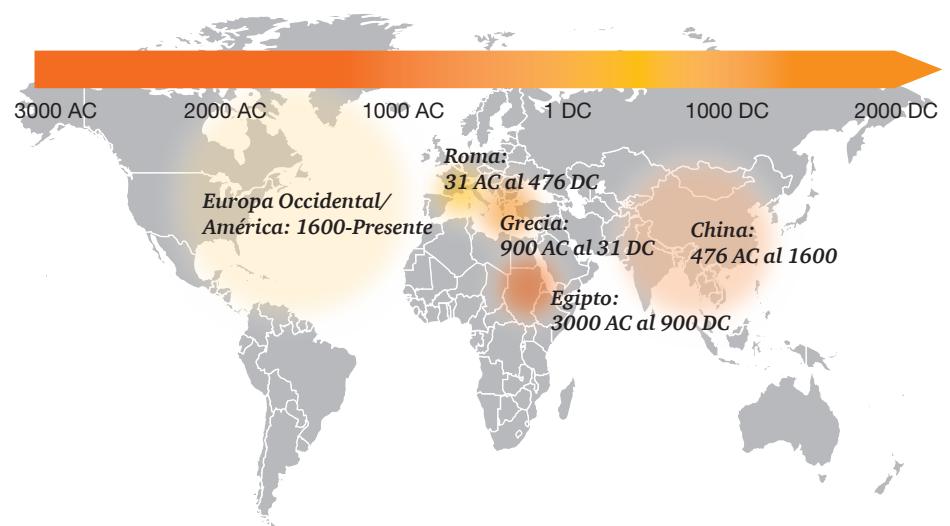


Fuentes: Reporte de las Naciones Unidas Envejecimiento de la Población Mundial 1950-2050

El producto bruto interno del grupo de los 7 que actualmente supera al de los 7 países más grandes en desarrollo será en 2050 aproximadamente la mitad del de esos países.

Las posibles implicaciones de esta situación son variadas. Las economías maduras pueden perder influencia y ser menos atractivas para el ambiente de negocios y para los talentos, los perfiles de las empresas de clase global seguramente variarán, los modelos económicos actuales es probable que también cambien.

#### El dominio económico occidental es un desarrollo reciente



Fuente: Análisis de PwC

#### El PIB de los países G7 y E7 en US\$ PPA

2009

\$29.0 trillones PIB



G7

2009

\$20.9 trillones PIB



E7

2050

\$69.3  
trillones  
PIB

G7

2050

(EE.UU., Japón, Alemania,  
Inglaterra, Francia, Italia, Canadá)

2050

(China, India, Brasil, Rusia,  
Indonesia, México, Turquía)



Fuente: Análisis de PwC



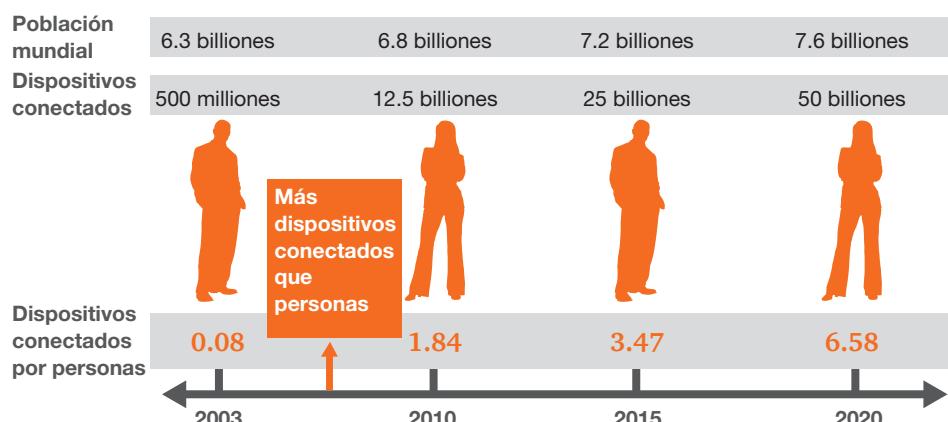
### Megatendencia número 5 Impactantes cambios ocasionados por la tecnología

Los cambios tecnológicos están permitiendo incrementar el potencial productivo y están abriendo nuevas oportunidades de inversión. La combinación de internet, equipos móviles, análisis de grandes volúmenes de información, y la nube, continuarán transformando el mundo. Por ejemplo, compañías como Amazon están analizando hacer sus envíos a través de drones; una empresa en China compró recientemente 30,000 robots para reemplazar mano de obra en su planta (el costo horario total de estos robots es de US\$4).

Las implicaciones son variadas. Surgirán probablemente nuevos competidores en la medida en que la innovación crea nuevas oportunidades, la habilidad de analizar grandes volúmenes de información dejará de ser una ventaja competitiva y pasará a ser una necesidad, y las empresas necesitarán reinventarse continuamente. De lo contrario, corren el riesgo de ser irrelevantes.

***La combinación de internet, equipos móviles, análisis de grandes volúmenes de información, y la nube, continuarán transformando el mundo.***

#### El aumento del “Uso de Internet”



Fuente: Cisco International Business Solutions Group, abril 2011

# **Banking Banana Skins**

## *Marchando hacia la recuperación*

Por Omar delOrbe, Socio de  
Auditoría de PwC Rep. Dominicana

**La encuesta Banking Banana Skins es un estudio que con el apoyo y patrocinio de PwC es realizado cada dos años por el Centro para el Desarrollo de Innovación Financiera, una entidad sin fines de lucro radicada en Londres y dedicada principalmente a la investigación sobre el desarrollo futuro del sector financiero. La encuesta identifica las principales preocupaciones en términos de riesgos que enfrenta la industria bancaria global y cómo estas cambian en el tiempo.**

La más reciente encuesta, publicada en mayo de 2014, revela que las fuertes regulaciones bancarias y la interferencia política son las grandes amenazas a la industria bancaria mundial. Una de las mayores preocupaciones es que el exceso de fuertes regulaciones bancarias pueda frenar la recuperación económica, la rentabilidad y el crecimiento del sector, especialmente en Estados Unidos y Europa, donde existe un fuerte interés en la estabilidad de la eurozona.

Estas regulaciones han resultado como respuesta a la crisis financiera global que obligó tanto a los bancos centrales, especialmente a la Reserva Federal de EE.UU., a una agresiva intervención de la política monetaria, así como a los organismos de supervisión a introducir nuevas regulaciones al sector financiero, a un costo alto en términos de presupuestos. Estas regulaciones incluyen aspectos de gobierno corporativo, riesgo

operacional, gestión de riesgos, liquidez, entre otras.

La segunda preocupación es la interferencia política, la cual está muy relacionada con el aspecto regulatorio, y se manifiesta por la preocupación de los grandes requerimientos de los gobiernos para solicitar modificaciones a los sistemas bancarios, creación de nuevos impuestos, requisitos de liquidez e interferencia en los precios, entre otros.

En la anterior encuesta realizada en 2012, tanto la regulación como la interferencia política quedaron en las posiciones No. 6 y No. 5, respectivamente, mientras que el ambiente macroeconómico era la principal amenaza en ese entonces.

Aunque el ambiente macroeconómico no deja de ser una preocupación, pues





en la reciente encuesta permanece en la posición No. 3, seguido por el riesgo tecnológico, es cierto que han comenzado a bajar los niveles de ansiedad que provocaba el panorama y las condiciones del sistema bancario que hace 2 o 3 años se enfocaba más en los riesgos de liquidez, calidad crediticia, disponibilidades de capital, entre otros.

La encuesta se basó en 656 respuestas recibidas de banqueros, reguladores bancarios y observadores cercanos a la industria bancaria en 59 países. Los países con más participación fueron el Reino Unido con 186, Canadá con 45, Luxemburgo con 35, Turquía con 31, México con 25, y China con 22.

Los principales riesgos visualizados por quienes respondieron a esta encuesta fueron los siguientes:

### ***Banking Banana Skins 2014*** **(clasificación de 2012 en paréntesis)**

- 1 Regulación (6)
- 2 Interferencia política (5)
- 3 Ambiente macroeconómico (1)
- 4 Riesgo de tecnología (18)
- 5 Rentabilidad (7)
- 6 Precio de riesgo (11)
- 7 Riesgo crediticio (2)
- 8 Gobierno corporativo (9)
- 9 Criminalidad (24)
- 10 Disponibilidad de capital (4)
- 11 Calidad de la gestión de riesgo (10)
- 12 Tasa de interés (17)
- 13 Sistema de apoyo al negocio (13)
- 14 Gestión de cambio (15)
- 15 Liquidez (3)
- 16 Prácticas comerciales y de ventas (20)
- 17 Mercados emergentes (22)
- 18 Derivados (8)
- 19 Redes sociales (-)
- 20 Sistema extra-bancario (-)
- 21 Incentivos de gestión (14)
- 22 Divisas (19)
- 23 Recursos humanos (28)
- 24 Dependencia de terceros (29)
- 25 Sostenibilidad social (25)
- 26 Mercado de valores (21)
- 27 Mercado de productos básicos (26)
- 28 Continuación del negocio (12)

Uno de los riesgos con más cambios en relación a la encuesta anterior de 2012 es el tecnológico, que ha escalado de la posición No. 18 a la No. 4. Este cambio se fundamenta en la percepción del gran incremento en la frecuencia y sofisticación de los *cyber-attacks*, y la dependencia de sistemas de información antiguos y complicados, susceptibles a brechas en la seguridad e interrupciones no predecibles que pueden causar daños mayores. Estos daños van desde pérdidas financieras, robo de información y dinero, hasta daños a la reputación de las empresas, de manera que se hace necesario invertir en mecanismos de prevención de los ataques informáticos.

