

# *Perspectivas*

*Construyendo relaciones  
que crean valor*



*Conociendo a Nuestro Equipo / Administración de  
Riesgo / Eventos PwC*

# Mi perspectiva

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

El último artículo sobre el talento y la tecnología es excelente. Lo he enviado a varias personas. Es una gran lectura.

*Jorge*

Aprecio el envío de la revista, es una fuente de información útil que está llegando a muchos.

*César*

Desde hace un tiempo me impresiona la relevancia de los temas y la calidad de las contribuciones.

*Elena*

Muy buena. Quisiera leer artículos sobre los avances de estrategias digitales para los negocios.

*Estefanía*

Ayúdanos a conocer nuevas maneras de cómo agregar valor desde tu punto de vista escribiendo a: [miriam.arrocha@pa.pwc.com](mailto:miriam.arrocha@pa.pwc.com)

## 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*

## Perspectivas

### Editora

Miriam Arrocha

### Co-editora

Michelle Muñoz

### Artículos por:

Edereth Barrios  
Rony Maldonado  
Álvaro Artiles  
Luis Garrido  
Fernando Guerra  
Mark O'Sullivan  
Carlo Gagliardi

### Diseño y Diagramación

HYPERSTUDIO

### Apoyo de diseño

Miriam Arrocha  
Michelle Muñoz

### Traducción

Hazel Sauders

Los artículos y el contenido dentro de esta revista han sido preparados como información general en temas de interés únicamente, y no constituyen asesoramiento profesional. No otorgamos ninguna representación o garantía (expresa o implícita) sobre la certeza o plenitud de la información contenida en esta revista, y, de conformidad con el alcance permitido por la ley, los autores, patrocinadores y editores no aceptan ninguna responsabilidad, y rechazan cualquier responsabilidad, por las consecuencias suyas o de cualquiera otra persona que actúe, o se abstenga de actuar, confiando en la información contenida en esta revista o por cualquier decisión que se base en la misma.



# **Contenido**

*Edición No. 11 / Septiembre – Diciembre 2013*

- 4** Tendencias de la industria
- 8** ¿Cómo añade valor a su modelo de negocios, y lo hará en 2020?
- 12** ¿Cómo es la cultura del triunfo?
- 16** Administración de riesgo
- 20** Conociendo a nuestro equipo:  
Rony Maldonado
- 22** Edereth Barrios
- 24** Álvaro A. Artiles
- 26** Luis Garrido
- 28** Eventos PwC
- 32** Pagando impuestos en InterAméricas





### **El entretenimiento y el negocio de los medios elevan sus apuestas en agilidad y entendimiento del cliente, mientras que la constante innovación digital se convierte en la nueva licencia de operaciones**

El negocio del entretenimiento y de los medios continúa mejorando en lo que se refiere a agilidad operacional y entendimiento del cliente, a medida que la constante innovación digital se convierte en la nueva licencia de operaciones de la industria. En todo el mundo, el acceso que tiene el consumidor a contenido y experiencias de entretenimiento y medios (E&M) está siendo democratizada globalmente al expandir el acceso a la internet y el crecimiento explosivo de dispositivos más pequeños. Y aunque los medios tradicionales y no-digitales continuarán dominando la mayoría del gasto de E&M globalmente durante los próximos cinco años, el crecimiento será en lo digital.

Para aprovechar este crecimiento y convertirlo en crecientes ganancias digitales, todos los tipos de compañías de E&M están evaluando sus ventajas competitivas y aprovechando sus posiciones en el cambiante ecosistema, con el cliente conectado, en su núcleo. Para lograr esto exitosamente, cada participante de la industria deberá invertir en constante innovación que abarque sus productos y servicios, sus modelos de negocios y de operación, y más importante aún, la experiencia, entendimiento y la atracción de su cliente.

### **Los consumidores conectados están impulsando a las compañías a aplicar innovación y agilidad para poder entender y satisfacer sus necesidades**

Los clientes, que están cada vez más conectados y tomando decisiones, pero también confundidos por la avalancha de ofertas de contenido y modelos disponibles tanto legal como ilegal algunas veces, están impulsando a las compañías a aplicar de manera acelerada innovación y agilidad para comprender y cumplir con sus necesidades. Dirigidos por una floreciente clase media en los mercados emergentes, los consumidores en el mundo entero continuarán aumentando su gasto en E&M mientras migran hacia lo digital, y con cada vez más consumo móvil a través de una gama creciente de dispositivos. El recorrido subyacente es de “grandes medios de comunicación” a “mis medios

de comunicación”, y las compañías de E&M que puedan acompañar exitosamente a sus clientes en este camino serán las que tengan la velocidad, flexibilidad y entendimiento para atraer y monetizar a una base de consumidores más diversa que nunca, logrando ofrecer experiencias de contenido personalizado, relevante e indispensable.

### **El análisis de las multiplataformas impulsa el entendimiento de los anunciantes sobre comportamiento, expectativas e intenciones de compra de los clientes que se conectan.**

Los anunciantes, que deben mantenerse al día con el irresistible cambio del cliente hacia “mis medios de comunicación” y comportamientos de consumo digital, aprovecharán cada vez más *big data* para entender, apuntar hacia los consumidores y atraerlos en un nivel cada vez más personal. Esto requerirá que generen y apliquen el entendimiento del comportamiento, las expectativas y las intenciones de compra del consumidor impulsados por análisis de plataformas múltiples, mientras utilizan nuevas técnicas de medición para asegurar la relevancia y demostrar beneficios sobre el gasto publicitario. En lugar de suficiente *big data*, los retos más grandes son conseguir y extraer suficiente *small data* –el tipo de data que lleve al real entendimiento del futuro comportamiento del cliente– y alcanzar el balance correcto entre el deseo de los consumidores por relevancia y su derecho emocional y regulatorio a la privacidad de sus datos personales.

### **Para permanecer relevante, los creadores de contenido deberán innovar tanto en sus productos como en las maneras de ofrecerlo.**

Los creadores de contenido, que están enfrentando el mismo imperativo como anunciantes –al tener que atraer y mantenerse relevantes ante los consumidores conectados– se adaptarán a las cambiantes necesidades de los consumidores al experimentar y luego aplicar innovación del contenido en sí y en la manera en que se ofrece. Para entender por qué contenido pagará la gente y cómo querrá consumirlo, los creadores de contenido estarán más cerca de los consumidores que nunca antes, aprovecharán los medios sociales a través de segundas pantallas y adaptarán nuevos modelos de negocios,



enfoques de visualización/agrupación y sociedades colaborativas. Con un contenido convincente y con la experiencia del usuario que será la diferencia clave con consumidores, y con tecnología *over-the-top* (OTT) y operadores de telecomunicaciones compitiendo por adquirir el contenido que necesitan para impulsar las ganancias, las compañías que combinan la correcta visión del consumidor, modelos de servicio y sociedades estarán bien ubicadas en el nuevo ecosistema.

**Los distribuidores digitales necesitan proporcionar el contenido indicado en el momento indicado, en la plataforma indicada, en el precio indicado...**

Los distribuidores digitales, que deben cumplir con las exigencias de contenido de los consumidores en múltiples dispositivos –cuando y donde estos consumidores lo

exijan– necesitan la visión y la habilidad para proporcionar el contenido indicado en el momento indicado, en la plataforma indicada y en el precio indicado. Aquellos que obtengan la mezcla perfecta podrán resistir la presión hacia ser un simple proveedor de conectividad, mientras exitosamente aceleran el crecimiento en ingresos digitales y frenan la piratería. De todos los participantes en el ecosistema, son los distribuidores los que enfrentan la abrumadora serie de retos, tales como la desaparición de las divisiones tradicionales con las compañías de tecnología, la creciente competencia OTT, la amenaza de los consumidores de cortar el cable, regulación fragmentada e incrementada, y presión para invertir en ancho de banda sin la certeza de ganancias. Nuevamente, los ganadores serán quienes innoven y colaboren para ofrecer las consistentes y convincentes experiencias de contenido que exige el consumidor conectado. ■

# *Experiencia y conocimiento*



La práctica de Tax & Legal Services de PwC comprende un enfoque por industrias, productos y servicios especializados, procesos de eficiencia y transparencia total. Nuestro objetivo es proporcionar a nuestros clientes la mejor asesoría integral en el ámbito fiscal y legal respecto al cumplimiento de sus obligaciones tributarias y asegurándoles una situación fiscal óptima.

# ¿Cómo añade valor a su modelo de negocios, y lo hará en 2020?

*Información y reportajes claros en su modelo de negocios es el primer paso para hacerlo apto para el futuro, alegan Mark O'Sullivan y Carlo Gagliardi. Se trata de supervivencia.*

## ¿Están muertos los modelos de negocios tradicionales?

Únicamente seis de las compañías que figuran en la clasificación Fortune 100 que estaban activas en 1940 lo están todavía hoy. Pero ahora no se trata sobre sobrevivir los próximos 70 años, es realmente, urgentemente, sobre los próximos 10 años. Cambios masivos en tecnología y particularmente el implacable control digital en muchos aspectos de los negocios están acelerando el éxito de aquellos que logran hacerlo bien y el declive de aquellos que no.

