

PERSPECTIVAS



.....
Edición No. 19 - Año 7

Ángel Dapena Lambridge
Socio Director de PwC

Los desafíos tributarios
ante el comercio electrónico

Optimice su modelo de negocio
Performance Management





Perspectivas

La Revista Corporativa de PwC Interaméricas

Socio Director Regional

Ángel Dapena Lambridge

Socia Líder Regional de Auditoría

Marisol Arcia

Socio Líder Regional de Impuestos y Legal

Edgar Mendoza

Socio Líder Regional de Consultoría

Ignacio Pérez

Editorial

Coordinación Editorial

Miriam Arrocha

Michelle Muñoz

Corrección de Estilo

Alicia Mortofano

Servicios de Traducción

Hazel de Sauders

Diagramación

Marco Del Cid

Colaboradores

Alejandro Fernández

Roberto Ozaeta

Jaime Trillas

Erick Candanedo

Deborah Bothun

Matthew Lieberman

Vinay Couto

Deniz Caglar

John Plansky

Elaborado en Panamá





Contenido

Edición No. 19 - Año 7

Automatización del riesgo:
La solución de lo incontrolable | **04**

Dentro de la mente del inversionista | **06**

Hogar inteligente, vida sin contratiempos
*Desbloqueando una cultura
de conveniencia* | **10**

Ángel Dapena Lambridge
Socio Director de PwC | **14**

Optimice su modelo de negocio
Performance Management | **18**

Automatización del cumplimiento
fiscal y sus retos | **20**

Los desafíos tributarios ante
el comercio electrónico | **22**

Eventos PwC | **26**

Contactos | **30**

Automatización del riesgo: La solución de lo incontrolable

Erick Candanedo,
Gerente de Consultoría de PwC Panamá

¿Por qué es “el control más importante”? Muchos autores y profesionales de las ciencias administrativas y de la ingeniería de procesos coincidimos en que la segregación de funciones es el control más importante. Esto se debe a que además de ser el control más estándar en la implementación de controles manuales o automatizados, es la fuente de todos los vicios en los ciclos empresariales, la configuración de los accesos en los sistemas informáticos y las estructuras administrativas en la producción industrial.

Podría parecer reiterativo el tema de la segregación de funciones, no obstante, es sorprendente cómo las empresas, ante requerimientos operativos o del mercado, encuentran la forma de descalificar la necesidad de mantener el rigor de la segregación de funciones en los trabajos funcionales y en la configuración de los sistemas, elevando todos los riesgos institucionales o del negocio.

Por ejemplo, un error muy común en la implementación de tecnología es el de probar los sistemas de información con perfiles funcionales totalmente abiertos, permitiendo al usuario la ejecución de cualquier tipo de transacción para que no tenga problemas al interactuar con los escenarios de prueba del sistema. Lo anterior es un completo error, debido a que estas pruebas están muy lejos de asemejarse a la realidad adecuada de control empresarial funcional de la tecnología; que al ajustar los controles, generará un escenario de operación totalmente diferente al de las pruebas, y consecuentemente cuando el sistema entre en operación. Por otro lado, si se obvian los controles de la tecnología, se generarán riesgos en todos los procesos administrados por los sistemas. La forma correcta de llevar a cabo las

pruebas es hacerlas con la segregación de funciones final que permanecerá durante la operación regular, en el diario quehacer de la empresa.

Para estar claros, de forma primordial e indispensable, el control interno efectivo requiere la división de las responsabilidades. Idealmente, el trabajo de un individuo es independiente o sirve de chequeo al trabajo de otro. La segregación de funciones reduce los riesgos de errores no detectados y limita las oportunidades de apoderarse de activos o esconder intencionalmente errores en los estados financieros; en otros casos, limita las actividades prohibidas o delictivas en las operaciones empresariales, sirviendo como elemento de disuasión ante una oportunidad de fraude u ocultamiento de errores, debido a la necesidad de recurrir a la operación de otro individuo para poder hacerlo.

¿Pero qué tan factible es lograr que cientos o miles de controles funcionen para asegurar que algo suceda correctamente, prevenir una situación, detectar un problema o predecir si un resultado tendrá un impacto sobre la información financiera, el área operativa, la cultura o la estrategia empresarial?

Los controles automatizados siempre van a tender a la consistencia. Los sistemas de información orientados para estructurar estos controles lo hacen de forma que la lógica responda a las situaciones y las áreas más críticas. El ordenamiento de los controles que se logra con los sistemas de control interno coloca a la empresa en una situación de ventaja que hace irrisoria la inversión tecnológica.

Por ejemplo, la segregación de funciones manual para medio centenar de empleados es una situación irreal, en la cual difícilmente se puede evaluar el nivel de efectividad, y el nivel de certeza del riesgo de la situación es cuestionable. Dentro de este diagnóstico marco, la automatización de los controles es imperativa.

Subestimar la complejidad de los controles y el caos que puede generar la falta de un ordenamiento puede ser catastrófico para una institución o empresa. En un ambiente donde el uso de las políticas en una enorme cantidad de comités tiene que ser controlable, que los procesos en todas las áreas deben ser asegurados, que los riesgos tienen estructuras holísticas que deben ser blindadas, que a falta del cumplimiento con las leyes y regulaciones las consecuencias pueden ser catastróficas; los sistemas automatizados para la administración de los controles son la única solución ante el caos de controles y para una operación fluida.



Dentro de la mente del inversionista

*Buscando crecimiento en un
ambiente político impredecible*

Encuesta del Inversionista Global / febrero 2017



A pesar de la gran incertidumbre política que hay en el mundo, nuestra más reciente encuesta global de profesionales de la inversión encontró niveles relativamente altos de optimismo sobre las perspectivas globales de crecimiento económico. Casi la mitad de los 554 inversionistas y analistas que respondieron a nuestra encuesta en línea, esperan que las perspectivas globales de crecimiento económico mejoren durante los próximos 12 meses, un porcentaje más alto que el del año pasado. También son más optimistas que los 1,379 CEOs y analistas que respondieron a nuestra encuesta en línea. Aunque nuestras 38 entrevistas cualitativas con profesionales de la inversión demostraron una amplia gama de opiniones, un crecimiento modesto es la expectativa más común.

Un incremento en la confianza en las perspectivas del crecimiento económico global ha repercutido en las perspectivas de crecimiento específicas de las compañías. Los CEOs tienen particular confianza en las perspectivas de crecimiento de ingresos de sus propias compañías, mientras que la confianza del inversionista tiende a cambiar por industria.