Otra área de preocupación es la rentabilidad, que aparece en la posición No. 5 en el corto tiempo, por el legado que han dejado los malos créditos, muchos de los cuales aún no han sido reconocidos en su totalidad, y a más largo plazo por los ajustes estructurales costosos y cambios regulatorios que han sido impuestos en los últimos 2 o 3 años.

También existe preocupación por el riesgo de crédito, que pasó de la posición No. 2 a la No. 7. Los encuestados hicieron énfasis en que los niveles de deuda se mantienen altos y que podrían fácilmente empeorar



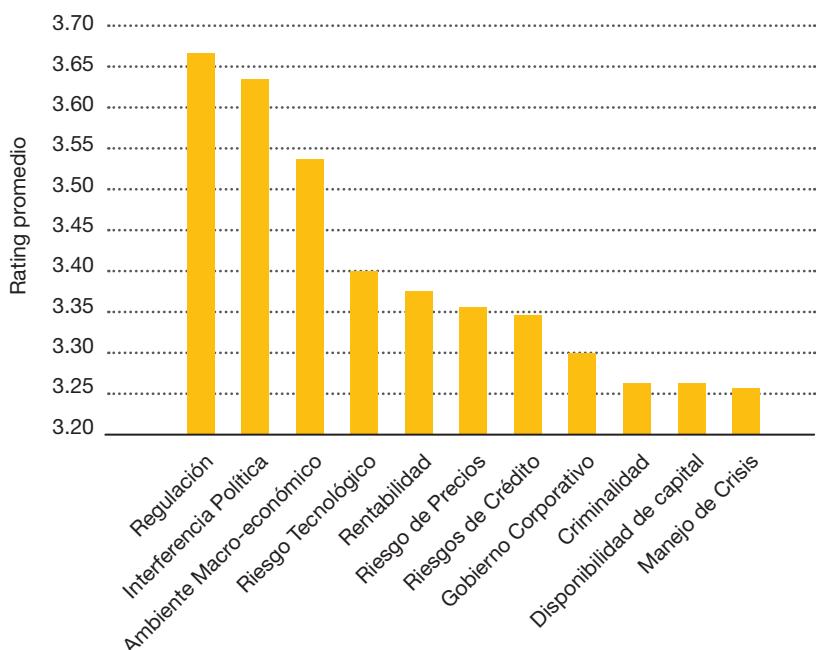
si la recuperación de la economía se tambalea o las tasas de interés se incrementan rápidamente.

El riesgo de liquidez también es uno de los que han tenido mayores movimientos en la encuesta, cayendo de la posición No. 3 en 2012 a la No. 15. Esto se fundamenta en el hecho de que no se percibe que haya problemas de liquidez en los próximos años, producto del apoyo y compromiso de los bancos centrales.

Otro incremento fuerte está en la criminalidad, que sube de la posición No. 24 a la No. 9. Los comentarios de los encuestados estaban focalizados en destacar la preocupación por los temas de fraude, lavado de activos y el crecimiento en las amenazas de los crímenes cibernéticos, tales como la piratería, robo de identidad, entre otros.

El resultado de la encuesta muestra lo diferenciadas que están las tres principales preocupaciones que enfrenta la industria bancaria cuando se compara con el resto de las preocupaciones, según se muestra en la siguiente gráfica que es parte del estudio. Es muy evidente cómo coinciden estas preocupaciones y los riesgos en el sector.

***Los encuestados hicieron énfasis en que los niveles de deuda se mantienen altos y que podrían fácilmente empeorar***



# *Soluciones integrales*

Le ayudamos a formular sus estrategias para una gerencia más efectiva de sus impuestos. Optimizar su toma de decisiones a través del conocimiento oportuno de las consecuencias tributarias de cada opción, es nuestra misión.



**pwc**



# Descifrando el futuro

Por Wilfredo Peralta, Socio de Auditoría de PwC Honduras

## *Las claves de la transformación de la banca en Latinoamérica en un mundo global*

*Este es un informe recientemente publicado por el Centro del Sector Financiero de PwC e IE Business School, en el cual se hace un análisis de siete factores que actúan como agentes catalizadores del cambio en las entidades financieras en la actualidad. Este informe aporta un análisis bastante amplio de tendencias que tienen singular importancia en el mundo y en la región latinoamericana para las entidades bancarias.*

*La actualidad que enfrentan las entidades financieras se puede apreciar mejor en la siguiente cita textual al informe en mención: “Miremos hacia donde miremos, el mundo de hoy se está transformando aceleradamente, de manera que las empresas tienen que adaptarse a la carrera a una realidad que es a la vez compleja, distinta e inestable. Dentro de ese agitado panorama, las instituciones bancarias viven el cambio con especial intensidad”.*

Los siete factores y sus principales rasgos, que constituyen la columna vertebral de este informe, son los siguientes:

- El entorno macroeconómico. El pulso de la economía mundial es débil y la recuperación es incierta, con distintas velocidades según las zonas y las características de las economías. El centro de gravedad de la economía mundial se está desplazando hacia los países emergentes.
- El marco regulatorio. Las autoridades internacionales han puesto en marcha una treintena de proyectos de reforma regulatoria en el sector financiero. El que más impacto tiene sobre las entidades de América Latina y el Caribe es Basilea III.
- La gestión del riesgo. Las crisis financieras han incrementado los riesgos clásicos de las instituciones financieras (de crédito, de mercado, etc.) y han hecho emergir otros (el regulatorio, el macroeconómico y el reputacional) que hasta ahora pasaban relativamente desapercibidos.
- El cambio demográfico. La dispar evolución de la población mundial, que tiende a estancarse en los países desarrollados mientras crece de forma sostenida en las economías emergentes, condiciona la estrategia de las entidades.
- El cambio del cliente. La irrupción de internet ha modificado los patrones de conducta del cliente bancario, que tiene más información, es más exigente y reclama nuevas fórmulas de atención y de servicio.
- La innovación. Las entidades financieras latinoamericanas son conscientes de que la innovación debe jugar un papel fundamental en la respuesta a los desafíos del sector financiero.
- El cambio tecnológico. La velocidad de

## ***Rusia se convertirá en la primera economía europea por delante de Alemania, y países como México o Indonesia superarán en tamaño a Reino Unido o Francia.***



los avances tecnológicos genera dudas entre las instituciones financieras, que se enfrentan a decisiones complejas de selección e inversión, como ocurre por ejemplo con el caso de las plataformas para telefonía móvil.

Estos factores, también denominados como palancas que mueven el mundo en la actualidad, consideradas en su conjunto, tienen un potencial impacto disruptivo sobre las instituciones financieras de la región, afectan a su modelo de negocio y podrían llegar a alterar el statu quo del sector. Pero los riesgos que se derivan de estas tendencias tienen su contraparte positiva en las múltiples oportunidades que ofrece un escenario de esas características. Las entidades con más posibilidades de salir reforzadas serán aquellas que actúen con determinación y flexibilidad, y en especial las que sean capaces de afrontar con éxito tres grandes retos:

- El foco en el cliente. El cambio de orientación del sector financiero hacia las necesidades de los clientes y la creciente penetración de internet exigen un reajuste en el modelo de distribución, en particular para progresar en el proceso de bancarización y para rentabilizar el crecimiento de la clase media en la región. La implantación de sistemas tecnológicos adaptados a estas tendencias es clave para satisfacer las demandas de los clientes, que prefieren realizar determinadas operaciones (como pagos periódicos o comprobación de saldos) desde dispositivos móviles.

- La internacionalización. La salida al exterior juega un papel estabilizador, ya que amortigua los potenciales problemas de demanda y de estructura de los servicios financieros en los países de Latinoamérica y el Caribe. La recomposición del mapa geoconómico mundial, que se inclina de forma progresiva hacia los países emergentes, hace que la apuesta por la internacionalización tenga carácter estratégico. El espectacular crecimiento de las exportaciones latinoamericanas en la última década (sobre todo a Asia) es un acicate para que las entidades bancarias acompañen a las empresas en ese viaje, complejo pero imprescindible, hacia la internacionalización. La fuerte presencia de la banca extranjera en la región, que es uno de los rasgos característicos de su sistema financiero, también sirve de puente hacia los mercados exteriores.

- La adaptación a un régimen normativo más estricto. Como consecuencia de la crisis, la cultura de la autorregulación, que ha predominado en los mercados financieros en las últimas décadas, está en retroceso. El péndulo oscila ahora hacia regulaciones más severas y costosas para las instituciones financieras, que deberán compensar esas mayores cargas con políticas de innovación para mejorar en eficiencia y rentabilidad.

Entre los aspectos que cabe destacar de este estudio en relación a los siete factores, podemos citar los siguientes:



La crisis financiera internacional en 2007–2008 interrumpió el período expansivo de la economía de la región, y como consecuencia de ello el PIB de la región llegó a caer más de 1% en 2009. Tras el impacto inicial de la crisis, la dinámica de crecimiento se ha recuperado, aunque en una forma moderada. Sin embargo, el escenario macroeconómico global está marcado por una triple incertidumbre: la debilidad de Europa y Japón, la pérdida de impulso de algunos países emergentes y el posible cambio de tendencia en la política monetaria de Estados Unidos. La combinación de estos factores condiciona las expectativas del sector financiero latinoamericano.