Muy pocos de los modelos de negocios que prosperaron en 2005 estarán en 2020 de la misma manera. Ya podemos ver una variedad de nuevos modelos que surgen en las industrias, desde banca hasta los medios de comunicación. Pero también hemos visto muchas compañías colapsar en los últimos años, y en la mayoría de los casos el fracaso en adaptar el modelo de negocios es un factor clave.

Existen dos tendencias que requerirán nuevos modelos de negocios en esta década:

- Gente que fue criada con computadoras en sus casas –“nativos digitales”– se convertirán en el tipo dominante de cliente, y

- Después de años en que la tecnología digital ha cambiado productos y servicios, veremos que cambia cada vez más la manera en que se crea valor.

En 2000 todos éramos “consumidores tradicionales”, pero este año los “transicionales” que han aprendido a utilizar tecnología digital los superarán. Y para 2020, los nativos digitales se convertirán en los consumidores principales, lo que tiene un impacto dramático en los modelos de negocios.

## Lo digital cambia la manera en que se crea el valor

La próxima década demandará un entendimiento mucho más sofisticado de cómo se crea el valor en nuestros ecosistemas de negocios, y la clave para aprovechar al máximo estas oportunidades son los datos relevantes. Las compañías exitosas están estudiando interacciones, esferas de influencia y roles, y recogiendo data que provee el conocimiento para desarrollar sus modelos de negocios. Ellas entienden:

- Cómo los clientes –al consumir productos y servicios– crean y consumen el valor para sí mismos.
- Cómo los proveedores capturan una porción de ese valor al permitirles a los clientes crear y consumir valor para sí mismos.



Las compañías líderes serán aquellas que se equipan con modelos de negocios que:

- Expresan cómo las “actividades que suman valor” transforman la inversión en rendimientos, y
- Articulan cómo orquestar y entender las interacciones entre todas las partes (Ej. sus proveedores, los proveedores de los proveedores, distribuidores, clientes, clientes de los clientes, etc. pueden crear valor).

### Examine rigurosamente su modelo de negocios

Estas nuevas tendencias crean una variedad de oportunidades, y amenazas. Y para navegar estas, las compañías deberán examinar rigurosamente su modelo de negocios.

Pero ¿ha documentado y definido explícitamente su organización su modelo de negocio? Los negocios nuevos son generalmente dados a explicar su modelo sucintamente, pero muchas compañías grandes no tienen el hábito. Es casi como si se necesitara un nuevo lenguaje para ayudarnos a todos a responder las difíciles preguntas sobre nuestros

modelos de negocios y tomar acción para desarrollarlos o transformarlos.

Así que si se encuentra contemplando su modelo de negocios, ¿qué tipo de preguntas debería estar haciendo?

- ¿En qué negocio está usted actualmente? ¿Está vendiendo computadoras o una experiencia?
- ¿Puede el modelo actual sobrevivir las megatendencias en tecnología, comercio digital, demografía, cambio climático, etc.? ¿De dónde vendrá el valor en el futuro?
- Vaya más allá de productos y servicios. ¿Qué resultados quiere usted propiciar en el cliente?
- ¿Está usted motivado por su cliente? ¿Le está permitiendo crear parte del valor?
- ¿De dónde vendrá su percepción crítica? ¿Cómo la conseguirá y utilizará efectivamente?
- ¿Confía su cliente lo suficientemente en usted como para utilizar información sobre él para su beneficio? Si no, ¿por qué no?



*“Las dinámicas y la alquimia de la creación de valor están cambiando fundamentalmente, y esto crea tanto amenazas como oportunidades de crecimiento. Pero existe un gran reto cultural: Por los últimos 20 años, la mayoría de las compañías ha mejorado su desempeño al enfocarse en sus modelos operacionales; ahora deben cambiar sus modelos de negocios”.*

*“Únicamente el 40% de las compañías reporta detalles sobre sus modelos de negocios”.*

Encuesta de reportaje de PwC, Confianza a través de transparencia.

### ¿Está usted construyendo confianza?

Sostener y construir confianza en el modelo de negocio dependerá de la efectiva comunicación con los inversionistas y otros sobre cómo se crea el valor ahora y en adelante. Si le pregunta a cualquier inversionista su opinión acerca de una compañía, muy probablemente le dirá que una de las primeras cosas que intenta hacer es un concepto sobre el modelo de negocios de la compañía, no ha utilizado un solo punto de referencia anteriormente, porque la información no estaba allí.

Articular su estrategia y modelo de negocios va a ser más importante que nunca en los próximos 10 años. Pero, ¿cómo toma usted todos los elementos en consideración y los comunica claramente? Y ¿puede usted mostrar que el modelo es sostenible? ¿Cómo reaccionarían los inversionistas?

El problema es que nadie está muy claro sobre cómo definir “modelo de negocios”, o lo que usted debería decirle a sus accionistas sobre este. Como comentaba un director de finanzas cuando abordaba el reporte de un modelo de negocios: “sabemos lo que hacemos... solo que es muy difícil expresarlo en papel”.

El informe actual no cumple las necesidades de los inversionistas o de otros accionistas de entender el modelo de negocios y su viabilidad actual o futura. A ellos les gustaría entender su proposición de valor, fórmula de ganancia, y los recursos clave requeridos para lograr la proposición. Les gustaría saber cómo este modelo interactúa con su perfil de riesgo, prioridades estratégicas e indicadores clave de rendimiento.

### ¿Dónde comenzar al explicar su modelo de negocios?

El informe integrado pudiera ayudar verdaderamente (ver página 31). El modelo de negocios está en el centro de su marco preliminar. Para identificar las publicaciones externas correctas, debe haber una real claridad internamente sobre lo que es su modelo y cómo se relaciona con los impulsores operacionales y financieros del negocio.

Puede ayudar el comenzar con algunas preguntas sencillas que los accionistas pudieran preguntar:

- ¿Qué hace y dónde?
- ¿En qué recursos y relaciones se apoya?
- ¿Cómo interactúa y cómo eso crea valor?
- ¿Cómo hace dinero de ese valor?
- ¿Qué diferencia a su negocio de otros?
- ¿Cómo preservará esa creación de valor y se asegurará de que su modelo de negocios es versátil?
- ¿Cómo puede compartir la información pertinente sobre su modelo de negocios en el contexto de un ambiente cambiante?
- ¿Qué perciben sus proveedores de capital que es su caso de inversión? ¿Es esto consistente con su punto de vista?

Como sea la manera en que usted elabore lo que su modelo de negocios es y cómo funciona, está claro que reportar hoy al respecto es el primer paso hacia hacerlo adecuado para el futuro. ■

# *Liderazgo y calidad*



**pwc**

PwC es una red de firmas líder en el mundo; nuestros clientes comprenden casi la mitad de las empresas que figuran en **Fortune 500**. Sin embargo, nuestro enfoque de última generación se adapta también a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas. En todos los casos, la auditoría de PwC está respaldada por nuestro profundo conocimiento de la industria, nuestra amplia experiencia internacional, y nuestra red global de profesionales calificados.

## ¿Cómo es la cultura del triunfo?

El sector está enfrentando una agitación en el diseño y administración de sus productos y servicios. Los desarrollos clave incluyen sensores telemáticos que ofrecen un mejor entendimiento y control del riesgo, tanto para el asegurador como para el asegurado, en un modelo que transforma el negocio de un pagador de reclamos reactivo a un administrador de riesgos proactivo.

Los conductores pueden obtener primas más bajas por conducir de manera segura, por ejemplo. Similarmente, los clientes del ramo de vida pudieran obtener alertas que les permitan buscar una consulta médica a tiempo para prevenir enfermedades más serias. Tales desarrollos van a necesitar un gran aumento en la precisión del entendimiento del cliente y la segmentación.

El panorama del negocio también está transformado por la desilusión creada por la crisis financiera, los destacados niveles de las tasas y la adecuación de productos que han seguido en su despertar. El 55% de los directores de seguros ve la falta de confianza en la industria como una amenaza para el crecimiento, una proporción más alta que la administración bancaria o de activos. Claramente, no será posible volver a ganar la confianza a menos que su gente entienda lo que debe cambiar y lo que ellos individualmente necesitan para lograr que esto suceda.

Mirando hacia adelante, el ritmo del cambio se está acelerando. Los clientes quieren la facilidad e intuición de venta al detal de forma digital en la manera como interactúan con la aseguradora, perjudicando a algunas formas, pero dándoles a otras oportunidades para mejorar la experiencia del consumidor y tratar de manera más cercana con los titulares de la póliza. El rastreo del pago, monitoreo de medios sociales y otros análisis de *big data* están proporcionando un mayor entendimiento de los hábitos de los titulares de las pólizas y de riesgos potenciales. Crucialmente, estos desarrollos están también abriendo el camino para los medios sociales, compañías de tecnología y otros participantes “ricos en data” para que entren y seleccionen las áreas más valiosas del mercado.

### Lo que hará la diferencia en tu organización

Entonces ¿en dónde cabe la cultura en este cambiante panorama? Tradicionalmente, la cultura ha sido vista como un impulsador “suave”, especialmente cuando se compara con influencias que parecen más tangibles sobre la forma y capacidades del negocio, tales como el cambio de sistemas y procesos.