Desde una perspectiva regional, los profesionales de la inversión ven a EE.UU. como lo más importante para las perspectivas de crecimiento de las compañías en las que ellos invierten o siguen durante los próximos 12 meses. China viene segunda y Alemania y el Reino Unido están empatados en un tercer lugar. Los primeros cuatro países coinciden con los identificados por los CEOs.

También exploramos sus puntos de vista sobre la globalización. Muchos profesionales de la inversión piensan que ha traído beneficios, por ejemplo, haciendo que sea más fácil mover capital, gente, bienes e información, al igual que permitir la conectividad global y crear una fuerza laboral capacitada. Y aunque no esperan que el proceso de globalización pare o se revierta, sí ven efectos negativos en la globalización, y muchos tienen recuerdos frescos de la crisis financiera global. También creen que no ha ayudado a cerrar la brecha entre ricos y pobres, y algunos sugieren que la desigualdad de las riquezas

está ayudando a impulsar el malestar social y se mueve hacia el proteccionismo y nacionalismo.

Y los inversionistas y analistas, al igual que los CEOs, consideran que se está haciendo más difícil para los líderes de negocios balancear el competir en un mercado global abierto con tendencias hacia políticas nacionales cerradas. Ellos quieren que las compañías entiendan a los mercados en los que entran, actúen de manera socialmente responsable y apoyen a las economías locales.

Haciendo negocios en tiempos inciertos

“Las compañías con buena administración evolucionarán y se adaptarán, aceptando los cambios y los utilizarán como oportunidades”.

Los profesionales de la inversión reconocen que las compañías enfrentan muchas amenazas, pero este año, como en el pasado, sienten que la incertidumbre geopolítica es la principal amenaza para las perspectivas de crecimiento de las compañías. El proteccionismo, el futuro de la eurozona y la inestabilidad social también se clasifican entre los primeros. Estos cuatro temas están interrelacionados, reflejan tendencias nacionalistas alrededor del mundo, y todos pueden afectar el crecimiento a través de su impacto en la economía global.

Los inversionistas y analistas que encuestamos también están preocupándose cada vez más por la ciberseguridad. Esta amenaza subió a un cuarto lugar, desde el noveno en el que estuvo en la encuesta del año pasado. Dos profesionales de la inversión esperan que las compañías sean proactivas al tratar los riesgos cibernéticos. Las principales amenazas para las

perspectivas de crecimiento identificadas por los profesionales de la inversión difieren grandemente de aquellas que resaltaron los CEOs. Los líderes de negocios generalmente se enfocan más en los riesgos relacionados con el negocio, tales como la disponibilidad de habilidades clave y el incremento en la carga impositiva. En general, nuestras entrevistas con los profesionales de la inversión confirman su creencia de que los equipos administrativos con talento pueden convertir las amenazas en oportunidades para sus compañías. Su meta es, por lo tanto, invertir en compañías que cuentan con esos equipos administrativos con talento.

Dado el ambiente de negocios incierto, ¿qué sería lo que podrían reforzar las compañías para poder sacarle provecho a las oportunidades? Tanto los profesionales de la inversión como los CEOs resaltan la importancia de la innovación. En una conversación, muchos inversionistas y analistas resaltaron la importancia de que las compañías fueran ágiles y pudieran responder a los cambiantes requisitos de los consumidores, modelos de negocios y tecnología.

La tecnología como un disruptor y un facilitador

“Desde todos los ángulos, se trata de data y tecnología”.

Aunque parece que la velocidad del cambio tecnológico es cada vez mayor, los profesionales de la inversión con los que hablamos parecen creer que la velocidad del cambio está bajando. Son más propensos que los CEOs a pensar que las industrias han sido transformadas por la tecnología, particularmente en los sectores de tecnología y telecomunicaciones. Mirando hacia el futuro, tanto los profesionales de la inversión como los CEOs esperan que la tecnología tenga un impacto más significativo en la competencia,

particularmente en los servicios al consumidor y las industrias tecnológicas. Los profesionales de la inversión consideran que numerosos aspectos del mundo de hoy serán reparados, disrumpidos o reemplazados por nueva tecnología. Se espera que la inteligencia artificial y la automatización tengan un impacto, junto con la introducción de vehículos autónomos, nuevas fuentes de energía renovable, avances en investigación genética y desarrollos de FinTech. El progreso tecnológico también pudiera afectar la tendencia a la globalización: al hacer que la producción sea más barata en los países desarrollados, habrá menos necesidad de subcontratar en los países en desarrollo. Además de ver beneficios del aumento de la automatización, los profesionales de la inversión también se preocupan de que pudiera dañar la experiencia del consumidor.

La gran mayoría de los inversionistas y analistas consideran que la cantidad de empleados de las compañías bajará como resultado de la automatización y la adopción de otras tecnologías. Muchos sectores podrían ser afectados. Sin embargo, también piensan que la automatización y las nuevas tecnologías pudieran de hecho crear nuevos roles y cambiar las habilidades que necesitarán los empleados. Como resultado, las compañías deberán educar a sus empleados sobre los cambios que están teniendo lugar e invertir en la contratación, para asegurarse de que la gente tenga las habilidades que se necesitan en el siempre cambiante mercado laboral. También piensan que el gobierno necesita trabajar en cambiar el sistema educativo para asegurarse de que la gente obtenga las habilidades necesarias desde una temprana edad. Cuando se les preguntó sobre la





importancia de la gama de habilidades que los empleados necesitan hoy, los profesionales de la inversión dan prioridad a la creatividad y a la innovación, junto con la adaptabilidad y resolución de problemas.

Manteniendo la confianza en el mundo digital

“Una buena compañía estaría al tanto de los riesgos que involucra no trabajar en la confianza”.

La preocupación por la falta de confianza en los negocios ha aumentado ligeramente este año, tanto entre los profesionales de la inversión como en los CEOs. Habiendo dicho esto, en nuestras entrevistas, algunos profesionales de la inversión estaban muy claros de que consideran que el debate general sobre ‘déficit de confianza’ ha sido exagerado.

Pero la confianza llega de muchas formas, y uno de los retos que enfrentan las compañías hoy es que la data sobre ellos, sus competidores y las industrias, se produce de muchas fuentes. Esto hace que sea más difícil para ellos construir una historia al pasar el tiempo, y más difícil asegurarse de que lo que se dice sobre ellos es correcto. Nuestros entrevistados hablaron de la necesidad que tienen las compañías de contar su historia de forma consistente y administrar activamente los mensajes de sus redes sociales.