Otro factor del entorno que tiene una repercusión relevante en el sector financiero es el desplazamiento del centro de gravedad de la economía mundial hacia los países emergentes. Según el informe, algunos ejemplos bastan para ilustrar la naturaleza del cambio que se avecina: según las proyecciones realizadas por PwC, China superará a EE.UU. en 2017 como la mayor economía del mundo; India se consolidará como la tercera potencia global en 2050; ese mismo año, Brasil desplazará a Japón de la cuarta posición; Rusia se convertirá en la primera economía europea por delante de Alemania, y países como México o Indonesia superarán en tamaño a Reino Unido o Francia. El cambio del poder económico mundial se traducirá simétricamente en cambios sustanciales en el panorama bancario global. En 2050, el valor de los activos de los bancos nacionales del Grupo de países Emergentes E-7 (entre los que se incluye

a México y Brasil) superará en 50% al de los países industrializados del G-7.

En el marco regulatorio, lo que tiene mayor impacto potencial sobre las entidades financieras internacionales por su alcance global es Basilea III, que incluye un ambicioso programa de reformas, aunque algunas de ellas solo verán previsiblemente la luz en el largo plazo. La reforma, que endurece la regulación bancaria, plantea el aumento del nivel y de la calidad del capital, un mayor control del riesgo y la introducción de criterios sobre el apalancamiento y la liquidez de las entidades. Su implantación, que ha sido impulsada por el G-20, se realizará gradualmente entre 2014 y 2019. En lo avanzado de su implementación destacan algunos países de la región como, por ejemplo, México.

En la gestión del riesgo, las lecciones aprendidas durante la crisis invitan al sector financiero de América Latina y el Caribe a estar alerta para poder captar con nitidez las nuevas amenazas que se ciernen sobre el negocio bancario. El sector no debería caer en la complacencia, teniendo en cuenta que en ocasiones indicadores financieros sólidos ocultan problemas en gestación. Es preciso seguir de cerca la evolución de tendencias, como el desarrollo de la bancarización y la pujanza de los microcréditos, que abren la puerta a nuevas oportunidades de negocio, pero que al mismo tiempo pueden constituir focos de riesgo. También hay que redoblar la vigilancia sobre el excesivo apalancamiento del sistema financiero en sectores sensibles al ciclo económico, como la construcción y el comercio minorista.

***Las entidades con más posibilidades de salir reforzadas serán aquellas que actúen con determinación y flexibilidad***



En el cambio demográfico, lo que nos espera en América Latina y el Caribe para los próximos años son tres realidades demográficas que impactan en la economía y en la sociedad en general: a) ligero crecimiento o estancamiento a mediano plazo de la población, b) descenso del número de niños y jóvenes; y c) un fuerte incremento del colectivo de jubilados y ancianos. Pero quizás el fenómeno demográfico con más repercusión socioeconómica sea el aumento de la clase media en la región. Las tendencias demográficas varían mucho de un país a otro, y en correlación también cambian sus repercusiones en la estrategia de las entidades financieras. Estas diferencias deben ser tenidas en cuenta a la hora de planificar las estrategias de las entidades financieras.

En el cambio del cliente se destacan los rasgos del nuevo comportamiento del consumidor en el sector financiero, entre ellos los siguientes:

- Los clientes esperan más. Sus expectativas están siendo moldeadas por experiencias más ricas ajenas a la banca, cuyos contenidos y posibilidades de interacción les proporcionan una satisfacción personalizada.
- Confían en sus iguales. La propagación de las redes sociales ha conseguido que los clientes pidan cada vez más consejo a compañeros y amigos, en detrimento de las recomendaciones de un experto en banca.

- Están informados. Manejan mucha más información que antes, y normalmente de mayor calidad, gracias al fácil acceso a los datos, a la investigación y a las opiniones de expertos.
- Tienen opciones. La comparación, la compra *online* y la banca móvil son ahora prácticas sencillas. El abanico de posibilidades de que disponen los clientes es amplio y traspasa las barreras tradicionales.
- Tienen voz. El éxito de las redes sociales ha permitido que la opinión de un solo consumidor pueda difundirse rápidamente por la red.
- Deciden. Llevan el control y la variable que determina la compra es la relación emocional que el cliente asocia con la marca.
- Quieren influir. El cliente espera que se le escuche y se tengan en cuenta sus opiniones. Los productos o servicios deben diseñarse contando con su participación.
- Son menos leales. Su alto nivel de exigencia, el volumen de información que manejan y las múltiples oportunidades que tienen a su alcance les hace ser más propensos a cambiar de entidad.

## **Las entidades financieras deben ser capaces de aprovechar el cambio tecnológico para dar al cliente las herramientas que necesita y satisfacer adecuadamente sus necesidades.**

La primera consecuencia de los cambios en el comportamiento del consumidor es un giro conceptual en la visión de las entidades, que pasan de preocuparse por los productos, a preocuparse, sobre todo, por el cliente.

En materia de innovación, la ola de cambios y desafíos de todo tipo (macroeconómicos, regulatorios, demográficos, tecnológicos...) que está transformando el sector financiero exige que las entidades innoven más y mejor, en especial para renovar su modelo de crecimiento y mantener su rentabilidad. Esa estrategia de mejora continua debe ser permanente, realizarse con el máximo rigor y alcanzar a todas las actividades del negocio. La desintermediación es la gran revolución en marcha en la industria financiera de los países avanzados, aunque en Latinoamérica se encuentra en una fase muy incipiente de desarrollo. El progreso tecnológico y los avances en las telecomunicaciones y la informática facilitan la sustitución (o al menos, la pérdida de protagonismo) de las entidades bancarias como intermediarias en los procesos de financiación de la economía. Esta tendencia es especialmente visible en actividades de negocio como los medios de pago, por lo que el mercado de la región, en el que tiene mucho peso la actividad de las tarjetas de crédito, es propicio para la aparición de actores no tradicionales.

Finalmente, en el cambio tecnológico con la aparición de internet han sucedido avances prodigiosos de las tecnologías de la información y de la comunicación que tienen un impacto masivo y creciente

en la configuración del sector bancario. La aparición de nuevas herramientas (banca digital, pagos móviles, dinero virtual, etc.) ha transformado radicalmente la fisonomía del negocio de las entidades financieras y les obliga a integrar la tecnología en su modelo de funcionamiento. Pero la tecnología no es un objetivo en sí mismo. Las entidades financieras deben ser capaces de aprovechar el cambio tecnológico para dar al cliente las herramientas que necesita y satisfacer adecuadamente sus necesidades. Las grandes tendencias en la actualidad son: a) el Big Data. Un conjunto de sistemas (bases de datos, repositorio de información, herramientas de validación y tratamiento de información, *datawarehouse*...) que permite procesar una cantidad enorme de datos para obtener una información mejor y más precisa de los clientes. Este mayor conocimiento permite a las instituciones financieras anticiparse a sus necesidades y ajustar la oferta de productos y servicios a las mismas en cada período de tiempo, y b) La nube. *Cloud computing*, o informática en la nube, es un nuevo modelo de prestación de servicios de negocio y tecnología. Está basado en el uso de servidores de internet a los que el usuario puede acceder en cualquier momento y desde cualquier dispositivo conectado a internet. La nube tiene potencial para revolucionar la industria financiera, ya que es más barata que la arquitectura tecnológica tradicional y, sobre todo, aporta una gran flexibilidad en el uso de la información que se necesita.



# ***Bob Moritz habla de cómo aprender sobre la diversidad***

Por Adam Bryant, autor best-seller y columnista de liderazgo de The New York Times.

***Esta entrevista con Bob Moritz, presidente y socio mayoritario de PricewaterhouseCoopers, fue conducida y condensada por Adam Bryant.***

**P.: ¿Alguna lección importante sobre liderazgo cuando usted era más joven?**

R.: Mi primer trabajo cuando estaba en la secundaria fue en una tienda de ropa, y terminé trabajando con alguien que se convirtió en mi modelo a seguir. Él estaba a cargo del depósito y yo lo admiraba porque él lo sabía todo. Tenía un sentido sobre lo que tenía que hacerse y cómo tenía que hacerse. Tenía un gran balance, no parecía atravesar tremendas altas o bajas. Era alguien confiable y era “la persona indicada”.

**P.: Usted ingresó a PwC recién salido de la universidad. Cuénteme sobre sus primeros años.**

R.: Esos primeros años fueron difíciles para mí. Si miras mis evaluaciones, no era de ninguna manera una superestrella. Me tomó un largo tiempo averiguar qué tenía que hacer y cómo hacerlo.

Después de alrededor de cinco años, la organización me sacó de mi posición regular y me ubicó en una de capital humano. Me permitieron hacer contrataciones, dotación de personal y combinar recursos, y pude realmente obtener una perspectiva diferente del negocio, que es todo sobre la gente. Era quien hacía las combinaciones, pero también entrenador y mentor y patrocinador.

En mi sexto año me fui a Japón por un par de años. Fue sorprendentemente difícil y me enseñó grandes lecciones que he convertido en un estilo de liderazgo.