Si la cultura no llega a estar en el enfoque, muchas veces puede ser vista a través de un angosto lente ético o incluso como un freno para la empresa. De hecho, la experiencia indica que la cultura es un elemento esencial en el cambio estratégico efectivo y especialmente en tiempos de agitación. Por ejemplo, estar más enfocado en el cliente puede ser esencial para su estrategia. Pero ninguna cantidad de desarrollo de inteligencia de mercado o de otros sistemas lo acercará más a sus clientes si la actitud de su gente hacia ellos y la manera en que los tratan no cambia.

La cultura no es solo hacer lo correcto desde un punto de vista ético; es sobre una clara organización, un amplio entendimiento de las metas que impulsan a su negocio y lo que necesita hacer cada individuo para apoyar y llevarlos a cabo. “Volver a tomar la agenda de la gente”, un estudio de PwC que investiga cómo asegurarse de que la estrategia de la gente refleje las grandes decisiones competitivas dentro de su negocio, clasifica la cultura junto con la capacidad, conectividad y costos como uno de los cuatro fundamentos para pulir la relevancia

competitiva en el nuevo paisaje de la industria. De acuerdo con Louis V. Gerstner, presidente anterior de IBM: “la cultura no es solo un aspecto del juego, es el juego”.

### Enfocado en el cliente

La manera en que su negocio interactúa con sus clientes, sean los dueños de las pólizas o los intermediarios, es un rasgo que define su cultura. El enfoque en el cliente es crucial para cualquier negocio; sin él no se pudiera hacer ninguna venta. Pero una cultura enfocada en el cliente va más allá. Si su gente pone al cliente en el corazón de todo lo que hace, va a encontrar que es mucho más fácil atraer a los asegurados e intermediarios, ganar su confianza y anticipar sus cambiantes necesidades.

A un nivel muy básico, esto significaría un cambio de los productos que están siendo vendidos a los asegurados, o promovidos a intermediarios, a productos que están siendo vendidos y buscados. Pero puede no ser suficiente. A medida que las expectativas de los clientes cambian, la barra de satisfacción sube y el mercado se

fragmenta más, la importancia de una visión más precisa de lo que los clientes quieren, necesitan y entienden y por lo que están dispuestos a pagar, va a aumentar. Ya no es suficientemente bueno decir “estos son los mercados que siempre hemos servido y así es como siempre les hemos servido”; usted se quedará atrás si lo hace.

Idealmente, la dinámica cambiaría de desarrollar y vender productos a través de los diferentes silos de diseño, mercadeo y distribución (viendo de adentro para afuera) a discernir en las necesidades y expectativas de los asegurados y trabajar para crear soluciones correctas (viendo de afuera para adentro).

Las soluciones unirían varios elementos de asesoría de administración de riesgo y cobertura de seguros, en lugar de promover un producto en particular. Por el lado de vida, esto puede ser una combinación de manejo de bienes, cobertura médica y membresías en gimnasios para ayudar a la salud y el bienestar. Por el lado que no es vida, podría incluir una combinación de



protección contra incendios y cobertura de incendios como parte del paquete de propiedad. La delimitación entre los diferentes silos podría atenuarse para crear operaciones más integradas y una colaborativa participación del cliente. Varios aspectos de la cobertura pudieran venir de afuera de la organización en la medida en que su negocio busca proporcionar la solución más adecuada en lugar de adueñarse de cada elemento.

Traducir el etos enfocado en el cliente a la manera de trabajar de la gente fortalecerá su retención al proveer productos que genuinamente reflejan las necesidades individuales de los asegurados. A su vez, una participación más cercana llevará a obtener datos mejorados y por lo tanto a una segmentación más efectiva y al perfeccionamiento del producto.

Su negocio puede demostrar a los reguladores que sus productos son apropiados tanto ahora como por el resto de su vida, algo que está emergiendo como criterio clave para muchos supervisores de mercado.

### Informados y comprometidos

El lado contrario de una cultura enfocada al cliente es una cultura más informada. *Big data* y otras ricas fuentes de información están ayudando a mejorar el perfil de los clientes y a proveer soluciones a la medida. Aunque alguna suscripción y toma de decisiones pudieran haber sido en gran parte intuitivas hasta ahora, estos desarrollos pueden ayudar a crear un enfoque “científico” más preciso y consistente hacia el precio y selección. Más descubrimiento y entendimiento pudieran también ayudar a mejorar la manera en que usted se organiza, maneja y piensa sobre el propósito y dirección de su negocio.

La proliferación digital va a ser particularmente importante en ayudarlo a generar una interacción más cercana y frecuente con los clientes y obtener un mejor entendimiento de sus necesidades y expectativas. Mientras usted busca cimentar la retención de los clientes y abrir oportunidades de venta cruzada, este perfil digital intuitivo le permitiría anticiparse y responder proactivamente a las cambiantes exigencias, darle forma a los servicios y comunicaciones según las preferencias de los clientes, y desarrollar una relación mucho más activa y duradera. Una mayor conectividad también podría

beneficiar las operaciones al ayudar a mejorar la comunicación y colaboración.

La dimensión cultural es la extensión de hasta dónde su gente está sintonizada y cómoda dentro de su ambiente virtual y qué tan efectivamente utiliza el entendimiento y las oportunidades que este abre.

### Consciente y responsable del riesgo

Si el enfoque en el cliente define hacia dónde usted va, la conciencia y responsabilidad del riesgo moldean la forma en que se maneja su negocio. En el corazón de la dimensión cultural está si la administración del riesgo es visto por equipos de primera línea como una tarea de cumplimiento o un aspecto crucial de cómo operan y son juzgados.

Claramente, los suscriptores siempre han tomado en cuenta el riesgo del seguro, pero puede que no haya un entendimiento tan claro de una venta indebida o de otros riesgos para la reputación. También puede haber un control menos efectivo de cómo son vendidos los productos y cómo son manejados los reclamos por distribuidores de terceros u operadores subcontratados. De manera tal que así como los supervisores están enfocados en una regulación basada en principios, será importante promover la integridad y transparencia como parte de un enfoque basado en valores dentro de su negocio y amplia red.

Las preguntas clave incluyen:

- ¿Ven sus equipos de primera línea el riesgo como su responsabilidad directa o lo pasan al *back office*?
- ¿Están los equipos de riesgo y cumplimiento activamente involucrados en el diseño y mercadeo del producto, o son simplemente consultados para su aprobación al final del proceso?
- ¿Está su gente alentada para retar decisiones que considera pueden poner al negocio en riesgo?
- ¿Son las exposiciones riesgosas escondidas entre los equipos por miedo a una sanción, o usted alienta a su gente a compartir información y ventilar preocupaciones para que puedan ser tratadas más rápida y efectivamente?



Mayor conciencia del riesgo, toma de decisiones basadas en riesgos y responsabilidad por los riesgos le darán a su negocio un mayor y más claro entendimiento de sus exposiciones. Usted podrá darle a sus equipos de primera fila más licencia para sacar provecho de las oportunidades, confiados en el conocimiento de que están tomando acciones correctas ante los riesgos a los que son expuestos y están dando una respuesta adecuada. A su vez, es probable que poder demostrar que los riesgos son apropiadamente evaluados y administrados en toda su organización resulte en una menos intrusiva supervisión regulatoria y una mayor comodidad para todas las partes.

#### **Aceptando la innovación y agilidad**

En un mercado de rápido movimiento, un cultura que acepta la innovación y la agilidad le llevará más rápido adonde usted necesita estar. ¿Considera su gente las nuevas ideas y formas de trabajar

como una amenaza potencialmente disruptiva, o como una oportunidad para darles a ellos y a sus negocios una ventaja competitiva?

¿Prefieren sus suscriptores ser guiados por sus instintos o están preparados para aceptar un mayor uso de las tomas de decisiones guiadas por datos? ¿Prefiere su junta directiva un cambio progresivo o innovación radical, incluso frente a oportunidades y amenazas apremiantes?

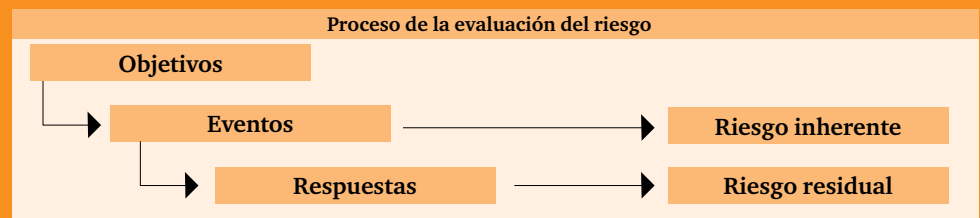
Adoptar los más recientes avances en análisis de riesgo y otros desarrollos de suscripción es una oportunidad para mejorar el entendimiento del riesgo, controlar las exposiciones más efectivamente y permitir precios basados en hechos, para que los recursos de especialistas de suscripción puedan enfocarse más de cerca en oportunidades con mayor valor agregado. ■

# Administración de riesgo

Uno, como entidad o como persona, se define objetivos, metas, el destino, el *bottom line*, y estamos anuentes a que existe la posibilidad de que un evento ocurra e impida que suceda este objetivo. Esta posibilidad adversa se conoce como riesgo.