Los profesionales de la inversión también nos hablaron sobre el impacto que tiene la tecnología sobre la confianza y la necesidad de gobernanza (e. g. manejar la ciberseguridad, agotamiento de la data y riesgos de la privacidad de data). Están conscientes de que necesitan hacer las preguntas correctas a las compañías para poder entender los riesgos que enfrentan que están relacionados con tecnología. En nuestras entrevistas, los profesionales

El gobierno necesita trabajar en cambiar el sistema educativo para asegurarse de que la gente obtenga las habilidades necesarias desde una temprana edad.

de la inversión reconocieron los retos que enfrentan las compañías al manejar las expectativas de las diferentes partes interesadas, incluyendo los accionistas, gobiernos y empleados. Consideran que las compañías pueden cumplir con las necesidades de varias partes interesadas simplemente haciendo aquello para lo cual están en el mercado, o sea, enfocarse en el éxito a largo plazo de su negocio central.

La investigación de este año hace hincapié nuevamente en que las compañías enfrentan un gran reto al explicar claramente cómo están aprovechando las oportunidades utilizando la tecnología y abordando las muchas amenazas que enfrentan en el mundo de hoy. Como nos dijo un profesional de la inversión: “La clave es entender por qué tus mensajes son complejos, para luego intentar hacerlos más simples”.

Hogar inteligente, vida sin contratiempos

Desbloqueando una cultura de conveniencia

*Serie de Inteligencia del Consumidor de PwC -
Deborah Bothun y Matthew Lieberman*

Su alarma suena. Usted aprieta el botón de repetición por segunda vez, haciendo que su cafetera funcione y sus luces se enciendan gradualmente. No durmió bien; su colchón lo siente y le manda la señal a su cafetera para que seleccione espresso.

Finalmente sale de la cama, camina descalza al baño y sus pies sienten que las baldosas han sido calentadas. Están programadas para calentarse cuando suena la alarma si la temperatura del exterior está por debajo de los 50 grados. Fuera de la ducha, toma unos pantalones de lana y un suéter pesado, recomendado por su clóset basado en la información de que hace frío afuera y usted está cansada debido a que durmió mal anoche. Ya vestida, entra en la cocina, toma su *espresso* y rápidamente se prepara para el día. Qué alivio es que su refrigerador le notificó a su esposo ayer que comprara huevos, lo único que su quisquillosa hija de tres años, Susie, come. Usted lucha por dejarla aseada, vestida y a tiempo en el prekínder. Su música favorita, que ya suena en su habitación, la motiva a ponerse en movimiento.

De vuelta en la cocina, su refrigerador pita. ¡Ups! Ese pollo que compró hace algunos días se echará a perder a menos de que lo cocine pronto. El refrigerador recomienda algunas recetas basándose en los ingredientes que ya tiene; esos \$20 extra que paga mensualmente valen la pena, piensa usted. Selecciona una receta de la olla de cocción lenta y echa todo adentro. Su teléfono se activará cuando sea la hora.

Vaya, son las 7:15 a.m. Hora de irse. Su carro se enciende en precalentamiento. La puerta de su estacionamiento se abre, el termostato de su casa baja a 62 grados mientras no hay nadie, y los televisores de cada habitación se apagan automáticamente.



Ya a las 7:30 están Susie y usted en su delicioso carro precalentado, con su sistema de GPS activado para seleccionar la mejor ruta a fin de evitar construcciones y congestión. La música favorita de la habitación de Susie suena ahora en el asiento trasero, y mientras conduce piensa maravillada en cómo pudo funcionar antes de que su casa y su carro fueran más inteligentes que usted.

Una casa completamente automatizada evoca una escena de *Los Jetsons*, el programa de dibujos animados que concebía un mundo de carros voladores y trajes espaciales autopropulsados en 2062. Por ahora, tenemos computadoras para llevar puestas, robots aspiradoras y refrigeradoras inteligentes, y por lo menos 45 años más para lograr que nuestros carros vuelen. El internet de las cosas está impulsando los titulares y sus pronósticos están por todos lados. Aunque aún en su infancia, el internet de las cosas y las casas inteligentes están afianzándose en los hogares alrededor del país. Para 2020, Gartner Research pronostica aproximadamente 20.8 billones de

dispositivos habilitados con el internet de las cosas, mientras que IDC proyecta un mercado global del internet de las cosas de \$1.7 trillones.

El crecimiento inicial fue impulsado principalmente por dispositivos y conectividad: aspiradoras robots y termostatos conectados a internet. Hoy, tenemos una gama de productos activados por wifi en cada habitación de la casa. ¿Qué piensan realmente los consumidores de estos dispositivos? ¿Están listos para aceptar los hogares inteligentes? Para averiguarlo, les preguntamos a ellos. Encuestamos a una muestra representativa de 1,000* personas entre las edades de 18 y 64 años. La encuesta fue conducida por una firma líder global de investigación desde el 12 de octubre de 2016 hasta el 17 de octubre de 2016. Este reporte resume los principales hallazgos de la encuesta en línea, además de profundos debates de

grupos focales con consumidores, que se llevaron a cabo en Atlanta. A continuación, un pantallazo de lo que nos enteramos:

- La mayoría de los consumidores están familiarizados con la tecnología del hogar inteligente.
- Uno de cada cuatro usuarios de internet en EE.UU. actualmente tiene un dispositivo de hogar inteligente.
- La adopción de dispositivos es el resultado de cuatro grandes motivadores: ahorro, seguridad, conveniencia y control.
- El precio es la principal barrera para su compra.
- Seguridad sobre los datos personales es una preocupación, pero muchas veces se pasa por alto cuando el valor de un producto se comprueba.
- Facilidades de pago para un dispositivo de hogar inteligente sería una oferta persuasiva.
- Los dispositivos inteligentes enfocados en seguridad son los de mayor precio.

- Los consumidores están dispuestos a gastar en servicios adicionales y funciones después de comprar un dispositivo; las funciones de seguridad mejoradas son las principales.
- La mayoría de los consumidores dice que están emocionados sobre el futuro de la tecnología inteligente en sus hogares.

Entendiendo los cuatro segmentos de consumidores

Las estadísticas demográficas no siempre cuentan la historia completa. En esta ocasión, un análisis más esclarecedor surge si vemos las actitudes de los consumidores hacia su casa y la tecnología en general.