A black and white close-up portrait of a middle-aged man with short, light-colored hair. He is smiling warmly at the camera, showing his teeth. He is wearing a dark suit jacket over a light-colored striped shirt and a dark, patterned tie. The background is a solid, dark gray.

*Nunca pensé al principio  
tener responsabilidades  
de liderazgo.*

**P.: Por favor, explíquemelas.**

R.: Primero, me enseñó sobre la diversidad. Allá yo era la minoría. Yo era el chico fuera del círculo. Yo no podía hablar el idioma. Yo era contra quien discriminaban. Así que me dio una perspectiva diferente de la diversidad, e influyó la agenda de diversidad que tenemos ahora.

La segunda cosa que me enseñó fue sobre la diversidad cultural y de pensamiento. En Japón respetas títulos. Respetas edad. Y no retas a la autoridad. Si vas a hacer tu trabajo en Japón, ¿cómo puedes hacer preguntas complejas para conseguir la respuesta adecuada sin hacer que la gente se sienta amenazada? En el rol que tengo hoy, la diversidad de pensamiento es muy importante. ¿Cómo logras que la gente entienda las prácticas del negocio global y lo haces de manera tal que la gente se sienta bien y no amenazada? ¿Cómo logras marcar la pauta y logras ese ambiente?

Lo último fue, ¿cómo te relacionas con gente a nivel personal para que confíe en ti, pero de una manera en la que puedas trabajar con ella profesionalmente? Yo había estudiado artes marciales en Estados Unidos y mis colegas en Japón querían llevarme a una clase. Observé por tres o cuatro semanas, y finalmente accedí a unirme a la clase. Realmente me golpearon. Recuerdo haberme acercado al profesor después y decirle: "Usted definitivamente llevó algunas cosas al siguiente nivel cuando estuve allí". El dijo: "Bueno, queríamos darle la bienvenida". En ese momento entendí: "Yo soy el extranjero. Yo estoy afuera". Lo bueno, sin embargo, fue que la gente con la que trabajaba me vio arriesgarme, y se abrió a mí un poquito más, y eso permitió que hubiera confianza.

**P.: ¿Algún comentario que haya recibido a través de los años sobre su estilo de liderazgo que le haya hecho pensar: "Tiene razón. Voy a hacer un cambio"?**

R.: Lo más importante para mí es ¿cuánto consenso? Yo soy más de lograr consenso, y el reto que eso crea para el equipo de liderazgo es ¿cuánto tiempo quieres invertir para lograr el consenso versus "solo sigamos"? Particularmente, en un momento cuando tienes una agenda ambiciosa, también quieres que esa sea la agenda de la gente. Hay otro factor, que es que tengo que probar a mi equipo un poquito. Quiero ver quién está dispuesto a trabajar, así que estoy dispuesto a dejar las cosas por un tiempo y ver cómo se desenvuelven.

**P.: Si contrataras fuera como "multicitas" y usted pudiera hacerle a un candidato para un puesto solo un par de preguntas, ¿cuáles serían?**

R.: Te pediría que me dieras el ejemplo de una situación difícil y cómo piensas tú sobre la misma, y cómo tratarías con ella. Y dime no solo lo que hiciste, sino por qué lo hiciste. La segunda sería que me ayudes a entender tu manera de pensar sobre alguna idea de lo que quieras hacer, y el impacto que vas a tener a largo plazo. Porque no te voy a contratar para trabajar solo hoy, te estoy contratando para el resto de la vida, y de esa misma manera es que quiero que pienses cuando estés con nosotros.

**P.: ¿Cuáles son algunas de las cosas que le dice a los estudiantes de negocios cuando habla en los campus?**

R.: Les digo que nunca pensé al principio tener responsabilidades de liderazgo.



***Tienen que pensar sobre su marca personal de una forma diferente.***

No fue probablemente sino hasta los dos últimos años antes de ser seleccionado—sabiendo que el proceso de escogencia de un director ejecutivo iba a comenzar y que iba a ser considerado—que realmente comencé a pensar en eso seriamente. Esto no es de ninguna manera lo que esperaba cuando comencé a considerar esta profesión.

Y eso es lo que les digo a los chicos en la universidad: “Tú podrías ser yo, porque tus notas son mejores que las mías. Tus notas del SAT son mejores que las mías. Puedo decirte ahora mismo que estás en una mejor posición que en la que estaba yo cuando tenía tu edad. Y déjame contarte lo que hice esta última semana. Ese es el tipo de cosas para las cuales ustedes todos tienen el potencial de hacer”.

**P.: ¿Algún otro consejo que le quiera dar a los estudiantes?**

R.: Lo que les digo es que tienen que pensar sobre su marca personal de una forma diferente. Tienen que tomar algunos riesgos. Cuando yo fui a Japón no estaba contento de ir porque, para mí, estaba fuera de mi zona de confort y no hablaba el idioma.

También debes pedir consejos sobre orientación y estar dispuesto a escuchar los comentarios y hacer algo al respecto. Debes manejar tu red porque nunca sabes adónde va a estar esa red. Y debes pensar sobre tu marca personal en un mundo tecnológico. Ten cuidado con lo que dices. Ten cuidado con lo que pones allí. La gente está mirando estas cosas, así que piensa en ellas de otra manera. Y asegúrate de que tengas tu “discurso de elevador”, porque nunca sabes a quién vas a ver. ¿Cómo vas a ofrecer la mejor primera impresión?

# *Transformando la función de Auditoría Interna desde su diseño*

## **Estudio sobre el estado de la profesión de Auditoría Interna de 2014**

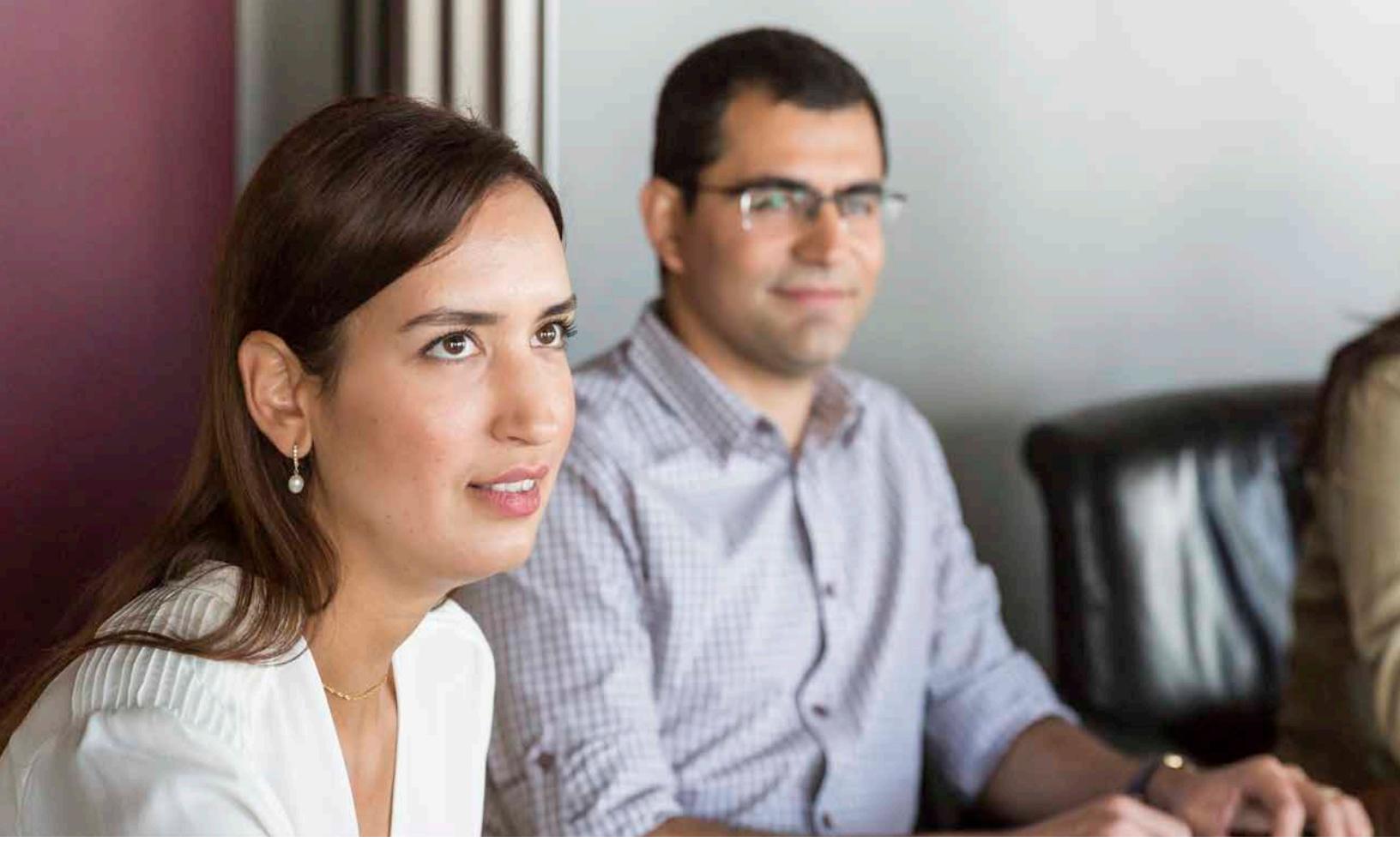
PwC España

Los edificios de última generación se construyen en función de una serie de proyectos y diseños detallados que han sido acordados previamente con los distintos *stakeholders*, entre los que se incluyen los propietarios, constructores, inquilinos e inspectores. Posteriormente, el constructor despliega las habilidades y capacidades adecuadas para poner en marcha la construcción basado en unos estándares de calidad definidos previamente. La alineación de las necesidades de los distintos *stakeholders*, la concepción de un proyecto diseñado con detenimiento, las capacidades adecuadas y una sólida disciplina en la ejecución, dan como resultado un producto valorado por dichos *stakeholders* y que, además, sirve de referencia para los demás. Y... ¿qué ocurre con los edificios más funcionales o tradicionales? También serán valorados por los *stakeholders*, pero solo si todas las partes interesadas alcanzan un acuerdo con respecto a lo que quieren, y si consiguen lo que esperan.