Seguramente no es la primera vez que escucha el término, ni tampoco que el riesgo puede ser medido y administrado. Lo que también es verdad es que estar consciente de la situación y la manera de cómo manejarlo en un determinado momento eleva la probabilidad de éxito. Para comenzar, es clave que toda la organización mantenga una clara definición del riesgo y que esté familiarizada con la terminología que la entidad utilice para nombrarlo, ya que esto permitirá evaluarlo y administrarlo de forma disciplinada y uniforme, provocando que los resultados lleguen a los niveles ejecutivos de la entidad y así poder ver todo el panorama del riesgo en la organización.

Hoy en nuestras organizaciones contamos con recursos limitados, por lo cual debemos ser precisos en la distribución y colocación del riesgo. Es por esto que debemos priorizar los riesgos y para ello debemos evaluarlos.



Utilicemos un ejemplo sencillo para que usted vea cómo el proceso funciona: manejar su auto a su oficina:

- **Objetivos:** los posibles objetivos pueden ser llegar satisfactoriamente a la oficina y/o llegar puntual.
- **Eventos:** ejemplos pueden ser alto tráfico de vehículos, pinchar una llanta, un accidente, cansancio, lucidez, etc.
- **Riesgo inherente:** basado en la magnitud colectiva y probabilidad de los eventos, el riesgo de no llegar o llegar impuntual a la oficina es alto.
- **Respuestas:** salir temprano de casa, utilizar el cinturón, respetar las señales de tránsito, manejar descansado y lúcido.
- **Riesgo residual:** después de las respuestas, el riesgo residual debe ser menor al riesgo inherente. Mientras más eficaces las respuestas, menor el riesgo residual. Las respuestas eficaces proveerán seguridad razonable de que usted llegará a su oficina.



**Evaluando la magnitud y probabilidad.** La probabilidad se conoce como la posibilidad de que el evento ocurra, y la magnitud sería el impacto o efecto. Estimar la probabilidad y la magnitud puede ser difícil y retador, ya que entra en juego mucho juicio profesional y la aplicación consistente de la metodología. Usted podría considerar los siguientes factores para estimar la probabilidad y magnitud. Retomemos nuestro ejemplo anterior y hagamos el ejercicio de estimar la probabilidad y magnitud de una manera sencilla:

Factores de Probabilidad	Factores de Magnitud
Experiencia histórica o cíclica	Materialidad (pérdida monetaria)
Complejidad de las actividades	Potencial daño a la reputación o imagen del nombre.
Cambios o estabilidad	Velocidad o duración de la ocurrencia.
Ambiente de controles (integridad y ética)	Eficacia de los controles
	Efecto “Pervasive”
	Recuperación

*Fuente: Internal Audit Knowledge Elements, The Institute of Internal Auditors.*

- Alto impacto / Alta probabilidad:** conducir su auto en un estado no-lúcido en una hora pico o de alto congestionamiento vehicular.
- Bajo impacto / Alta probabilidad:** al salir tarde de su casa para conducir hacia su oficina es posible que usted llegue impuntual.
- Alto impacto / Baja probabilidad:** conducir cansado a su destino podría resultar en un accidente.
- Bajo impacto / Baja probabilidad:** saliendo temprano de casa podría reducir el riesgo a este nivel.

Luego de haber sido evaluado el riesgo, usted podrá administrarlo. Existen diferentes marcos para administrar el riesgo, incluyendo el COSO, ISO 31000, Turnbull Guidance, etc. Resumamos brevemente lo que indica el COSO:

Respuesta al riesgo	Descripción	Ejemplos
Evitar	Acción que consiste en salirse de la actividad que dio inicio al riesgo. Puede ser abandonar una línea de producción o servicio, vender una división, etc.	<p>Eliminar operaciones en un país en el extranjero debido a inestabilidad política.</p> <p>No empezar un proyecto debido a la alta probabilidad de flujos de caja inciertos.</p>
Reducción	Acción que consiste en reducir el riesgo de probabilidad y/o magnitud. Esto puede ser las actividades diarias.	<p>Mantener grandes reservas de efectivo.</p> <p>Inversión en tecnología.</p> <p>Diversificar la gama de productos.</p>
Compartir	Acción que consiste en reducir el riesgo de probabilidad y/o impacto transfiriendo o compartiendo el riesgo.	<p>Adquisición de seguros para protección en caso de cualquier pérdida.</p> <p>Asociaciones, <i>Joint Ventures</i>.</p>
Aceptación	No se realiza ninguna acción.	Aceptar el riesgo, ya que es tolerable por la administración.

Fuente: Internal Audit Knowledge Elements, The Institute of Internal Auditors.

Siempre debe tener claro que los riesgos no se pueden eliminar; esto quiere decir que, luego de su respuesta, usted debe evaluar si el riesgo residual es razonable o excesivo. Si es razonable, acéptelo; si es excesivo, considere no comenzar la iniciativa o tarea.

Si decide tomar la iniciativa debe implementar un proceso para monitorear la actividad, ya que estos procesos son dinámicos. Puede monitorear el proceso de forma continua y/o separada. El monitoreo continuo típicamente recae en la información que recibe la gerencia en sus actividades diarias, y las separadas son aquellas que desempeña auditoría interna o autoevaluaciones *self-assesments*. Reportar las deficiencias es otra parte importante del monitoreo. COSO describe la deficiencia como “una condición que merece atención y que puede representar un obstáculo para la entidad para incrementar la probabilidad de alcanzar los objetivos”. Siempre se debe asignar a un responsable del seguimiento de las deficiencias encontradas en los procesos para implementar los adecuados planes de acción.

Aplicar cualquiera de estos marcos de referencia sobre la administración del riesgo no garantiza que usted alcance sus objetivos, hay factores como malas decisiones y eventos inesperados que definitivamente impedirán que usted lo logré. Lo que también es cierto es que aplicar la administración de riesgo de manera disciplinada y consistente eleva la probabilidad de que usted pueda alcanzar sus objetivos. ■



# *PwC es social*



**pwc**

PwC InterAméricas crece junto a los retos y oportunidades que plantea la globalización, por lo que impulsamos las relaciones con los clientes, la gente y las comunidades a través de nuestras páginas en las redes sociales.



Síguenos en  
@PwC\_InterAmeric



Dale like a  
PwC Interaméricas



Encuétranos como  
PwCInteramericas



Únete a  
PwC Interaméricas

## Conociendo a nuestro equipo

### *Rony Maldonado*



Rony nos cuenta que llegó a la firma por un maestro universitario. “Siempre tuve mucho interés por las finanzas, y al saber que este profesor había trabajado en PwC, supe que con su recomendación podría entrar en la mejor firma”. Siendo administrador de empresas, ingresar a una firma de auditoría no parecía un paso lógico, sin embargo, su objetivo era entrar al mejor lugar para aprender y desarrollar sus habilidades. Tenía muy claro que PwC sería el sitio ideal para crecer profesional y técnicamente, aunque en ese entonces pensaba que no podría hacer una carrera larga en la firma, pues no era CPA. Deseaba aprender, aprender y aprender para luego migrar a otra empresa como un profesional de mayor valor. Lo que él no sabía era que luego de un par de años estaría totalmente apasionado con su trabajo y con la firma, pasión que le durado hasta el día de hoy, 17 años después.

Después de tanto tiempo, Rony tiene muchas anécdotas, sobre todo porque ha trabajado en 10 países diferentes realizando proyectos con 19 socios, y la primera vez que salió de Guatemala a una asignación internacional fue a los 3 meses de su ingreso en la firma.

“Particularmente, recuerdo una ocasión en la que luego de un proceso competitivo muy fuerte, ganamos una de nuestras primeras grandes propuestas

## Su deseo “Salud para mí y los míos”.

para acompañar a un consorcio en la adquisición de una operación regional de *retail*. El presidente del grupo contratante me habló personalmente antes de comenzar el trabajo y me dijo que el principal promotor de nuestra contratación era el fondo de inversión que les prestaría los fondos para la compra, pero que su familia y accionistas de la empresa tenían serias dudas de las capacidades de PwC. Pero a la vez, que nuestra propuesta le había impresionado, al punto de que, a título personal, y contrario al voto del resto de la familia, había apoyado nuestra contratación. Allí acordamos que sería mi responsabilidad no decepcionarlos y evitarle los conflictos familiares que el grupo tendría si el trabajo no tenía éxito”. Varios meses después al haber concluido el proyecto, Rony recibió un correo que atesora mucho, el cual agradecía su trabajo y el del equipo de PwC en el proyecto, y mencionaba que definitivamente había valido la pena correr el riesgo. Como consecuencia de ese proyecto los negocios familiares pasaron a ser clientes de la firma en toda la región.

Rony cuenta con más de 20 años de experiencia en finanzas y administración, 17 años en consultoría y más de 12 años liderando proyectos, equipos de trabajo, ventas y cartera de clientes. Previo a unirse a la firma, trabajó en dos instituciones que considera fundamentales, primero en Junior Achievement Guatemala, que terminó de formar sus criterios de libre empresa, emprendimiento y esfuerzo personal; y en un grupo de empresas diversificado en Guatemala donde fue asistente de uno de los directores y socios del negocio, lo que me permitió entender las necesidades reales de las empresas y las preocupaciones fundamentales de sus líderes y accionistas, así como las limitaciones que enfrentan.