Hoy, tenemos una gama de productos activados por wifi en cada habitación de la casa. ¿Qué piensan realmente los consumidores de estos dispositivos? ¿Están listos para aceptar los hogares inteligentes?



26% *Usuarios actuales*

- Hombre
- Edad media (edades 30–49)
- Casado con hijos
- Mayor ingreso familiar
- Entusiasta de la tecnología
- Típicamente el primero de sus amigos en probar nuevos productos tecnológicos
- Sienten que pierden mucho tiempo cuidando de la casa
- Sienten que raramente tienen suficiente tiempo durante el día para hacer todo lo que necesitan

24% *Consideradores*

- Hombre
- Joven (edades 18–29)
- Sienten que es importante tener lo último en tecnología, pero que la tecnología puede ser agobiante
- Valoran la importancia de investigar antes de comprar productos o nueva tecnología
- Sienten que pierden demasiado tiempo cuidando de sus hogares
- Ven el precio como el principal inhibidor de compras; es mucho más probable que adopten planes de pago
- Una plataforma universal que controle todos los productos tecnológicos sería el principal motivador de compra

27% *Aceptadores*

- Mujer
- Mayor (edades 50–64)
- La tecnología es un mal necesario, pero ocasionalmente ceden ante ella
- Ven el precio como el principal inhibidor de compra. El plan de pago es marginalmente efectivo
- Estarían motivadas a comprar si la tecnología del hogar inteligente fuera más asequible, y si ahorrara dinero de las cuentas
- Si el proveedor o la marca instalara el dispositivo y las aplicaciones sería de gran beneficio

23% *Rechazadores*

- Mujer
- Mayor (edades 50–64)
- Menos probable que tengan niños en la casa
- Ingreso familiar más bajo
- Renuentes a la tecnología en general
- Típicamente esperan algunos años después de que salga una tecnología antes de comprarla
- No se preocupan por el tiempo que gastan cuidando de su hogar
- Aunque el precio es el principal inhibidor de compra, un plan de pagos tiene poco o ningún impacto en una compra futura

¿A cuál segmento pertenecerá usted? Vea la investigación completa en: www.pwc.com/CISconnectedhome

Ángel Dapena Lambridge



“Para triunfar se necesita fe en uno mismo”; es uno de los tantos lemas que identifican a Ángel Dapena Lambridge, Socio Director de PwC InterAméricas, entidad que comprende las firmas de Centroamérica y República Dominicana. Nacido en Panamá y con ascendencia británica, jamaicana y española; es un representante de la mezcla de razas y culturas que distingue a su país.

Los antepasados maternos de Ángel Dapena Lambridge eran de origen británico y jamaicano. Su abuelo, Cirilo Lambridge, llegó desde Jamaica para unirse a los constructores del Canal de Panamá a inicios del siglo XX. Su padre era gallego, específicamente de la provincia de Ourense, y fue uno de los tantos españoles que migraron en la dura década de 1950.

De orígenes humildes, Ángel tuvo la oportunidad de estudiar en una escuela bilingüe, el Instituto Panamericano (IPA), donde el fuerte era la enseñanza de la contabilidad, por lo que desde los 15 años ya sabía cuál iba a ser su camino a seguir profesionalmente, lo cual curiosamente quedó evidenciado en su anuario de secundaria. Fue en la Universidad Nacional de Panamá donde obtuvo su título de licenciado en Contabilidad.

Empezó su carrera profesional como asistente en una de las firmas más importantes de servicios profesionales en el mundo, Coopers & Lybrand, que años después se fusionaría con otra de las firmas importantes, PricewaterhouseCoopers, formando PricewaterhouseCoopers. En 1996 fue admitido como socio y desde hace 10 años es responsable de dirigir la firma a nivel regional en Centroamérica y República Dominicana.

Durante las más de tres décadas de su vida profesional, Ángel ha tenido la oportunidad de trabajar en diversas industrias, lo cual lo ha ayudado tener una visión más amplia de la auditoría en el mundo empresarial. También tuvo la oportunidad de manejar la práctica tributaria en Panamá y ver

el área de consultoría. Puede decirse que todas estas experiencias lo han ayudado como Socio Director a conducir la firma a través de los más altos estándares establecidos por la red global de PwC, y a su vez asegurarse de la buena administración de cada línea de negocio para llegar a cumplir las metas trazadas cada año.

Fue su madre, Clementina Lambridge, quien le inculcó su espíritu independiente, que ha trasladado tanto a su hogar como a la firma, donde ha descentralizado las tareas con el empoderamiento de sus socios y colaboradores.

El mayor orgullo de Ángel son sus dos hijos, Carlos y Andrés, con quienes mantiene una relación especial no solo de padre, sino también de amigo. Ambos son ingenieros industriales y trabajan en diferentes firmas que forman parte de las llamadas Big Four.

Para Ángel la salud es muy importante, por lo que cuida mucho su alimentación, y practicar varias disciplinas se ha convertido en una pasión que comparte con sus hijos. Sus rutinas de ejercicio son muy completas, asiste a clases de *crossfit* que complementa en ocasiones con *running*. En sus fines de semana aprovecha para practicar la natación y el ciclismo. Le gusta inspirar a la gente a que realice ejercicios no solo por temas estéticos, sino también por salud y para liberar el estrés.

En sus ratos libres disfruta de la lectura. Sus libros favoritos son los relacionados con la economía, la administración y el liderazgo. Desde muy joven practica el ajedrez, juego que considera lo ha ayudado al desarrollo de la toma decisiones bajo presión y a su pensamiento estratégico.

Según Ángel, un profesional para triunfar debe tener sobre todo fe en sí mismo, perseverancia, ser optimista y disciplinado. Él le dice a los jóvenes que están iniciando su carrera profesional: “Los van a respetar por dos cosas, por sus conocimientos y su disciplina”.

Piensa que tener motivaciones en la vida ayuda a lograr las metas, pero las motivaciones deben ser claras

y siempre bien enfocadas. “Uno se debe preguntar: ¿Qué me empuja a hacer algo? Si la respuesta es miedo, ambición u orgullo, entonces la motivación no es la correcta y debemos redefinir nuestra meta”, dice Ángel.

Al principio de su carrera se preocupaba más por sus clientes, pero con los años se fue dando cuenta de que debía existir un balance y que tenía que preocuparse en igual medida por sus colaboradores. Le preocupa que las personas que trabajen en esta organización estén bien y se sientan bien, por lo que trabaja día a día en esta dirección. “No podemos satisfacer a nuestros clientes si nuestra gente no está satisfecha”.