Las compañías eficaces, rentables y bien gestionadas aplican este mismo grado de diseño, ejecución y alineación a la hora de gestionar sus actividades. Los responsables suelen ser pragmáticos y sistemáticos a la hora de definir las expectativas, establecer parámetros de rendimiento y exigir continuamente unos niveles superiores de resultados. Para ello, se adoptan medidas para desarrollar las capacidades necesarias y poder cumplir las expectativas creadas, al tiempo que se evalúan continuamente los resultados conseguidos. Cuando la organización no cuenta con las capacidades necesarias, se obtienen estas habilidades en el mercado o se contrata a los asesores adecuados para cumplir las obligaciones acordadas con los *stakeholders*. En nuestro Estudio sobre el estado de la profesión de Auditoría Interna de 2014, analizamos detenidamente cómo pueden aplicar las funciones de Auditoría Interna estos mismos principios para aportar un mayor valor a sus organizaciones.



***Más de la mitad (55%) de la alta dirección nos ha indicado que, en su opinión, la función de Auditoría Interna puede aportar más valor a sus organizaciones.***



El estudio de este año refleja las opiniones de más de 1,900 responsables de Auditoría Interna, miembros de la alta dirección y del Consejo de Administración, quienes nos han indicado que, con los recursos adecuados, existen oportunidades para que la función de Auditoría Interna incremente su valor y su aportación al negocio.

Más de la mitad (55%) de la alta dirección nos ha indicado que, en su opinión, la función de Auditoría Interna puede aportar más valor a sus organizaciones. En esta misma línea opina casi el 30% de los consejeros encuestados. De media, solo el 49% de la alta dirección y el 64% de los consejeros entrevistados considera que se está haciendo un buen trabajo a la hora de cumplir con las expectativas creadas. Si bien muchos de ellos han indicado que sus equipos de Auditoría Interna han conseguido avances durante el último año, los problemas de rendimiento identificados en los estudios de los ejercicios anteriores se mantienen en el

informe de este año, y los *stakeholders* comentan que los progresos conseguidos no han sido suficientes para mantenerse al día con respecto al cambiante entorno de negocio actual. El estudio de este año confirma, una vez más, que el entorno de negocio actual, marcado por una complejidad y unos riesgos cada vez mayores, ha hecho que muchas funciones de Auditoría Interna tengan problemas a la hora de hacer visible el valor que aportan a la organización. Asimismo, esta función sigue teniendo dificultades para desarrollar las capacidades adecuadas y, por tanto, cumplir con las expectativas.

Los resultados del estudio de este año no han hecho sino profundizar en las tendencias que hemos visto en los últimos años. Para poder desarrollar las capacidades adecuadas que hagan que la Auditoría Interna aporte el máximo valor a la organización, se debe primero definir el concepto de valor y asegurarse de que tanto la definición de este concepto como las expectativas generadas están alineadas.

Cualquier análisis del rendimiento y del valor debe iniciarse con una evaluación de la alineación con las expectativas. Si no se establecen claramente las expectativas, no es posible conseguir una definición clara del valor.

Nuestro estudio indica que muchas funciones de Auditoría Interna están respondiendo a una amplia gama de exigencias procedentes de *stakeholders* muy distintos, en lugar de definir medidas claras encaminadas a diseñar su función en torno a un conjunto alineado de expectativas. Si bien es cierto que Auditoría Interna tiene un objetivo importante que desempeñar, debe estar alineada con las expectativas de sus *stakeholders* en relación con los riesgos críticos a los que se enfrenta la organización, y las expectativas de Auditoría Interna con relación a dichos riesgos. Se trata, sin duda, de unas medidas fundamentales, sin las cuales la función de Auditoría Interna no será capaz de desarrollar estratégicamente las capacidades adecuadas, aumentar su rendimiento y añadir valor.



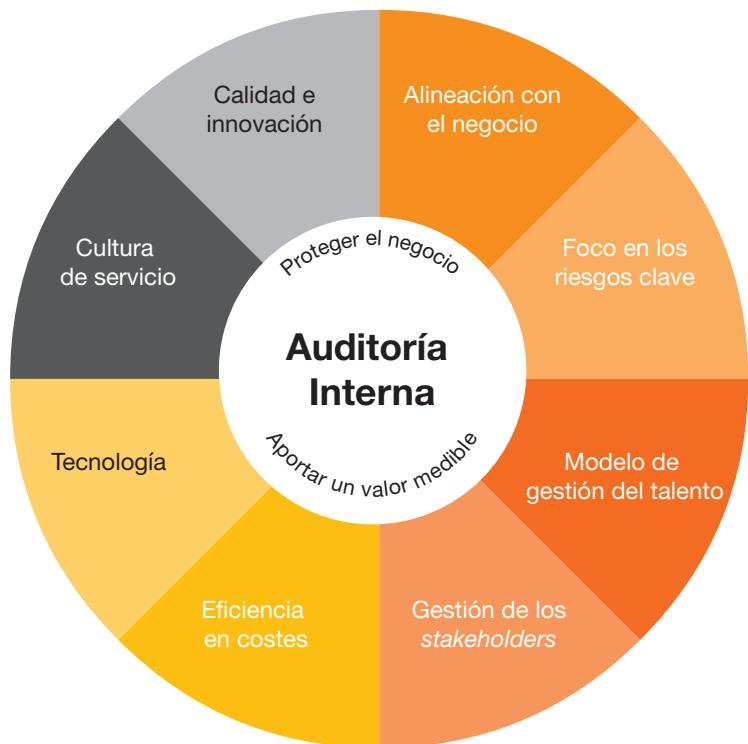
Asimismo, resulta difícil pasar por alto los distintos niveles de rendimiento que seguimos observando desde que empezamos a estudiar la función de Auditoría Interna a través de la óptica de sus *stakeholders* hace ahora tres años. Tal y como indicamos más adelante en el informe, estos desafíos siguen basándose, en gran medida, en el hecho de no contar con las capacidades adecuadas para poner en práctica los ocho atributos principales de esta función (Figura 1). Los *stakeholders* han identificado oportunidades de mejora en diversas áreas, entre las que se incluyen la capacidad de esta función para aportar el nivel de talento adecuado para la organización, el aprovechamiento de las tecnologías (incluido el análisis avanzado de datos), y la prestación de servicios eficientes en costes.

En el estudio de este año, analizamos detenidamente estos aspectos para poner de manifiesto los principales desafíos y revelar las características que tanto la función de Auditoría Interna como el conjunto de los *stakeholders* están demostrando en las organizaciones que

mejores resultados obtienen. Nuestro estudio de 2014 indica además que cuando los *stakeholders* tienen mayores expectativas, y la función de Auditoría Interna es capaz de prestar su servicio en su condición de “asesor de confianza” (es decir, cumpliendo las expectativas de un amplio conjunto de *stakeholders*, basándose en una trayectoria de prestación de servicios de valor añadido y prestando un asesoramiento estratégico y proactivo al conjunto del negocio), se obtienen los siguientes beneficios:

- Cuando el rendimiento se basa en los ocho atributos principales, los resultados son mejores (con un margen de diferencia significativo) en comparación con las funciones que prestan un servicio a nivel de proveedor de *assurance* (entendido este como un servicio orientado a cumplir una serie de expectativas limitadas, centradas en la ejecución efectiva y eficiente de un plan de auditoría más tradicional).

Figura 1: Los ocho atributos principales de la función de auditoría





- La función de Auditoría Interna es valorada por el conjunto de los *stakeholders* a un nivel más de dos veces superior al obtenido por los proveedores de *assurance*.
- Los *stakeholders* creen que los beneficios derivados de estos departamentos de Auditoría Interna superan con mucho sus costes, en casi 40% más que en el caso de los proveedores de *assurance*.

Los resultados de nuestro estudio también muestran que cuando las expectativas de los distintos *stakeholders* de la función de Auditoría Interna se encuentran alineadas, la función puede obtener mejores resultados y es percibida como un proveedor de valor significativo, con independencia del nivel al que se espere que rinda: como asesor de confianza, como proveedor de *assurance*, o en un punto intermedio entre ambos extremos.

Las funciones de Auditoría Interna que operen como proveedor de *assurance* deben aspirar a aportar valor, asegurándose de que están alineadas con las expectativas de los *stakeholders* y, posteriormente, desempeñar sus

funciones con la máxima calidad de acuerdo con estas expectativas. Asimismo, las funciones de Auditoría Interna, independientemente del nivel al que operen, deben tratar siempre de aportar valor ampliando sus capacidades en áreas emergentes (por ejemplo, en el análisis masivo de datos), aprovechando sus conocimientos especializados y adentrándose en los nuevos riesgos a los que se están enfrentando las organizaciones, tales como las nuevas exigencias regulatorias, la seguridad de las TI, la expansión geográfica o de productos, y la formalización de nuevas adquisiciones corporativas.