Esto le ha resultado básico en su trato con los clientes, pues entiende mejor sus problemas, necesidades y sabe qué producto y servicio puede darles mayor valor agregado.

Rony ha formado una linda familia con su esposa Silvia, excolaboradora de PwC. Tienen un chiquito de 6 años, lleno de energía, que todas las noches espera que le lea historias antes de dormir y espera ansioso los fines de semana para explorar nuevos lugares, hacer bicicleta, y en días de lluvia jugar largas horas de lego o juegos de mesa junto a su padre. Es más, ya tienen planes para su primer viaje de *snorkeling*.

Para Rony la familia es fundamental, “fui criado en una familia grande y muy unida, y la mía ahora es parte del equipo que juntos nos permitirá llegar lejos y alcanzar mejores metas; mi esposa es como un cable a tierra que me permite mantenerme conectado con valores fundamentales”.

Como socio, tiene grandes y muy importantes responsabilidades, las cuales resumiría en 3: definir nuevos horizontes para la práctica de Consultoría en PwC Guatemala, liderar un excelente equipo de profesionales, e integrarnos cada vez más con los demás países de la región de Interaméricas.

Rony tiene metas para crecer y fortalecerse en áreas como tecnología y riesgos. Igualmente tiene muy claro que todos los días debe mejorar sus habilidades personales y profesionales para atender y liderar mejor a su equipo y afrontar los nuevos retos de los clientes.

“Que demos siempre productos de mucho valor” es su consejo para su equipo. “En consultoría, lo que el cliente realmente espera es que lo ayudemos a solucionar sus problemas, eso es lo que le da valor y lo que le mantendrá a PwC en la mente para referirnos o llamarnos nuevamente”.

“Al que trabaja duro y se esfuerza no le puede ir mal”. Rony cree mucho en esta frase, la ha visto hecha realidad en muchas personas y la ha hecho suya. Es una frase que la repite mucho, tanto a su equipo como a familia y amigos. ■

## Conociendo a nuestro equipo

### Edereth Barrios

Edereth Barrios llegó a la firma en octubre de 1995, como parte de la práctica profesional supervisada que realizó de la escuela secundaria donde estudió (Instituto Panamericano) para obtener el Bachiller Bilingüe en Comercio con especialización en Contabilidad. Y por su excelente desempeño, al finalizar la práctica profesional fue contratado para comenzar labores el 1 de diciembre de 1995, como asistente de contabilidad en el departamento de Business Process Outsourcing.

Dentro de los años que tiene en PwC, Edereth ha tenido muchas anécdotas, pero una de las que más recuerda, y bien curiosa, fue cuando le entregaron la carta en su escuela secundaria indicándole que llevaría a cabo su práctica profesional en la firma, en ese entonces Coopers & Lybrand, y él no tenía la menor idea de cuál era la actividad que llevaba a cabo esta compañía.

Cuenta con dos licenciaturas, una en Contabilidad y otra en Finanzas, ambas de la Universidad Católica Santa María la Antigua (Panamá). También posee una maestría en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia Estratégica, de la Universidad Interamericana de Panamá.

En sus más de 17 años de experiencia en Servicios de Auditoría Externa, ha

trabajado con diversos tipos de industrias tanto local como internacionalmente, así como también en proyectos de conversión a NIIF y NIIF para PyMES. Ha apoyado como miembro del equipo de revisores de control de calidad de PwC localmente y en el extranjero, y se ha desempeñado como instructor en programas de capacitación de la firma en temas de metodología, auditoría y normas de contabilidad. Adicionalmente, ha trabajado como facilitador en capacitaciones de NIIF y NIIF para PyMES ante diversas asociaciones en Panamá e internacionalmente.

Edereth no solo ha logrado el éxito en su vida profesional; su vida personal es felizmente complementada por sus dos grandes orgullos, Andrés y Natalia, sus mellizos de 5 años, y por su esposa Psyche, con quien lleva un matrimonio ejemplar desde hace 9 años. En sus ratos libres le gusta disfrutar de los deportes, especialmente del béisbol y del fútbol, o mejor aún, ir al cine a ver una película en compañía de su familia.

Ser socio en PwC Panamá en la línea de Assurance lo ha llevado a plantearse nuevas metas en el plano profesional, como son continuar con su desarrollo profesional para asumir los nuevos retos que se le presenten, y seguir contribuyendo de manera integral en mantener el prestigio y calidad de PwC.



En la actualidad es muy típico que las personas tiendan a predisponerse antes de tratar a otra o atender una nueva asignación, ya que muchas veces se dejan influenciar por los comentarios que han escuchado de otras personas, que en algunas ocasiones generan un mayor estrés. Por esta razón, uno de los consejos que generalmente Edereth le da a su equipo es “No te predispongas, primero date la oportunidad de conocer a la persona o la situación que afrontas, antes de llegar a una conclusión equivocada”.

“En mi carrera profesional dentro de la firma he tenido varias experiencias gratificantes, pero una de las que siempre destaco es la oportunidad que he tenido de afrontar nuevos retos dentro de la organización, como en el manejo de

clientes, manejo de personal, realización de proyectos especiales, entre otros, y la confianza que se ha depositado en mí para llevar a cabo dichas tareas”, menciona.

“Si tuviera la oportunidad de pedir un deseo, creo que no pediría algo para mí; desearía que hubiera paz en el mundo. Creo que así todos seríamos más felices”, dice Edereth. La frase con la que más se identifica es “¡Tenga fe!”. ¿Por qué? “Porque esta frase me ha ayudado en varios momentos al conversar y orientar a compañeros de trabajo, familiares y amistades. La frase está orientada a que la persona tenga confianza en sí misma y crea en las capacidades que cada uno como individuo tiene para llevar a cabo las tareas y retos que se le presenten tanto a nivel personal como profesional”. ■



## Conociendo a nuestro equipo

### Álvaro A. Artiles



*“Producción, estudio, trabajo, a levantarse”; sonaba esa frase sin pausa todos los domingos a las 7:00 a.m. Era mi papá entrando a mi cuarto para recordarme, desde niño, que teníamos que ir a trabajar en el jardín o a ayudarlo en la oficina. En una frase tan sencilla como esa aprendí los valores de un trabajo honrado, de cuidar a la familia y de enseñar con el ejemplo”.*

Nació en Managua, ciudad en la que creció en medio de una familia católica de seis hermanos, que hoy se considera una familia numerosa, pero en esos tiempos era muy normal. “Tengo el vivo recuerdo de que mi padre y mi madre, que eran personas muy trabajadoras, siempre estuvieron al pendiente de todos nosotros, de nuestra salud, de nuestros estudios, pero principalmente de que reinara en la casa un ambiente familiar basado en valores”, nos cuenta Álvaro.

Estudió su bachillerato en el Colegio Francés e hizo sus estudios universitarios en University of Mobile, donde obtuvo dos licenciaturas, una en Administración de Empresas y otra en Alta Gerencia en diciembre de 1999. Un mes después, en enero 2000, se iniciaría en su primer y único trabajo: PwC.

Inmediatamente se dio cuenta de que debía reforzar sus conocimientos contables, así que comenzó la carrera de Contabilidad los sábados y domingos de 8:00 a.m. a 5:00

“Definitivamente, todo éxito en la vida viene necesariamente acompañado de una serie de obstáculos, fracasos y momentos muy difíciles, y son precisamente estos duros episodios pasados los que nos dieron la fuerza para seguir luchando y recordar lo frágil de la vida y lo mucho que necesitamos a nuestra gente”.

p.m.; y en 2003 se graduó de Contaduría Pública. Un par de años después obtuvo su maestría en Economía y Finanzas.

Hay una frase que dice “Si usted no sabe hacia dónde va, nunca llegará a su destino”. Desde antes de empezar en PwC siempre quiso trabajar en esta organización. Y desde el día uno le quedó claro que si se tiene el corazón para seguir adelante, los hábitos de estudio, de trabajo y la humildad para reconocer que los éxitos son de los equipos y no de las personas, siempre habrá futuro, siempre habrá oportunidades.

Para Álvaro trabajar en PwC Nicaragua ha significado una oportunidad de laborar con gente que es reconocida como lo mejor de lo mejor de la profesión contable y en la sociedad nicaragüense. “En PwC trabajamos día a día en equipo, con los principales líderes del sector público y privado de nuestro país. Al trabajar con estas personas tan talentosas todos los días, se crece, se aprende y se vive, lo cual es siempre un reto profesional y también una oportunidad para aprender constantemente algo nuevo”, comenta.

Álvaro siempre ha creído que los roles de liderazgo dentro de nuestra firma representan asignaciones especiales que se confían para el bien de los colaboradores. La admisión como socio requiere mucha responsabilidad y un gran compromiso. “Estoy seguro de que todos nos hemos dado cuenta que PwC opera en un mundo regulado, cada vez más exigente, globalizado y complejo. La mejor manera de administrar el riesgo de nuestra profesión y mantener nuestro liderazgo es teniendo los mejores profesionales, y muy bien entrenados. Creo firmemente que tener el privilegio de contribuir al éxito de nuestra firma, tener esa oportunidad para servir y de contribuir a hacer la diferencia en el área en que operamos, sin duda llena de mucha

satisfacción, y sobre todo sentir orgullo de que uno está aportando, poco a poco, para construir cada día una mejor firma para las generaciones futuras”, afirma.