Soluciones únicas

Risk Assurance



En PwC, trabajamos de cerca con usted para ayudarle a:

- Mejorar sus funciones de auditoría interna para alinearlas con la estrategia de su empresa y gestionar su riesgo de negocio.
- Responder a las peticiones de confianza y transparencia en relación a los controles financieros, operativos y de cumplimiento.
- Gestionar los riesgos y oportunidades de transformación digital, y la amenaza de ataques cibernéticos.
- Identificar oportunidades inexploradas para aumentar el valor de su negocio y reducir costos.
- Aplicar soluciones empresariales para ayudar a identificar, evaluar, mitigar y contrarrestar los riesgos de forma proactiva.
- Implementar los últimos datos y herramientas de análisis y enfoques para ayudarle a crear ventajas competitivas.



PwC Interaméricas

*PwC Costa Rica • PwC El Salvador • PwC Guatemala • PwC Honduras • PwC Nicaragua
PwC Panamá • PwC República Dominicana • www.pwc.com/interamericas*

Optimice su modelo de negocio

Performance Management

Jaime Trillas Taboada,
Supervisor de Finanzas & ERP de PwC Panamá

En los mercados actuales, la intensidad de la rivalidad entre las empresas se ha acrecentado, las estrategias se han vuelto instrumentos de planeación indispensables para aumentar la participación en los mercados. Las organizaciones enfrentan presiones de todo tipo, que las obligan a mejorar sus niveles de servicio, reducir costos y optimizar los controles, creando valor para los accionistas.

Performance Management o Gestión del Desempeño trata de la mejora constante del desempeño o rendimiento de una empresa sin importar su tamaño, lo cual le permite a la organización generar valor en cada una de sus áreas y procesos de negocio.

Performance Management es un enfoque, una metodología y un conjunto de herramientas para gestionar en forma continua el valor y los resultados de los negocios de una organización mediante un conjunto de indicadores de negocio, alineados a objetivos estratégicos y planes de acción a corto, mediano y largo plazo para alcanzarlos.

El éxito de la gestión empresarial depende en gran medida del monitoreo constante de los resultados corporativos, y su comparación contra los objetivos de rendimiento estratégico previamente fijados, en el análisis de razones o indicadores financieros adecuados, relacionándolos entre ellos, comparándolos con años anteriores y con empresas del mismo sector. Bien nos lo indica el Dr. H. James Harrington, reconocido consultor en calidad y mejora de procesos, que “La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo, no se puede

entender. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar”.

Para esto es fundamental que las empresas establezcan criterios únicos de registro contable, identifiquen y documenten suficientemente cuáles son las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) y las NIC (Normas Internacionales de Contabilidad) que le son aplicables de acuerdo al giro y particularidades propias del negocio, y que estas las apliquen consistentemente en sus operaciones diarias, pues de ello depende que la información y cifras contables al ser comparadas y analizadas tengan sentido. Las áreas de finanzas como contabilidad financiera, contabilidad analítica, control financiero, presupuesto y aseguramiento de ingresos, asumen en su conjunto e individualmente una importancia vital en este proceso de transformación. Son ellas las que brindarán como resultado de su gestión información y cifras consistentes, razonables y comparables, insumo este fundamental para la medición de los resultados obtenidos y la toma soportada y oportuna de decisiones alineadas con la estrategia trazada, y teniendo siempre en mente que todas nuestras acciones y decisiones tienen que crear valor.

La contabilidad, por mencionar un área, lejos de solo suministrar informes de montos, cantidades y gastos del negocio, tiene que convertirse en un instrumento para la toma de decisiones, haciendo hincapié en la gestión integral de costos. Soportándose en una adecuada estructura de costos, debe brindar a los gerentes la información esencial para manejar el negocio, como lo es saber qué productos y/o servicios son rentables o no, y que rubros del proceso que los produce deben ser analizados en detalle para mejorarlo.

Al comparar los resultados de los indicadores con objetivos claros y medibles, resulta sencillo identificar las tendencias y riesgos oportunamente, y permiten crear y poner en marcha acciones correctivas que garanticen que las decisiones tomadas en cada uno de los niveles de la organización respondan correctamente a las necesidades de la empresa como un todo y no para lograr simplemente una meta individual de una gerencia o dirección.

Las decisiones y acciones tomadas deben tener una única visión para alcanzar o superar los resultados estratégicos esperados por toda la organización y sus accionistas.

Para lograr cumplir con los resultados y metas trazadas, una organización debe estar comprometida y dispuesta a emprender una transformación organizacional profunda en todos sus niveles, estandarización de procesos y procedimientos adecuados a las Mejores Prácticas de su industria, a la definición clara de las funciones y responsabilidades de sus colaboradores, a la adecuación de sus sistemas, y a la evolución, adecuación e innovación constante de estos factores de éxito.

Es por esto que cada nueva metodología, proceso, sistema o iniciativa necesita de una buena Gestión del Cambio. Debe fomentarse un cambio cultural profundo en todos los niveles, patrocinado y liderado por los más altos cargos de la organización, convirtiéndose en verdaderos líderes, asegurando la participación de todos los colaboradores he involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva con su ejemplo diario, ya que ellos son los principales responsables de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de la empresa.

Los gerentes deben concienciar que no solo en los bienes tangibles se encuentra el valor de una empresa, sino también en los activos intangibles, especialmente en las habilidades de los colaboradores y en la innovación de la empresa.

Por último, pero no menos importante como es de imaginar, para poder manejar toda esta enorme cantidad de información transaccional, de datos maestros y datos estadísticos, las empresas necesitan soportarse en una plataforma robusta y estructurada de Inteligencia de Negocios (BI - Business Intelligence, por sus siglas en inglés), que permita la minería de datos necesaria para filtrarla, organizarla, presentarla y convertirla en información útil de fácil consumo para los niveles adecuados de la organización. Un modelo de Inteligencia de Negocios permitirá medir el avance de la gestión contra los planes y relacionar la gestión de alto nivel con la realidad operativa de los procesos de la organización.