Para poder desarrollar una función de Auditoría Interna que dé respuesta a las crecientes expectativas de los distintos *stakeholders* y a un universo de riesgos cada vez mayor, es necesario que exista una sólida colaboración y un diseño cuidadosamente estudiado. Las organizaciones que quieran concebir una función de Auditoría Interna que aporte valor a la organización y permita al equipo de dirección tomar mejores decisiones de negocio deberán tener en cuenta las siguientes cuestiones clave:

- El primer paso para generar un mayor valor consiste en la alineación con el conjunto de los *stakeholders*: ¿existe un alineamiento de las expectativas entre los principales *stakeholders*?
- Cuando aumentan las expectativas, la función de Auditoría Interna tiene la posibilidad de generar aún mayor valor: ¿les estamos exigiendo lo suficiente?, ¿el rendimiento histórico conseguido por esta función la ha posicionado adecuadamente para ampliar el alcance de sus expectativas?
- El aumento de las expectativas exige un aumento de sus capacidades: ¿contamos con las capacidades adecuadas?

# *Un valor diferencial*

El enfoque de auditoría de PwC está diseñado para ofrecer el valor que las organizaciones de hoy necesitan, utilizando una metodología de auditoría estandarizada que se adapta a las necesidades de empresas de diversos tamaños e industrias.

**pwc**

# Eventos PwC

## Nuevas oficinas de PwC República Dominicana

En días pasados, la firma dominicana celebró su trayectoria de excelencia en un acto de inauguración de sus nuevas oficinas en la torre empresarial Novo-Centro en Santo Domingo. Los Socios Ángel Dapena, Ramón Ortega, Marisol Arcia y Fabián Mendi dieron la bienvenida a los empresarios más destacados del país, personalidades del gobierno dominicano e invitados especiales.

“Somos la primera firma de consultoría internacional que se instaló en el país hace 57 años. Llegamos al país para contribuir a su desarrollo, promover la inversión extranjera y transparencia al mercado y fomentar el cumplimiento fiscal”, palabras del Socio Líder Regional de Impuestos y Legal, Ramón Ortega.

Ángel Dapena, Socio Senior de la PwC InterAméricas, comentó, “PwC es la única firma del país que tiene a sus líderes regionales de auditoría e impuestos residiendo





en la República Dominicana, lo cual destaca la importancia local de PwC en cuanto al desarrollo de la firma y también la ventaja de la cual gozan nuestros clientes por el acceso que tienen a nuestros líderes”.

“Estamos optimizando nuestras áreas de auditoría de sistemas para hacer análisis que brinden más valor y profundidad, también contamos con un centro de excelencia para la práctica de precios de transferencia y especialistas en normas internacionales de información financiera”, agregó Fabián Mendi, Socio Líder Regional de Auditoría.

El Sr. Mendi concluyó destacando la amplia capacitación al personal en temas de actualidad y relevantes, lo que dirige nuestras iniciativas a brindar servicios de vanguardia que agreguen valor a nuestros clientes en un contexto cada vez más global, competitivo y complejo.



## Entrega de la encuesta salarial SEIS

En el pasado mes se llevó a cabo la entrega de la encuesta salarial SEIS de PwC Costa Rica, PwC Guatemala, PwC Rep. Dominicana, PwC Honduras y PwC El Salvador. En dichos eventos se contó con un número significativo de participantes de diferentes prestigiosas empresas y se dieron a conocer los resultados de este año, información de interés en relación a los indicadores macroeconómicos y datos clave sobre incrementos salariales y beneficios.



## Renovando el potencial humano hacia el interior de la persona

Los días 6 y 7 de agosto PwC Guatemala fue patrocinador de la XXIV Convención Internacional de Gestión Humana, organizada por la Asociación Guatemalteca de Profesionales de esta práctica (AGH). Con el título, Renovando el potencial humano hacia el interior de la persona, este año se impartieron temas sobre la Neurociencia aplicada a la Dirección de Gestión del Talento Humano, el Neuroliderazgo para el Cambio, los Nuevos retos en el Desarrollo de Personas, Potencializando el Talento Colectivo, entre otros.

Cabe destacar que en esta oportunidad contamos con la participación de Mariana Uzcategui, Directora de HRS en la práctica de Impuestos de PwC Estados Unidos, quien expuso el tema Salario Total vs. Salario Emocional.



## Impulsando cambios en la profesión del Contador

En días pasados se realizó la toma de posesión de la nueva Junta Directiva del Instituto de Contadores Públicos Autorizados de la República Dominicana (ICPARD) para el periodo 2014-2016. La ceremonia fue efectuada en el auditorio del Banco Central, donde estuvieron presentes Socios de PwC y se contó con la disertación de Ana Elorrieta, ex Socia de PwC Brasil y miembro de la junta de gobierno de la Federación Internacional de Contadores, sobre el tema “Visión de la IFAC en el Proceso de Convergencia Global a Normas Internacionales”.



David Urcuyo, Luis De León, Ana María Elorrieta, Denisse Sánchez y Fabián Mendi.

# Principales vencimientos fiscales en InterAméricas

Las fechas indicadas son ilustrativas y pueden variar de acuerdo a cambios en días de fiestas locales, asuertos, fines de semana y/o modificaciones a las leyes.

Costa Rica	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
• D-113 Impuesto sobre los rendimientos y ganancias de capital de los fondos de inversión	12	14	14	12
• D-107 Impuesto a los casinos y salas de juego				
• D-103 Retenciones en la fuente				
• D-104 Impuesto general sobre las ventas				
• D-106 Impuesto selectivo de consumo				
• D-114 Impuesto único por tipo de combustibles	16	15	17	15
• D-117 Impuesto específico sobre las bebidas alcohólicas				
• D-171 Impuesto específico sobre las bebidas envasadas sin contenido alcohólico y jabones				
• D-186: Impuesto a los productos del tabaco				
• D-110 Pago del tercer tramo de la contribución especial para fiscal a Fonafel	16			15
• D-160 Declaración trimestral de impresión de comprobantes de ingresos		14		
• D-161 Declaración resumen trimestral de cajas registradoras				
• D-105 Régimen simplificado		15		
• D-101: Declaración del impuesto sobre la renta (contribuyentes con periodo fiscal ordinario (Oct-Sept)				15
• D-108: Pagos parciales del impuesto sobre la renta (contribuyentes con periodo fiscal ordinario y año natural)	30			
• D-150: Declaración anual resumen de retenciones (fecha límite)				
• D-151: Declaración anual resumen de clientes, proveedores y gastos específicos (fecha límite)				
• D-158: Declaración anual compras y ventas subastas agropecuarias (fecha límite)				
• <i>* D-150, D-151 y D-158 en diciembre la fecha límite para contribuyentes clasificados como grandes contribuyentes nacionales.</i>		28		10
• D-108: Pago parcial del impuesto sobre la renta (contribuyentes con periodo fiscal natural (Ene-Dic)				31
• Impuesto a la propiedad de vehículos (recibo emitido por el INS)				

Panamá	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
• Presentación de planilla de seguridad social	1-5	1-7	6-12	1-5
• Impuesto selectivo al consumo				
• ITBMS mensual (y trimestral en octubre)	15	15	17	15
• Impuesto de timbres mensual				
• Impuesto de primas de seguros 5%				
• Declaración y pago del adelanto al impuesto sobre la renta				
• Pago de cuotas de seguridad social	19-30	22-31	18-27	22-31
• Pago de segunda cuota del impuesto sobre la renta estimado, y seguro educativo, persona natural y jurídica (y en diciembre la tercera cuota)	30			31
• Presentación de informe de compras o informe de no declarantes mensual	30	31	27	31
• Pago del impuesto municipal mensual				
• Pago de la tercera cuota del Impuesto de Inmuebles (con beneficio de un 10% de descuento en septiembre)	30			31