**“Hace poco, un gran líder a quien estimo mucho me dijo: el éxito en la vida depende de la disciplina y del conocimiento”.**

“Mi objetivo es seguir creciendo personal y profesionalmente manteniendo las virtudes de laboriosidad, prudencia y justicia. Estoy convencido de que siendo una mejor persona, seré también un mejor profesional, un mejor elemento para contribuir al crecimiento de nuestros clientes y nuestra gente”.

A lo largo de sus 14 años en PwC, Álvaro se siente honrado de haber podido contribuir a la carrera de profesionales de esta organización que han comenzado como asistentes o *staff*, y que con sus esfuerzos y el apoyo que les ha brindado como *coach* fueron creciendo. Comenta: “Me siento muy orgulloso de todos ellos y estoy seguro de que la lista seguirá creciendo cada día. Este es uno de los aspectos que más disfruto de mi trabajo, establecer y mantener relaciones profesionales de muy alto nivel con la gente más brillante: nuestros clientes y nuestra gente”.

El consejo que le da siempre a su equipo consiste en dos cosas: primero, que cuiden su marca personal, su nombre y su reputación; y segundo, que siempre cuiden el prestigio de la firma, porque muchas cosas grandes dependen de ello. Y esto no es fácil, ya que requiere trabajar con constancia, intensidad y presencia de Dios en todo momento, sin excepción.

“Si un genio me concediera un deseo, sin duda pediría sabiduría para hacer siempre lo correcto y de manera correcta”. ■

## Conociendo a nuestro equipo

### Luis Garrido

Con un bachillerato y licenciatura en Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica, y un máster en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo de National University, de la cual se graduó con altos honores, Luis Garrido es uno de los nuevos socios admitidos por PwC InterAméricas.

Inició su vida laboral en 1984, a los 21 años, como jefe de Inventarios en una empresa industrial. Luego de laborar en diferentes cargos en varias empresas importantes durante 10 años, se incorpora a la firma el 1 de julio de 1994. Hoy en día cuenta con 19 años como parte de nuestro gran equipo de profesionales.

Nacido en Costa Rica, pero con familia originaria de México y Nicaragua, Luis tiene 25 años de feliz matrimonio con su esposa Eliana. Y como fruto de esta unión nacieron sus tres hijos, Maricruz, Gabriel y Lucía. Entre sus pasatiempos está coleccionar música de varios géneros, principalmente de los años 60, y su *hobby* favorito es pasar tiempo libre con su familia.

Luis recuerda cómo llegó a la firma PwC. La señora Emilia Amado, actualmente socia retirada, fue su profesora en el curso de Recursos Humanos de la maestría en Administración de Negocios allá por

1990. Cuatro años después, la Sra. Emilia lo contactó porque estaba buscando una persona para ser gerente de Servicios de Recursos Humanos, y además desarrollar para PwC Costa Rica una nueva área de Servicios de Consultoría que la firma estaba introduciendo a nivel mundial, Change Integration. “Me llamó mucho la atención la idea de desarrollar esta nueva área de negocios dentro de una organización de mucho prestigio, así que llegamos a un acuerdo y me uní a la firma”. En aquel entonces la oficina estaba en el viejo edificio del Barrio Dent y era un momento de crecimiento tanto en Consultoría como en el área de Impuestos. “Recuerdo que la gente se sorprendía porque ya éramos como 80 personas en la firma. No cabíamos en el edificio, pero nos acomodábamos como podíamos. Los nuevos éramos todos profesionales jóvenes, se trabajaba muy duro porque estábamos iniciando cosas nuevas, pero la verdad es que la pasábamos muy bien en familia”. Estos fueron sus orígenes a lo largo de sus años en la firma. Luis Garrido ha acumulado gran cantidad de vivencias y anécdotas, “a ratos parezco el abuelito de PwC contando viejas historias”, nos comenta.

Entre las nuevas responsabilidades que asumirá como socio, tendrá a su cargo los Servicios de Recursos Humanos para PwC Costa Rica, la coordinación interna



de los servicios de Consultoría para el país en apoyo a Ignacio Pérez, socio líder de la práctica de Consultoría en PwC InterAméricas. Además, trabajará con los diferentes líderes de Consultoría de otros países centroamericanos para impulsar el crecimiento del área de Consultoría Gerencial en la región, convirtiéndose esta última en una de las metas que se ha planteado para cumplir dentro de su nuevo rol.

Para Luis es difícil señalar una sola experiencia como la más gratificante en su carrera, pero diría que en general han sido aquellas donde trabajando fuertemente en equipo ha logrado la meta importante que se ha trazado.

El consejo que le da siempre a su equipo

es no rendirse ante la adversidad, creer siempre en la capacidad personal y trabajar en equipo para “no echarse el mundo sobre los hombros”; eso sí, sin comprometer la ética ni los valores.

Si le concedieran un deseo, ¿cuál pediría? “¡Qué difícil! Pediría mi propio genio personal con al menos tres deseos, pero si no puede, entonces salud, felicidad y larga vida para mis seres queridos”.

La frase con que más se identifica es “Nunca te rindas. Hay una vieja canción de los 80 de Corey Hart con ese nombre, y suena en mi mente cada vez que enfrento dificultades. Creo en la perseverancia y la esperanza cuando uno busca lograr una meta válida”. ■

## Eventos PwC

### 8va. Conferencia Anual Latinoamericana de Precios de Transferencia

El pasado 9 de mayo, Panamá fue sede de la 8va. Conferencia Latinoamericana de Precios de Transferencia. Esta contó con la participación de destacados expositores de la Red Global de PwC y del territorio de Interaméricas, quienes compartieron sus experiencias en cada jurisdicción tanto en materia de documentación, análisis de transacciones internacionales con *commodities* y planeación de reestructuraciones internacionales, entregando a los asistentes una valiosa visión sobre las tendencias globales y regionales en materia de Precios de Transferencia.







## Reunión anual de Advisory

Los días 11, 12 y 13 de julio el equipo de Advisory de PwC Interamericas realizó su Reunión Anual de Consultoría 2013 en la ciudad de San José, Costa Rica.

Esta reunión fue dirigida por el nuevo Socio Líder Regional de Advisory, Ignacio Pérez. Se establecieron las métricas, objetivos y estrategias a implementar para el período 2013-2014 en la región.



## Eventos PwC



### Primera Conferencia de Precios de Transferencia en Costa Rica

PwC Interaméricas realizó su Primera Conferencia de Precios de Transferencia en San José, Costa Rica. El lema “Retos y Oportunidades en la Región” sirvió de marco para la exposición de interesantes paneles, en donde se impartieron temas de gran relevancia y alertas para las empresas costarricenses y multinacionales.

Una vez más, PwC demuestra su liderazgo en la región centroamericana y Rep. Dominicana, con la constante demostración de excelencia y experiencia técnica que nos posiciona como el proveedor número uno en soluciones de servicios profesionales.



## PwC Panamá fue patrocinador Diamante del XVIII Congreso Nacional de Contadores

En días pasados se celebró en la ciudad de Panamá el XVIII Congreso Nacional de Contadores, en donde PwC Panamá fue patrocinador de un automóvil cero kilómetros que se rifó al final del Congreso.

El compromiso de PwC Panamá ha sido siempre brindar apoyo a todas las actividades que resalten la profesión contable en este país.

## Reconocimiento

El día 27 de agosto, Marisol Arcia, Socia líder de Assurance en PwC Panamá, recibió un reconocimiento como Mujer Exitosa por parte de ADEN Business School. Este reconocimiento se otorgó en el marco del Ciclo de Mujeres y Liderazgo Ejecutivo organizado por dicha universidad.





# Pagando impuestos en InterAméricas

Las fechas indicadas podrán variar de acuerdo al día de vencimiento del evento tributable por cambios en días de fiestas locales, asuetos, fines de semana y por modificaciones a las leyes.