Automatización del cumplimiento fiscal y sus retos

Alejandro Fernández, Gerente Sénior de Impuestos y Legal de PwC Rep. Dominicana

Para los contribuyentes de alrededor del mundo, la presentación de las declaraciones anuales del impuesto sobre la renta ha sido un deber que ha causado grandes dolores de cabeza e insomnio a los ejecutivos de empresas de todos los tamaños, al igual que a las personas físicas que cumplen con su deber formal. A consecuencia de esto, muchas firmas contables y asesores fiscales ofrecen asistencia para guiarlos en la realización de un correcto cumplimiento de esta obligación y así quitarles este peso de encima.

Durante los últimos años hemos visto cómo las autoridades fiscales en el mundo han iniciado el proceso de automatización del cumplimiento fiscal de los contribuyentes. El objetivo, además de facilitar el cumplimiento del deber formal de presentación a los contribuyentes, es muy probable que sea asegurar el cumplimiento fiscal de todos los contribuyentes, disminuir la evasión fiscal y obtener suficiente información que permita poder perseguir a aquellos contribuyentes que no están cumpliendo correctamente con su obligación de presentar su declaración jurada del impuesto sobre la renta.

En nuestra región este proceso se inició con la instalación de las impresoras fiscales, las cuales permiten a las autoridades fiscales registrar las compras y ventas realizadas por los contribuyentes mediante documentos fiscales, y sobre todo a quienes se les realizan. En adición a esto, en algunos países las autoridades han tomado la posición de considerar para fines de la determinación del impuesto sobre la renta los gastos incurridos que no estén soportados por documentos fiscales como no deducibles.

Nuestra experiencia como asesores fiscales nos deja entrever que esta tendencia llevaría a los contribuyentes a hacer autofiscalizaciones de sus operaciones y a realizar una porción del trabajo de las autoridades sin saberlo.

En México, las declaraciones de personas físicas son prealimentadas automáticamente por los ingresos de las personas, y en el Reino Unido se inició un ambicioso plan para 2020, en que la mayoría de la información sería pre poblada en las declaraciones de las personas físicas, y las autoridades podrían saber el monto del impuesto adeudado. Estos son solo dos ejemplos de las tendencias en materia de impuestos que se están dando globalmente, con las que estamos iniciando el uso de la Inteligencia Artificial para la recopilación y análisis de data e informaciones para todas las áreas de negocios, y el desplazamiento de la asistencia humana en algunos servicios profesionales y a la vez de empleados de las autoridades tributarias.

Para reforzar esta idea, la NPR (National Public Radio) lanzó una herramienta basada en estudios efectuados por la



Universidad de Oxford en que “hay casi 94% de probabilidad de que algunos puestos de contabilidad y auditoría pudieran automatizarse en los próximos 20 años. Para los profesionales involucrados en la preparación de impuestos, esta probabilidad asciende a casi el 99%”. Esto no debería de asombrarnos, ya que existen herramientas tecnológicas que permiten hacer una correcta declaración de impuestos que son incluso aprobadas por autoridades de impuestos alrededor del mundo, específicamente porque las tareas que envuelve la preparación cuentan con las siguientes características:

1. En pocos casos requiere que el profesional que prepara la declaración jurada tenga que idear soluciones inteligentes;
2. No se necesita estar junto al cliente para realizar la preparación;
3. Es posible hacer la declaración en espacios incómodos; y,

4. No requiere negociación al preparar el documento.

Obviamente, esto representa muchos retos, y como firma nos hace reflexionar sobre ¿qué pasaría con las empresas y personas que no tienen acceso a computadoras o a internet? ¿Quién verifica la data que los sistemas de información están recopilando y presentando en las declaraciones juradas? Y la más importante, ¿dónde agregaremos valor?

Una de las alternativas sería enfocar nuestra atención en el desarrollo de personal especializado en el análisis e interpretación de data y en el desarrollo de herramientas y *software* que asistan en este paso, ya que habría una necesidad de verificar la naturaleza de la data que se está utilizando al momento en que las autoridades o sistema de información determine el impuesto. El profesional que estará a cargo tendrá que tener un alto nivel de conocimiento de herramientas tecnológicas y leyes fiscales, tanto locales

como internacionales. Finalmente, nuestros profesionales tendrán que tener un acercamiento constante con las autoridades tributarias para poder establecer y defender criterios ante desacuerdos con estas.

Otra de las alternativas sería la revisión de los reportes y declaraciones mensuales que va reportando el cliente mensualmente, de modo que podamos tener un nivel de confortabilidad sobre la certeza de la data que está proveyendo al cliente para análisis por parte de las autoridades.

Aunque estamos aún en pañales para la total automatización, es necesario comenzar a instalar los pilares para poder afrontar el posible cambio de enfoque que nos espera. Las firmas contables deben realizar un profundo análisis para innovar sus servicios contables de impuestos, y lograr que la tecnología sea incorporada a los países de Centroamérica y República Dominicana de forma exitosa.

Los desafíos tributarios ante el comercio electrónico

Roberto Ozaeta, Director de Impuestos y Legal de PwC Guatemala

La era digital influye cada vez más en muchos aspectos de nuestra sociedad, y en el caso de la normativa jurídica, desde la perspectiva comercial como tributaria, se deben adaptar políticas para establecer reglas claras para el tratamiento tributario de las transacciones que se realizan de forma electrónica.





En la actualidad, el acceso a internet es tan común, no solo desde nuestros hogares u oficinas, sino también a través de dispositivos móviles, que genera la existencia de nuevos bienes y servicios que figuran en medios intangibles, y con ello evolucionan en conjunto los métodos de pago electrónicos. Esto ha concebido una ascendente confianza del consumidor en estos bienes y servicios que se adquieren por medios digitales, permitiendo al comercio electrónico crecer a nivel mundial, y Centroamérica no es la excepción.

El comercio electrónico representa un porcentaje de ventas cada vez mayor en distintos sectores económicos. Las empresas están invirtiendo mayores recursos en sus canales *online*, lo cual ha gestado un crecimiento del número de compradores, y por ende, de transacciones que se materializan vía electrónica.

“De acuerdo con proyecciones disponibles en el portal Statista, las operaciones minoristas o Business to Consumer (B2C) alcanzarán una cifra récord de US\$.1,700 billones en 2015. Por otra parte, el informe e-Readiness en Latinoamérica 2014 elaborado por Visa, señaló que el consumo de bienes o servicios adquiridos por internet en la región fue de US\$46,400 millones, y prevé un crecimiento anual del 13% para el año 2018, solo superado por el 17% de crecimiento que se prevé para la región Asia-Pacífico. La proyección de crecimiento del comercio electrónico en Latinoamérica es incluso superior a la de Norteamérica (9%) y Europa (6%)”.¹

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos define el comercio electrónico como “El proceso de compra, venta o intercambio de bienes, servicios e información a través de las redes de comunicación”.²

(1) Revista E&N, “Oportunidad de crecimiento del ‘e-Commerce’ en el Istmo”

(2) Proyecto OCDE/G20 de Erosión de la Base Imponible y Traslado de Beneficios

El debate fundamental de la aplicación internacional de los impuestos gira en torno a si debe aplicarlo la jurisdicción de origen o la jurisdicción de destino.