El Salvador	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anticipo a cuenta del Impuesto sobre la Renta (Arts. 151 y 152 CT)</li> <li>Retención por servicios de carácter permanente (Art. 155 CT)</li> <li>Retención por prestación de servicios (Art. 156 CT)</li> <li>Retención a sujetos no domiciliados (Art. 158 CT)</li> <li>Declaración y pago del impuesto de IVA (Art. 93 y 94 LIVA)</li> <li>Retención de IVA a sujetos no domiciliados (Art. 162 CT)</li> <li>Percepción IVA a sujetos domiciliados (Art. 163 CT)</li> <li>Informe de Donaciones (Art. 146 CT)</li> <li>Declaración y pago de impuestos específicos y ad-valorem y contribución especial turismo (gaseosas, tabaco, bebidas alcohólicas, armas de fuego, municiones y productos pirotécnicos).</li> <li>Declaración del impuesto sobre las llamadas telefónicas provenientes del exterior que terminan en El Salvador</li> <li>Declaración impuesto especial a los combustibles</li> <li>Informe mensual de ventas a productores, distribuidores o detallistas de productos de tabaco.</li> </ul>	12	14	14	12
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estado de origen y aplicación de fondos (Art. 146 CT)</li> </ul>	12			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe mensual de retenciones, percepción y anticipo a cuenta IVA (Art. 123-A CT)</li> <li>Informe mensual de documentos impresos a contribuyentes inscritos en IVA (Art. 116 CT)</li> </ul>	22	21	21	19
Nicaragua	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<ul style="list-style-type: none"> <li>Declaración y pago de retenciones en la fuente a cuenta de rentas de actividades económicas correspondiente al mes anterior 2014</li> <li>Declaración y pago de retenciones a cuenta y definitivas de rentas del trabajo correspondiente al mes anterior 2014</li> <li>Declaración de retenciones definitivas de rentas de capital y ganancias y pérdidas de capital correspondiente a agosto 2014. En el caso de las retenciones a cuenta por transmisión de bienes inmuebles que deberán registrarse ante una oficina pública, liquidaran y pagará, la ganancia de capital en un plazo no mayor de (30) días posterior al entero de la retención.</li> </ul>	5	7	7	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Declaración y pago para medianos y grandes contribuyentes</li> <li>Declaración y pago de anticipo y/o pago mínimo definitivo de rentas de actividades económicas e impuesto especial a los casinos, máquinas y mesas de juego.</li> <li>Declaración y pago del impuesto especial para el financiamiento del fondo de mantenimiento vial</li> <li>Declaración y pago del impuesto selectivo al consumo</li> <li>Declaración y pago del impuesto específico conglomerado a los combustibles</li> <li>Declaración y pago del impuesto municipal sobre ingresos</li> </ul> <p><i>*Todos correspondientes al mes anterior 2014</i></p>	16	15	17	15
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pago de cotización INSS patronal y laboral correspondiente al mes anterior 2014</li> <li>Pago de aporte INATEC correspondiente al mes anterior 2014</li> </ul>	17	17	17	17
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pago anticipado de los primeros 15 días del mes corriente para grandes contribuyentes</li> </ul>	22	22	21	22
<ul style="list-style-type: none"> <li>Declaración y Pago IR Anual 2013-2014 para contribuyentes con período anuales especiales para actividades agrícolas terminado al 30 de junio.</li> </ul>	22			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Declaración y Pago de IR Anual 2013- 2014 para contribuyentes con período anuales especiales para actividades agrícolas terminado el 30 de septiembre.</li> </ul>				31
Guatemala	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<ul style="list-style-type: none"> <li>Declaración jurada mensual del IVA régimen general, julio 2014 en septiembre (Art. 40 LIVA y Art. 8 inciso 5 Código Tributario) y octubre 2014 en diciembre</li> <li>IVA retenido en la emisión de facturas especiales del mes de julio 2014 en septiembre (Art. 54 LIVA) octubre 2014 en diciembre</li> </ul>	1			1
<ul style="list-style-type: none"> <li>Declaración jurada semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 25 al 31 de agosto 2014</li> </ul>	5			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Declaración jurada semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 22 al 28 de septiembre 2014</li> </ul>		3		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Declaración jurada semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 27 de octubre al 2 de noviembre 2014</li> </ul>			7	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Declaración jurada semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 24 al 30 de noviembre 2014</li> </ul>				5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Declaración jurada mensual informativa de saldos, compras y ventas del impuesto a la distribución de petróleo crudo correspondiente al mes anterior 2014</li> </ul>	10	10	10	10

Guatemala (continuación)	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
• Declaración jurada semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo del 1 al 7 de Sept. 2014	12			
• Declaración jurada semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo del 29 de Sept. al 5 de Oct.		10		
• Declaración jurada semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo del 3 al 9 de Nov. 2014			14	
• Declaración jurada semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo del 1 al 7 de Dic. 2014				12
• Declaración jurada trimestral del ISR, trimestre julio-septiembre 2014, régimen de utilidades sobre actividades lucrativas (Art. 38 Ley de actualización tributaria, Dto. 10 2012)		14		
• Declaración jurada de retenciones o pago directo de ISR por ingresos que no fueron objeto de retención a entidades o personas que operan sin establecimiento permanente sobre; transporte internacional de carga y pasajero, prima de seguro, primas de fianzas, telefonía, transmisión de datos y comunicaciones internacionales; utilización de energía eléctrica desde el exterior, dividendos, utilidades, ganancias y otros beneficios 5% definitivo (Art. 104 numeral 1, Ley de Act. tributaria, Dto. 10-2012).				
• Retenciones de ISR por intereses pagados o acreditados a no residentes 10% definitivo (Art. 104 numeral 2, Ley de actualización tributaria, Dto. 10-2012)				
• Retenciones de ISR por sueldos y salarios, dietas, comisiones, regalías, honorarios al exterior 15% definitivo y el 25% definitivo a otras rentas (Art. 104 numeral 3 y 4, Ley de actualización tributaria Dto. 10-2012)				
• Declaración jurada de retenciones de ISR de suministros de noticias internacionales a empresas usuarias en el país 3% definitivo (Art. 104, Ley de actualización tributaria, Dto. 20-2012)				
• Declaración jurada de retenciones de renta de trabajo en relación de dependencia (Art. 80, Ley de actualización tributaria, Dto. 10-2012)	12	14	14	12
• Declaración jurada de retenciones de ISR a personas individuales y jurídicas domiciliadas en el país 5-7% (Art. 44 y 173, Ley de actualización tributaria, Dto. 10-2012)				
• Pago directo de ISR por ingresos gravados que no fueron objeto de retención a personas domiciliadas en el país 5-7% (Art. 44 y 73, Ley de actualización tributaria, Dto. 10-2012)				
• Retención de ISR por emisión de facturas especiales por compra de bienes y adquisición de servicios (Art. 16, Ley de actualización tributaria, Dto. 10-2012)				
• Informes de servicios de impresión de documentos, solo imprentas				
• Impuesto de timbres fiscales (3% contratos civiles y mercantiles, etc.)				
• Retención del ISR sobre rentas de capital mobiliarias e inmobiliarias 10% definitivo (Art. 92, Ley de actualización tributaria, Dto. 10-2012)				
• Retención de ISR sobre dividendos 5% (Art. 93, Ley de actualización tributaria, Dto. 10-2012)				
• Declaración jurada y recibo de pago del impuesto a la distribución de bebidas alcohólicas y otras (Art. 11 Dto. 09-2002)				
• Declaración jurada y recibo de pago del impuesto sobre cigarrillos fabricados a máquina y de exportación de cigarrillos (Art. 25 Dto. 71-77)				
• Cuotas IGSS, IRTRA e INTECAP (Art.6 y 35 del Acuerdo 1118 del IGSS)	22	21	20	22
• Declaración jurada semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo del 8 al 14 de Sept. 2014	22			
• Declaración jurada semanal del Impuesto a la distribución de petróleo crudo del 6 al 12 de Oct. 2014		17		
• Declaración jurada semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo del 10 al 16 de Nov. 2014			21	
• Declaración jurada semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo del 8 al 14 de Dic. 2014				19
• Retenciones del IVA a cargo de exportadores por adquisición de productos agrícolas y pecuarios (65%)				
• Retenciones del IVA a cargo de exportadores por adquisición de otros productos y servicios (15%)				
• Retenciones del IVA a cargo de empresas calificadas en el Dto. 29-89 (65%)				
*Todas: pago de remanente	22	22	21	19
• Retenciones del IVA a cargo de empresas operadoras de tarjetas de crédito o débito (15%)				
• Retenciones del IVA por adquisición de combustible con tarjetas de crédito o débito (1.5%)				
• Retenciones del IVA a cargo de otros agentes de retención (15%)				
• Declaración jurada semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 15 al 21 de septiembre 2014	26			
• Declaración jurada semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo del 13 al 19 de Oct. 2014		27		
• Declaración jurada semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo del 17 al 23 de Nov. 2014			28	
• Declaración jurada semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo del 15 al 21 de Dic. 2014				30
• Declaración jurada mensual del IVA régimen general, mes anterior 2014 (Art. 40 LIVA y Art. 8, inciso 5 CT)	30	31		
• IVA retenido en la emisión de facturas especiales del mes anterior 2014 (Art. 54 LIVA)				
• Declaración jurada semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo del 20 al 26 de Oct. 2014		31		
• Impuesto de Solidaridad, trimestre julio-septiembre 2014 (Art.10, Dto. 73-2008 LISO)				
• Declaración jurada de información para el régimen de devolución del IVA a exportadores (Art. 25 LIVA y 28 del reglamento)			31	
• Impuesto Único sobre Inmuebles, trimestre julio-septiembre 2014 (Art. Dto. 15-98 LIUSI)				