Fechas fiscales de Septiembre a Diciembre 2013 ■ Edición No. 11 ■ Editado en Panamá

República Dominicana	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Pago de Ad -Valórem de los combustibles	2, 9, 16, 23 y 30	7, 14, 21 y 28	5, 11, 18 y 25	2, 9, 16, 23 y 30
Pago del 2do anticipo de impuesto sobre la renta de personas físicas y sucesiones indivisas con actividades no comerciales e industriales. Pago 2da cuota impuesto sobre los activos personas físicas con negocio de único dueño. Reporte de órdenes de combustible exento (Formato 624).				
Pago de impuesto de casinos Pago de impuesto de tragamonedas	5	7	5	5
Pago de impuesto selectivo al consumo de combustibles (específico)	5, 12, 19 y 26	3, 10, 17, 24 y 31	7, 14, 21 y 28	5, 12, 19 y 26
Presentación y pago de retenciones de Impuestos sobre la Renta y retribuciones complementarias. Contribución de salida de líneas aéreas (2da quincena del mes anterior 2013) Pago del impuesto a la organización de juegos telefónicos	10	10	11	10
Pago 2da cuota impuesto a la vivienda suntuarias y solares urbanos no edificadas (IPI / IVSS)	11			
Pago anticipo mensual impuesto sobre la renta de personas jurídicas no acogidas al Procedimiento simplificado de tributación (PST). Pago anticipo mensual impuesto sobre la renta personas físicas y sucesiones indivisas con actividades comerciales e industriales no acogidas al procedimiento simplificado de tributación (PST). Remisión de las informaciones sobre compras de bienes y servicios para contribuyentes del impuesto sobre la renta y/o ITBIS (Formato 606). Impuesto sobre ventas de zonas francas al mercado local Pago anticipo mensual de activos financieros productivos netos	16	15	15	16
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				16
Impuesto sobre la transferencia de bienes industrializados y servicios (ITBIS) ITBIS contribuyentes acogidos al procedimiento simplificado de tributación (PST), basado en compras. Impuesto selectivo al consumo Impuesto selectivo a las comunicaciones y seguros	20	21	20	20
Pago del impuesto a las bancas de apuestas (loterías y deportivas)	23	22	22	23
Contribución de salidas de líneas aéreas (1era quincena del mes corriente 2013). Reporte de reembolsos o pagos de reclamaciones aseguradoras y ARS a personas físicas (Formato 615). Reporte de pago de comisiones de las aseguradoras y ARS (Formato 616).	25	25	25	26
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.	27			27
Pago de 2do anticipo de Impuesto sobre la Renta de personas físicas y sucesiones indivisas con actividades no comerciales e industriales. 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 de Impuesto sobre la Renta de sociedades con cierre 30 junio, no acogidos al procedimiento simplificado de tributación (PST). Presentación y pago de la declaración jurada y pago de 1era cuota de Impuesto sobre los Activos de sociedades con cierre 30 de junio, no acogidos al procedimiento simplificado de tributación (PST). Declaración jurada informativa instituciones sin fines de lucro con cierre 30 de junio. Presentación y envío de las retenciones del Estado (Formato 623) de empresas con cierre 30 de junio.		28		
Norma 01-07 remisión de los archivos de datos costos y gastos para personas jurídicas que no presenten declaraciones del ITBIS y no efectúen retenciones de dicho impuesto con fecha de cierre al 30 de septiembre. Remisión de los archivos de datos de informaciones de personas jurídicas con cierres 30 de septiembre, correspondiente a: - Información sobre los NCF anulados (Formato 608) - Información sobre pagos realizados al exterior (Formato 609) - Detalle de ventas de bienes y servicios (Formato 607) Reporte de compras de divisas (Formato 612) Reporte de ventas de divisas (Formato 613)			29	
Pago 2da cuota Impuesto sobre Activos empresas con cierre al 31 de diciembre, no acogidos al procedimiento simplificado de tributación (PST).		30		
Reporte de órdenes de combustible exento (Formato 624).	30	30		30
Pago del 3er anticipo de impuesto sobre la renta de personas físicas y sucesiones indivisas con actividades no comerciales e industriales.				31

\* El Impuesto de Cheques y Transferencias Electrónicas; y el ITBIS retenido por las Compañías de Adquirencia: septiembre 6, 13, 20 y 27; octubre 4, 11, 18 y 25; noviembre 1, 8, 15, 22 y 29; diciembre 6, 13, 20 y 27.

Panamá				
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Presentación de planilla de seguridad social.	2-6	1-7	1-7	2-6
Impuesto selectivo al consumo ITBMS mensual. (*y trimestral en octubre) Impuesto de timbres mensual Impuesto de primas de seguros 5%	16	15	15	16
Declaración y pago del adelanto al impuesto sobre la renta				
Pago de contribuciones a la seguridad social	19-30	22-31	19-29	20-31
Pago de segunda cuota del impuesto sobre la renta estimado, y seguro educativo, persona natural y jurídica.	30			31
Presentación de informe de compras o informe de no declarantes mensual. Pago del impuesto municipal mensual.	30	31	29	31
Pago de la tercera cuota del Impuesto de Inmuebles (con beneficio de un 10% de descuento en septiembre).	30			31

Costa Rica				
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
D107 Impuesto a los casinos y salas de juego D113 Impuesto sobre los rendimientos y ganancias de capital de los fondos de inversión	13	14	14	13
D103 Retenciones en la fuente D104 Sistema tradicional de ventas D106 Impuesto selectivo de consumo D114 Impuesto único a los combustibles D117 Impuesto específico sobre las bebidas alcohólicas D171 Impuesto específico sobre las bebidas envasadas sin contenido alcohólico y jabones de tocador.	16	15	15	16
D110 Contribución especial parafiscal a Fonatel. La declaración se presenta el 15 de marzo y en esa fecha se paga el primer tracto, los demás pagos se efectúan con el recibo de pago D110.	16			16
D160 Declaración trimestral de impresión de facturas y otros documentos D161 Declaración, resumen trimestral de cajas registradoras		14		
D105 Régimen simplificado		15		
D101 Impuesto sobre la renta para aquellos contribuyentes cuyo período fiscal se extienda desde el 1 de octubre hasta el 30 de setiembre, es decir con período ordinario. La administración tributaria podrá autorizar períodos fiscales especiales, distintos a este.				16
D108 Pagos parciales del impuesto sobre la renta	30			
Impuesto a la propiedad de vehículos (recibo emitido por el INS)				31

\* De conformidad con el artículo 10 del Código de Normas y Procedimientos Tributarios, los términos y plazos que venzan en día inhábil para la administración tributaria, se extienden hasta el primer día hábil siguiente.

El Salvador				
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Anticipo a cuenta del impuesto sobre la renta (Arts. 151 y 152 Código Tributario) Retención por servicios de carácter permanente (Art. 155 Código Tributario) Retención por prestación de servicios (Art. 156 Código Tributario) Retención a sujetos no domiciliados (Art. 158 Código Tributario) Declaración y pago del impuesto de IVA (Art. 93 y 94 LIVA) Retención IVA a sujetos no domiciliados (Art. 162 Código Tributario) Percepción IVA a sujetos domiciliados (Art. 163 Código Tributario) Informe de donaciones (Art. 146 Código Tributario) Declaración y pago de impuestos específicos y Ad-Valórem y contribución especial turismo (gaseosas, tabaco, bebidas alcohólicas, armas de fuego, municiones y productos pirotécnicos). Declaración del impuesto sobre las llamadas telefónicas provenientes del exterior que terminan en El Salvador. Declaración impuesto especial a los combustibles Informe mensual de ventas a productores, distribuidores o detallistas de productos de tabaco.	13	14	14	13
Estado de origen y aplicación de fondos (Art. 146 Código Tributario).	13			
Informe de autorización de sistemas contables, libros legales y libros IVA (Art. 149-C Código Tributario)		14		
Informe mensual de retenciones, percepción y anticipo a cuenta IVA (Art. 123-A Código Tributario). Informe mensual de documentos impresos a contribuyentes Inscritos en IVA (Art. 116 Código Tributario).	20	21	21	20



# Pagando impuestos en InterAméricas

Las fechas indicadas podrán variar de acuerdo al día de vencimiento del evento tributable por cambios en días de fiestas locales, asuetos, fines de semana y por modificaciones a las leyes.

Fechas fiscales de Septiembre a Diciembre 2013 ■ Edición No. 11 ■ Editado en Panamá

Honduras	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Industria forestal	5	7	5	5
Tasa de seguridad poblacional	5	7	5	5
Aporte al patrimonio vial	6	7	7	6
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) Impuesto sobre venta, 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 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 Impuesto sobre ganancias de capital (10%) Retención Impuesto sobre ganancias de capital a no residentes (2%) Retención ISV por tarjetas de débito y crédito Impuesto del 5% por venta de boletos de lotería electrónica, rifas y encuestas a través de celular, correo electrónico o por otro medio de comunicación televisivo, radial, electrónico, digital, telemático o analógico. Retención del 10% de ganancia de capital por promociones, sorteos, encuestas, rifas 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.	10	10	11	10
Impuesto selectivo al consumo Tasa por servicios turísticos Producción y consumo sobre cigarrillos de producción nacional.	13	14	14	13
Impuesto sobre ventas líneas aéreas. Declaración jurada informativa de retenciones DMR (DEI-540): - Declaración informativa de retención en anticipo al 1% del ISR (Art. 19 del Decreto 17-2010) - Declaración informativa de retención 12% ISV grandes contribuyentes (acuerdo 215-2010) - Declaración informativa sobre alquiler habitacional - Declaración informática sobre el impuesto sobre venta de boletos de lotería electrónica, rifas y encuestas a través de celular, correo electrónico o por otro medio de comunicación televisivo, radial, electrónico, digital, telemático o analógico. - Declaración informativa de retención del impuesto único del 10% sobre ganancias de capital por sorteos, promociones, encuestas o rifas a través de celular o cualquier otro medio de comunicación. - Declaración informativa sobre ganancias de capital - Declaración informativa de retenciones a asalariados - Declaración informativa de la 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. - Declaración informática sobre dividendos u otras utilidades - Declaración informativa sobre retenciones a no residentes - Declaración informativa sobre intereses y rendimientos financieros	16	15	15	16
Declaración informativa mensual de los sujetos pasivos de la retención del 12% de ISV (Decreto 215-2010).				
Tasa de seguridad poblacional	20	22	20	20
Segundo pago a cuenta del Impuesto Sobre la Renta Segundo pago a cuenta de aportación solidaria temporal Anticipo del 1% de Impuesto sobre la Renta, medida antievasión	30			31