Por ejemplo, un negocio dedicado al comercio electrónico en internet puede estar ubicado en cualquier parte del mundo, es decir, su sede social puede ser un país A, no obstante, sus servidores pueden estar ubicados en un país B, y sus consumidores en países C, y el servicio intangible se utilizará en el país D. Esta interacción virtual es la que empieza a generar vacíos legales desde varias perspectivas, y el campo tributario es uno de ellos. Si bien el derecho mercantil se basa en los principios de poca formalidad y celeridad, debe existir certeza para el cumplimiento de los tributos que apliquen.

El comercio electrónico ha generado como tal distintos medios de pago. Podemos mencionar las tarjetas de crédito, cheques electrónicos, dinero electrónico, como lo pueden ser las llamadas “tarjetas inteligentes”, entre otros. Estos medios de pago seguirán evolucionando a efectos de facilitar el comercio mundial.

El comercio electrónico trae nuevos retos en el cumplimiento de las obligaciones fiscales, en donde podemos mencionar el Impuesto al Valor Agregado, retenciones a no residentes en el régimen del Impuesto Sobre la Renta, Precios de Transferencia, esto en el marco de los ingresos provenientes de transacciones transfronterizas en la esfera de los servicios y bienes intangibles. El debate fundamental de la aplicación internacional de los impuestos gira en torno a si debe aplicarlo la jurisdicción de origen o la jurisdicción de destino. En virtud del *principio de destino*, el impuesto grava, en última instancia, tan solo el consumo final que tiene lugar dentro del Estado de que se trate, mientras que con arreglo al *principio de origen*, procede aplicar el impuesto en las distintas jurisdicciones en las que se crea valor.





Dentro de los ingresos que se generan en la era de la economía digital, podemos nombrar, sin ser limitativos:

- Los ingresos basados en publicidad.
- Alquiler o venta de contenidos digitales.
- Venta de bienes, incluyendo artículos virtuales.
- Los ingresos por suscripción.
- Venta de servicios, la concesión de licencias para contenido y tecnología.
- La comercialización de datos de usuarios y de pesquisa de mercado personalizado.
- Los cargos ocultos o pérdidas incorporadas en la operación.

“Bajo los distintos escenarios que el comercio electrónico puede generar, las administraciones tributarias jugarán un papel esencial para crear un balance entre facilitar el comercio electrónico sin afectar los tributos que equitativamente corresponda recaudar, aplicando reglas claras y justas de tributación que le permitan al Estado el logro de sus fines”.³

Ha habido una considerable cantidad de especulación sobre qué respuestas globales adoptarán los gobiernos con relación a la tributación del comercio electrónico en este nuevo y complejo ambiente. En un extremo, existe la opinión de que en cierto sentido se debe permitir que se lleve a cabo el comercio electrónico en un ambiente libre de impuestos. En el otro extremo, ha habido especulación sobre la introducción de nuevos impuestos, específicamente

diseñados para gravar el comercio electrónico.

“La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), a través de su Comité de Asuntos Fiscales (CAF, Committee on Fiscal Affairs) ha realizado un proyecto de “Condiciones Marco para la Tributación” (The Taxation Framework Conditions), además de un programa de trabajo, cuya finalidad es el establecimiento de normas tributarias destinadas a regular el comercio electrónico”.⁴

Honduras ha sido el primer país centroamericano en adoptar regulación específica, al aprobar la Ley sobre el Comercio Electrónico a inicios de 2015. Esta legislación se basa en la Ley Modelo de Comercio Electrónico de la CNUDMI (Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional).

El potencial del comercio electrónico es amplio, y la necesidad de promover reglas claras y equitativas de tributación es impostergable. El reto para el Gobierno, los negocios y los socios es trabajar en conjunto para potenciar el comercio sin perjuicio de la tributación que esta actividad genere.

(3) Owens Jeffrey, El Comercio Electrónico y la Tributación

(4) Tayli Annielys Rodríguez Rey / Yaima Kirenia Rodríguez Ocampo, Sistema Tributario en el Comercio Electrónico

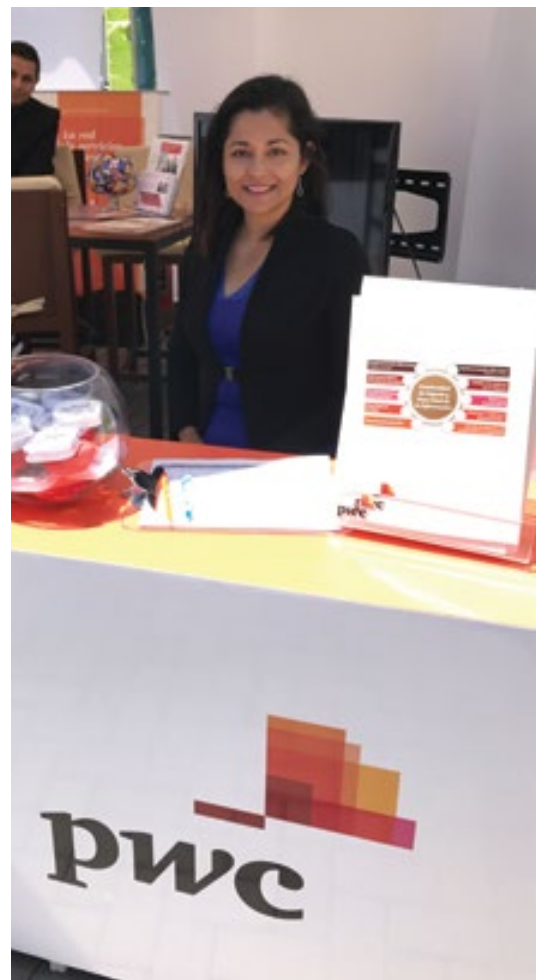
Eventos PwC

Creando valor a través de prácticas de negocio responsables



PwC Costa Rica en Seminario de Innovación

Nuestra firma de Costa Rica fue patrocinadora del Seminario de Innovación “Nuevas Tecnologías y Cambio” organizado por Grupo ICE y el Instituto Nacional de Seguros (INS). Alrededor de 400 personas se dieron cita en el Centro de Operaciones de Bomberos F5, en Santo Domingo de Heredia, donde diferentes expertos trataron temas clave como la Transformación Digital, Tecnologías Disruptivas y su Impacto en las Organizaciones y la Gestión de Cambio como Motor de Innovación.