República Dominicana	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
• Pago de Ad -Valorem de los combustibles	1, 8, 15, 22 y 29	6, 13, 16 y 27	3, 11, 17 y 24	1, 8, 15, 22 y 29
• Reporte de órdenes de combustibles exentos (Formato 624)	1			
• Pago de la 2da cuota del ISR de los contribuyentes acogidos al PST basado en ingresos				
• Norma 01-07 remisión de los archivos de datos costos y gastos para personas jurídicas que no presenten declaraciones de ITBIS y no efectúen retenciones de dicho impuesto con fechas de cierre al 30 de septiembre.				
• Remisión de los archivos de datos de informaciones de personas jurídicas con fecha de cierre al 30 de septiembre correspondiente a:				1
- Detalle de ventas de bienes y servicios (Formatos 607)				
- Informaciones sobre los NCF Anulados (Formato 608)				
- Informaciones sobre pagos realizados al exterior (Formato 609)				
• Reporte de compra de divisas (Formato 612), para contribuyentes con fecha de cierre al 30 de Sept.				
• Reporte de venta de divisas (Formato 613), para contribuyentes con fecha de cierre al 30 de Sept.				
• Reporte de órdenes de combustibles exentos (Formato 624)				
• Pago de impuesto de casinos	5	6	5	5
• Pago de impuesto de tragamonedas				
• Pago de impuesto selectivo al consumo de combustibles (específico)	4, 11, 18, y 25	2, 9, 16, 23 y 30	6, 13, 20 y 27	4, 11, 18 y 26
• Impuesto de cheques y transferencias electrónicas	5, 12, 19	3, 10, 17,	7, 14, 21	5, 12, 19
• Pago del ITBIS retenido por las compañías de adquirencia	y 26	24 y 31	y 28	y 26
• Presentación y pago de otras retenciones de ISR y retribuciones complementarias				
• Contribución salida de líneas aéreas (2da quincena del mes anterior 2014)	10	10	11	10
• Pago del impuesto a la organización de juegos telefónicos				
• Pago 2da cuota del impuesto a la vivienda suntuaria y solares urbanos no edificados (IPI/IVSS)	11			
• Pago anticipo mensual impuesto sobre la renta de personas jurídicas no acogidas al PST				
• Pago anticipo mensual impuesto sobre la renta personas físicas y sucesiones indivisas con actividades comerciales e industriales no acogidas al PST	15	15	17	15
• Impuesto sobre ventas de zonas francas al mercado local				
• Remisión de las informaciones sobre compras de bienes y servicios para contribuyentes del ISR y/o ITBIS (Formato 606)				
• Pago de la 2da cuota del ISR para contribuyentes acogidos al PST basado en compras	15			
• Pago de la 3era cuota del ISR para contribuyentes acogidos al PST basado en compras				15
• Impuesto sobre la transferencia de bienes industrializados y servicios				
• ITBIS contribuyentes acogidos al PST basado en compras	22	20	20	22
• Impuesto selectivo al consumo				
• Impuesto selectivo a las telecomunicaciones y seguros				
• Pago del impuesto a las bancas de apuestas (loterías y deportivas)	22	22	24	22
• Reporte de reembolsos o pagos de reclamaciones ARS y aseguradoras personas físicas (Formato 615)				
• Reporte de pago de comisiones de las aseguradoras y ARS (Formato 616)	25	27	25	26
• Contribución de salida de líneas aéreas (1era quincena del mes corriente 2014)				
• Declaración informativa de operaciones efectuada con partes relacionadas o vinculadas (DIOR), para contribuyentes con cierre al 31 de marzo en septiembre y cierre al 30 de junio en diciembre.	29			29
• Pago de 2da cuota de impuesto sobre los activos de personas físicas con negocio de único dueño	30			
• Presentación y pago de la declaración jurada del impuesto sobre la renta de sociedades con fecha de cierre 30 de junio, no acogidas al PST				
• Presentación de la declaración jurada y pago de la 1ra cuota del impuesto a los activos de sociedades con fecha de cierre 30 de junio, no acogidas al PST			28	
• Declaración jurada informativa para instituciones sin fines de lucro con fecha de cierre 30 de junio				
• Presentación y envío de las retenciones del estado (Formato 623) de empresas con cierre 30 de junio				
• Pago 2da cuota Impuesto sobre activos empresas con cierre al 31 de diciembre, no acogidos al PST			30	
• Reporte de órdenes de combustible exento (Formato 624)	30	30		30

Honduras	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
• Industria forestal (mes anterior 2014)	5	6	5	5
• Tasa de seguridad poblacional del sistema financiero (2da quincena del mes anterior)				
• Aporte al patrimonio vial (mes anterior 2014)	5	7	7	5
• Producción y consumo de gaseosas y cervezas				
• Producción de alcoholes y licores nacionales				
• Impuesto sobre ventas				
• Impuesto sobre ventas telecomunicaciones				
• Tasa por llamadas telefónicas de larga distancia internacional (en formulario TGR-1)				
• Retención impuesto sobre venta al Estado				
• Retención 12% ISV grandes contribuyentes, artículo 8 de la Ley ISV (Acuerdo 215 2010)				
• Casinos, juegos de azar y envite				
• Premios de urna de Lotería Nacional de Beneficencia				
• Tasa especial de Seguridad Poblacional (comidas y bebidas bajo regímenes especiales; casinos y máquinas tragamonedas; telefonía móvil).				
• Retención en la fuente asalariados	10	10	10	10
• Retención del 12.5% (Art. 50 LISR)				
• Retención a los no residentes (artículo 5 de la Ley del ISR)				
• Retención dividendos o utilidades				
• Retención intereses (Art. 9 del Decreto 110-93)				
• Retención anticipo 1% del ISR (Art. 19 del Decreto 17-2010)				
• Retención impuesto cedular sobre renta por alquiler habitacional				
• Retención ISV por tarjetas de débito y crédito				
• Impuesto del 5% por venta de boletos de lotería electrónica, rifas y encuestas				
• Retención del 10% de ganancia de capital por promociones, sorteos, encuestas, rifas				
* Ambos vencimientos a través de celular, correo electrónico o por otro medio de comunicación televisivo, radial, electrónico, digital, telemático o analógico.				
• Retención del 12.5% a profesionales de la medicina, microbiólogos y técnicos en rayos X; médicos que emitan certificaciones médicas; miembros del Colegio de abogados de Honduras que emitan Certificados de Autenticidad (mes anterior 2014).				
• Impuesto selectivo al consumo	12	14	14	12
• Tasa por servicios turísticos				
• Producción y consumo sobre cigarrillos de producción nacional (mes anterior 2014)				
• Impuesto sobre ventas líneas aéreas				
• Declaración mensual de retenciones contribución especial transacciones financieras pro-seguridad poblacional (DEI-530).	15	15	17	15
• Declaración jurada informativa de retenciones DMR (DEI-540) (mes anterior 2014)				
• Tasa de seguridad poblacional por transacciones financieras (1ra quincena del mes corriente 2014)	22	20	20	22
• Pago a cuenta del impuesto sobre la renta y aportación solidaria temporal				
• Pago del anticipo del 1% en concepto del impuesto sobre la renta (decreto 96-2012)	30			31
(2da cuota período 2014 en septiembre y tercera cuota período 2014 en diciembre).				

Nota: La Retención Impuesto sobre Ganancias de capital a no residentes (2%), y la Ganancia de Capital para residentes (10%) se pagan dentro de los diez (10) días calendario siguientes a la transacción.

# *Consultoría de negocios*

En PwC le brindamos las soluciones de consultoría para todas las áreas de su negocio. Con el respaldo de más de 184,000 personas en 157 países, ayudamos a nuestros clientes a crear el valor que están buscando.

**pwc**

# Contactos

## PwC Costa Rica

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

## PwC Honduras

Col. Loma Linda Norte, Diagonal Gema  
Nº 1, Bloque F, 3era Calle  
Tel: +504 2231-1911 / 2239-8707 al 09  
Fax: +504 2231-1906  
Apartado postal 3700  
Tegucigalpa – Honduras

Entrada Principal Col. Orquídea Blanca  
14 Ave. Circunvalación Noroeste, 10  
Calle  
Tel: +504 2553-3060  
Fax: +504 2552-6728  
Apartado postal 563  
San Pedro Sula – Honduras  
Socios Wilfredo Peralta, Ramón Morales  
y Roberto Morales.

## PwC Panamá

Edificio PwC, Ave. Samuel Lewis y calle  
55 E  
Urbanización Obarrio - Panamá  
Tel: +507 206-9200  
Fax: +507 264-5627  
Apartado postal 0819-05710  
Panamá – República de Panamá  
Socios Ángel Dapena, Marisol Arcia,  
Diana Lee, Víctor Delgado, Edereth  
Barrios y Francisco Barrios.

## PwC República Dominicana

Edificio Novo-Centro, en la Ave. Lope  
de Vega #29, piso PwC  
Tel: +809 567-7741  
Fax: +809 541-1210  
Apartado postal 1286  
Santo Domingo  
- República Dominicana  
Socios Ramón Ortega, Fabián Mendi,  
Raquel Bourguet, Jeffrey Johnson,  
Denisse Sánchez, Rafael Santos,  
David Urcuyo, Omar delOrbe, Andrea  
Paniagua, Juan Rivero y Luis De León.

## PwC El Salvador

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

## PwC Nicaragua

Edificio Cobirsa II, 3er. piso  
Km 61/2 Carrretera a Masaya  
Tel: +505 2270-9950  
Fax: +505 2270-9540  
Apartado postal 2697  
Managua – Nicaragua  
Socios Francisco Castro Matus. y  
Álvaro Artiles.

## PwC Guatemala

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

A woman with long dark hair, wearing a white t-shirt and tan pants, stands smiling in a bright, sunlit outdoor area with trees and a stone wall in the background.

# PwC InterAméricas 2.0



@PwC\_InterAmeric



PwC InterAméricas



PwC InterAméricas

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

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

© 2014 PwC. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la red de PwC y/o una o más de sus firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada. Ver [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) para más detalles.