Guatemala	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Declaración mensual del IVA Régimen General, diciembre 2012 (Artículo 40 LIVA y Artículo 8, inciso 5 Código Tributario). IVA retenido en la emisión de facturas especiales, julio 2013 (Artículo 54 LIVA).	2			
Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 26 de agosto al 01 de septiembre 2013.	6			
Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 23 al 29 de septiembre 2013.		4		
Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 21 al 27 de octubre 2013.			4	
Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 28 de octubre al 03 de noviembre 2013.			8	
Declaración mensual del IVA Régimen General, octubre 2013 (Artículo 40 LIVA y Artículo 8, inciso 5 Código Tributario). IVA retenido en la emisión de facturas especiales, octubre 2013 (Artículo 54 LIVA).				2
Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 25 de noviembre al 01 de diciembre 2013.				6
Declaración mensual informativa de saldos, compras y ventas del impuesto a la distribución de petróleo crudo correspondiente al mes anterior 2013.	10	10	11	10
Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 02 al 08 de septiembre 2013.	13			
Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 30 de septiembre al 06 de octubre 2013.		11		
Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 04 al 10 de noviembre 2013.			15	
Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 02 al 08 de diciembre 2013.				13
Pago trimestral del ISR, trimestre junio-agosto 2013 (Art. 61 LISR).		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 actualización tributaria, Dto. 10-2012). Retenciones por intereses pagados o acreditados a no residentes 10% definitivo (Art. 104 numeral 2, Ley de actualización tributaria, Dto. 10-2012). Retenciones 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 de retenciones de suministros de noticias internacionales a empresas uduarias en el país 3% definitivo (Art. 104, numeral 1, último párrafo, Ley de actualización tributaria, Dto. 20-2012). Declaración de retenciones de Renta de Trabajo en relación de dependencia (Art. 80, Ley de actualización tributaria, Dto. 10-2012). Declaración de retenciones a personas individuales y jurídicas domiciliadas en el país 6% (Artículos 44 y 173, Ley de actualización tributaria, Dto. 10-2012). Pago directo de ISR por ingresos gravados que no fueron objeto de retención del 6%, a personas domiciliadas en el país (Artículos 44 y 73, Ley de actualización tributaria, Dto. 10-2012). Retención del Impuesto Sobre la Renta, 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 (Art. 16, Dto. 20-2006). 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 (Artículo 11 Dcto 09-2002). Declaración jurada y recibo de pago del impuesto sobre cigarrillos fabricados a máquina y de exportación de cigarrillos (Artículo 25 Dcto 71-77).	13	14	15	13
Cuotas IGSS, IRTA e INTECAP (Artículo 6 y 35 del Acuerdo 1118 del IGSS).	20	22	20	20
Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 09 al 15 de septiembre 2013.	20			
Declaración semanal del Impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 07 al 13 de octubre 2013.		18		
Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 11 al 17 de noviembre 2013.			22	
Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 09 al 15 de diciembre 2013.				20
Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 11 al 17 de noviembre 2013.				
Retenciones a cargo de exportadores por adquisición de productos agrícolas y pecuarios (65%), pago de remanente. Retenciones a cargo de empresas calificadas en el decreto número 29-89 (65%), pago de remanente. Retenciones a cargo de exportadores por adquisición de otros productos y servicios (15%), pago de remanente. Retenciones a cargo de empresas operadoras de tarjetas de crédito o débito (15%). Retenciones por adquisición de combustible con tarjetas de crédito o débito (1.5%). Retenciones a cargo de otros agentes de retención (15%).	20	22	22	20
Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 16 al 22 de septiembre 2013.	27			
Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 14 al 20 de octubre 2013.		25		
Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 18 al 24 de noviembre 2013.			29	
Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 16 al 22 de noviembre 2013.				30
Declaración Mensual del IVA Régimen General, mes anterior (Art. 40 LIVA y Art. 8, inciso 5 Cód. Tributario). IVA retenido en la emisión de facturas especiales, mes anterior 2013 (Artículo 54 LIVA).	30	31		
Impuesto de Solidaridad, trimestre julio-septiembre 2013 (Artículo 10, Decreto 73-2008 LISO).		31		
Impuesto Único sobre Inmuebles, trimestre julio-septiembre 2013 (Artículo 21 Decreto 15-98 LIUSI).				

\*El tipo impositivo del Régimen Opcional Simplificado sobre Ingresos de actividades lucrativas a partir del 1 enero al 31 de diciembre 2013, será de 6%; a partir del 1 de enero de 2014 el tipo impositivo será el establecido en el Art. 44 del Dto. 10-2012.

\* Las últimas obligaciones correspondientes al año 2012 tienen el siguiente vencimiento:

- IVA Retenido en la emisión de facturas especiales, Noviembre 2013 (Artículo 54 LIVA), vence el 31 de diciembre de 2013.
- Declaración mensual de IVA Régimen General, Noviembre 2013 (Art. 40 LIVA y Art. 8, inciso 5 Cód. Tributario, vence el 31 de diciembre de 2013.
- Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 23 al 29 de diciembre 2013, vence el 06 de enero de 2014.

# Pagando impuestos en InterAméricas

Las fechas indicadas podrán variar de acuerdo al día de vencimiento del evento tributable por cambios en días de fiestas locales, asuetos, fines de semana y por modificaciones a las leyes.

Fechas fiscales de Septiembre a Diciembre 2013 ■ Edición No. 11 ■ Editado en Panamá

Nicaragua	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Declaración y pago del impuesto FOMAV correspondiente al mes anterior 2013				
Declaración y pago del IVA definitivo del mes anterior 2012 grandes contribuyentes	6	7	7	6
Declaración y pago de retenciones IR en la fuente 2da quincena del mes anterior 2013				
Declaración y pago de retenciones definitivas 2da quincena del mes anterior 2013				
Declaración y pago de anticipo IR y/o pago mínimo definitivo correspondiente al mes anterior 2013.				
Declaración y pago de IVA mensual contribuyentes en general correspondiente al mes anterior 2013.				
Declaración y pago del ISC correspondiente al mes anterior 2013.	16	15	15	16
Declaración y pago del impuesto municipal sobre ingresos correspondiente al mes anterior 2013.				
Declaración de retención definitiva sobre intereses por depósitos correspondiente al mes anterior 2013 (entidades financieras).				
Pago de cotización INSS patronal y laboral correspondiente al mes anterior 2013.	17	17	18	17
Pago de aporte INATEC correspondiente al mes anterior 2013.				
Declaración y pago de IVA 1ra quincena del mes corriente 2013 grandes contribuyentes.	20	22	22	20
Declaración y pago de retenciones IR en la fuente 1ra quincena del mes corriente 2013.				
Declaración y pago de retenciones definitivas 1ra quincena del mes corriente 2013.				
Reporte consolidado mensual SAIRI correspondiente al mes anterior 2013.	23	22	22	23
Declaración y pago de IR anual para contribuyentes con período fiscal ordinario.	30			
Toma física de inventarios período fiscal especial calendario.				31



# *Relaciones que crean valor*



Con el fin de satisfacer de manera eficiente y oportuna cada uno de los requerimientos de nuestros clientes, las firmas de PwC InterAméricas están organizadas en tres líneas de servicios: Auditoría, Consultoría de Negocios y Asesoría de Impuestos y Legal; para así capitalizar nuestra extensa base de conocimientos y maximizar la sinergia entre las diferentes prácticas e industrias.



# 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 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, Fernando Leonel Rodríguez y  
Rony Maldonado.

## PwC Honduras

Col. Loma Linda Norte, Diagonal Gema N° 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 Avenida 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 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  
Km 61/2 Carretera a Masaya, 3er piso  
Tel: +505 2270-9950  
Fax: +505 2270-9540  
Apartado postal 2697  
Managua – Nicaragua

Socios Francisco Castro Matus y  
Álvaro Artiles.

## 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,  
Francisco Barrios y Edereth Barrios.

## PwC República Dominicana

Edificio Bank of Nova Scotia,  
Ave. John F. Kennedy,  
esquina con Ave. Lope de Vega, 3er piso  
Tel: +809 567-7741  
Fax: +809 541-1210  
Apartado postal 1286  
Santo Domingo - República Dominicana

Socios Ramón Ortega, Fabián Mendy,  
Raquel Bourguet, Jeffrey Johnson,  
Denisse Sánchez, Rafael Santos,  
David Urcuyo, Omar delOrbe,  
Andrea Paniagua y Juan Rivero.



# Costa Rica Nicaragua Panamá El Salvador República Dominicana Honduras Guatemala

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

Visítanos y conoce más sobre:

- Sitios internacionales de PwC
- Acerca de nosotros
- Industrias
- Publicaciones
- Nuestros servicios
- Carrera en PwC

**Y conéctate con  
PwC Interaméricas 2.0**



[www.facebook.com/PwCInteramerica](http://www.facebook.com/PwCInteramerica)



[www.twitter.com/PwC\\_interameric](http://www.twitter.com/PwC_interameric)



[pa.linkedin.com/company/pwc-interamericas](http://pa.linkedin.com/company/pwc-interamericas)