Foro Anual Latinoamericano de Usuarios Teammate presentado por PwC República Dominicana

Más de 80 participantes de 19 países se reunieron en Punta Cana para compartir las mejores prácticas en el uso del conjunto de productos Teammate, introduciendo la próxima generación Teammate +. Profesionales de auditoría interna y riesgos de diferentes industrias asistieron al foro, que contó con la participación de Líderes y Champions de Teammate de las firmas PwC en la región centroamericana y la especial intervención del orador invitado, Marcos Díaz, campeón mundial de natación ultradistancia dominicano que marcó el récord mundial por cruzar el Estrecho de Gibraltar entre otros notables logros.



Mitigando el riesgo, creando confianza

PwC Honduras realizó la Sesión Ejecutiva “Anticorrupción en Honduras: Innovación, Riesgos y Mejores Prácticas”. En una discusión de alto nivel dirigida a organismos donantes, empresa privada, entidades de gobierno y organizaciones de sociedad civil, fueron tratados los temas más relevantes de anticorrupción y transparencia. Partiendo de la exposición de los panelistas locales e internacionales, posteriormente, cerca de 20 organizaciones representadas tuvieron oportunidad para compartir sus experiencias, realizar preguntas y enriquecer la conferencia con sus intervenciones.





PwC en el Primer Foro de Inversiones El Salvador 2017

PwC El Salvador estuvo presente en el Primer Foro de Inversiones El Salvador 2017, organizado por el Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA). Al foro asistieron 550 visitantes de más de 30 países de todo el mundo, y reunió a más de 250 representantes de empresas, voceros de entidades internacionales y representantes de cuerpos diplomático del exterior para profundizar en las oportunidades y ventajas de invertir en El Salvador y los diferentes sectores estratégicos de la economía nacional. Alexander Cader y Emilio Rivera de PwC El Salvador sirvieron como punto de contacto para los inversionistas internacionales, proporcionar guía, visión y conocimiento clave para emprender un negocio o inversión.

Liderazgo e Innovación, una combinación ganadora

Nuestro propósito de crear confianza en la sociedad está presente en nuestras acciones y soluciones. PwC Panamá fue patrocinador de la XI Convención Anual de Contabilidad 2017, celebrando el 60 aniversario del Colegio de Contadores Públicos Autorizados de Panamá. Más de 16 conferencias, 20 expositores y un Foro de Economía Nacional fueron realizados con el propósito de descubrir cómo encarar los retos de la profesión contable frente a los cambios, riesgos y transparencia.



PwC Nicaragua realiza Conversatorio sobre Precios de Transferencia

La firma de Nicaragua organizó el “Conversatorio sobre Normativa de Precios de Transferencia en Nicaragua y BEPS” para empresarios. Con el fin de proveer información especializada para el correcto cumplimiento de la normativa que entra en vigencia a partir del 30 de junio de 2017, se llevaron a cabo diversas conferencias a cargo de expertos locales y de la red global PwC. Se analizó la situación actual de esta normativa a nivel mundial y sus tendencias en Latinoamérica, la evolución de esta normativa en los países de Centroamérica y República Dominicana, y la normativa y su ámbito de aplicación a nivel nacional.



Liderando el debate fiscal

PwC Guatemala reunió a empresarios, directivos y profesionales de finanzas, contabilidad y fiscal-legal para presentar las Nuevas Tendencias de Fiscalización, Eliminación del Secreto Bancario y Cierre Fiscal 2016. Expertos de la firma de Guatemala, liderados por el Dr. Edgar Mendoza (Socio Líder Regional de Impuestos y Legal), combinaron robustos conocimientos de diferentes entornos económicos, de negocios y fiscales especializados para conducirse de la manera más efectiva en la cada vez más compleja planificación fiscal.



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
Apartado postal 2594-1000
San José – Costa Rica.
Socios: Oscar Piedra, Ignacio Pérez, José Naranjo, Carlos Barrantes, Luis Garrido y William Menjivar.

PwC Honduras

Col. Loma Linda Norte, Diagonal Gema
Nº 1, Bloque F, 3era Calle
Tel: +504 2231-1911 / 2239-8707 al 09
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: Ramón Morales, Roberto Morales y Romel Castellanos.

PwC Panamá

Plaza PwC, piso 7, Calle 58E y Ave. Ricardo Arango, Obarrio
Tel: +507 206-9200
Apartado postal 0819-05710
Panamá – República de Panamá
Socios: Ángel Dapena, Marisol Arcia, Diana Lee, Víctor Delgado, Edereth Barrios, Francisco Barrios y Manuel Pérez Broce.

PwC El Salvador

Centro Profesional Presidente
Ave. La Revolución y Calle Circunvalación
Colonia San Benito
Tel: +503 2248-8600
Apartado postal 695
San Salvador – El Salvador
Socios: María Cejas y Wilfredo Peralta.

PwC Nicaragua

Edificio Cobirsa II, 6to. piso
Km 6 1/2 Carretera a Masaya
Tel: +505 2270-9950
Apartado postal 2697
Managua – Nicaragua
Socios: Francisco Castro Matus, Álvaro Artilles y David Urcuyo.

PwC República Dominicana

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

PwC Guatemala

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



Construimos confianza

PwC es la firma líder de servicios profesionales en Centroamérica y la República Dominicana. Como miembro independiente de la red global de PwC, ayudamos a organizaciones e individuos a crear el valor que están buscando. Si sus necesidades son internacionales o locales, grandes o pequeñas, estamos a su disposición para servir como su socio en auditoría, impuestos y consultoría.

PwC Interaméricas

PwC Costa Rica | PwC El Salvador | PwC Guatemala | PwC Honduras | PwC Nicaragua
PwC Panamá | PwC República Dominicana | www.pwc.com/interamericas



www.pwc.com/interamericas

© 2017 PwC. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la red de PwC y/o una o más de sus firmas miembros, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada. Ver www.pwc.com/structure para más detalles.