

# PERSPECTIVAS

Edición No. 25 | Año 9

cover the

potential



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



# Perspectivas

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

## Diseño y Diagramación

Michelle Muñoz

## Colaboración

Glendy Salguero

Rubén Cuyán

Mariela Erak

Pierre Péladeau

Olaf Acker

María Rosales

*Elaborado en Panamá*



## Artículos – Edición No. 25

**04** Los retos fiscales de la economía digital  
en Guatemala y Latinoamérica

**10** Creando una cultura de innovación

**14** Metodologías ágiles aplicadas en la  
gestión de talento

**18** Álvaro Artiles, Socio de PwC Nicaragua

**24** ¿Han tocado techo los Chief Digital  
Officers?

**27** NIIF 17: Modelos actuariales

**30** Eventos PwC



# Los retos fiscales de la economía digital en Guatemala y Latinoamérica

Por Glendy Salguero, Supervisora de Asesoría Legal; y Rubén Cuyán, Gerente de Precios de Transferencia de PwC Guatemala

Los avances tecnológicos y la globalización han dado surgimiento a una nueva forma de hacer negocios. De acuerdo con el sitio especializado [statista.com](https://www.statista.com), en 2019 se espera que 155.5 millones de personas en América Latina compren bienes y servicios en línea, un aumento dramático de 126.8 millones comparado con el año 2016. Las cifras recientes muestran que el mercado de comercio electrónico de América Latina es aún bastante pequeño en comparación con Asia Pacífico o regiones norteamericanas. Sin embargo, se prevé que las ventas minoristas de comercio electrónico en América Latina aumentarán de 49,800 millones de dólares estadounidenses en 2016 a 79,700 millones para 2019. En la región, Brasil ocupa el primer lugar en ventas de comercio electrónico con más de 16,550 millones de dólares

estadounidenses, seguidamente se encuentra México con ventas anuales de 7,190 millones de dólares, y Argentina con 5,100 millones de dólares en ingresos de ventas de productos en línea. No obstante, lo anterior, América Latina obtuvo el número promedio anual de transacciones en línea per cápita más bajo del mundo (9.2 transacciones por año). En el sentido de lo expuesto hasta ahora, es evidente que la economía digital, día con día, presenta un crecimiento económico vertiginoso, permitiendo a los usuarios hacer operaciones de compra y venta de forma virtual, lo cual acelera el ritmo del comercio internacional y permite que bienes, servicios y capitales estén ahora a la disposición de un mercado que no se encuentra sujeto a la limitación de fronteras físicas.

Según datos publicados por el Banco Mundial (en adelante BM) el 40% de la población mundial se encuentra conectada de alguna forma a internet. Para reflejar algunas cifras, según la información publicada por el BM en el año 2016, de 7,400 millones de personas, 2,960 se encuentran conectadas por algún dispositivo a internet, de las cuales el 34% utiliza internet de alta velocidad, lo cual le permite un acceso rápido a las distintas plataformas.

En ese mundo virtual se mueve una cifra elevada de transacciones que superan los 25 billones de dólares. Dentro de las distintas modalidades que pueden adoptar las transacciones y atendiendo a la clasificación de los distintos actores que se involucren en un negocio electrónico, se pueden distinguir las siguientes clasificaciones:

- **B2B: Business to Business** - Las transacciones comerciales se llevan a cabo únicamente entre empresas que operan en internet.
- **B2C: Business to Consumer** - Las empresas o tiendas virtuales interactúan con los consumidores finales privados, a quienes venden sus productos o servicios.
- **B2G: Business to Government** - Comercio entre empresas y gobierno cuando las empresas actúan como proveedores del Estado.
- **C2C: Consumer to Consumer** - Comercio entre consumidores finales cuando realizan intercambio de bienes, servicios e información a través de plataformas virtuales de subastas.
- **C2G: Consumer to Government** - Son las transacciones dadas entre el gobierno y el consumidor final, en las que el gobierno se convierte en proveedor de servicios digitales para el consumidor final.

# 90%

de las transacciones que se realizan de forma virtual se hace por medio de transacciones B2B, y el 10% restante corresponde a B2C.

Los bienes intangibles relacionados a la propiedad industrial y derechos de autor, por medio de concesiones de licencias sobre contenido de datos o tecnología, son los que apuntan a ser los nuevos generadores de riqueza por medio del comercio digital. No obstante que estos predominarían el mercado digital, no podemos dejar inadvertido que hoy día en el comercio digital o comercio electrónico se contratan bienes tangibles, servicios profesionales, servicios publicitarios, servicios financieros, servicios de cobro *collections*, arrendamiento de espacios de almacenamiento digital, **hosting**, telecomunicaciones, entre otros.

Esta nueva forma de hacer negocios respondería a los principios filosóficos del *Ius Mercatorum* y a lo que establece el artículo 1.7 de los principios UNIDROIT sobre los Contratos Comerciales Internacionales 2010, respecto de la verdad sabida y buena fe guardada en las operaciones comerciales, los cuales tienen la finalidad de proteger y conservar las rectas y honorables intenciones de los comerciantes. Pues los interlocutores, dentro de un mercado digital, no tienen un contacto físico; sin embargo, sus relaciones parten de la confianza, misma de la que está revestida las relaciones comerciales y lo cual permite hacer negocios de una forma dinámica. Por su parte, la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil



Internacional emitió en 1996 la Ley Modelo sobre Comercio Electrónico, la cual “tiene por objeto posibilitar y facilitar el comercio por medios electrónicos, ofreciendo a los legisladores un conjunto de reglas internacionalmente aceptables encaminadas a suprimir los obstáculos jurídicos y a dar una mayor previsibilidad al comercio electrónico. En particular, la Ley Modelo tiene la finalidad de superar los obstáculos que plantean las disposiciones legislativas y que no pueden modificarse mediante contrato, equiparando el trato dado a la información sobre papel al trato dado a la información electrónica. Esa igualdad de tratamiento es esencial para hacer posibles las comunicaciones sin soporte de papel y para fomentar así la eficacia en el comercio internacional”.<sup>1</sup>

“La Ley Modelo sobre Comercio Electrónico fue el primer texto legislativo en el que se plasmaron los principios fundamentales de la no discriminación, la neutralidad respecto de los medios técnicos y la equivalencia funcional, que están muy ampliamente reconocidos como los elementos fundamentales del derecho moderno que rige el comercio electrónico. El principio de la no discriminación asegura que no se denegarán a un documento sus efectos jurídicos, su validez o su ejecutabilidad por la única razón de que figure en formato electrónico. El principio de la neutralidad respecto de los medios técnicos obliga a adoptar disposiciones cuyo contenido sea neutral respecto de la tecnología empleada. Ante la rápida evolución tecnológica, el objetivo de las reglas neutrales es dar cabida a toda novedad que se produzca en el futuro sin necesidad de emprender una labor legislativa. En el principio de la equivalencia funcional se establecen los criterios conforme a los cuales las comunicaciones electrónicas pueden equipararse a las comunicaciones sobre papel. En particular, enuncia los requisitos concretos que deben cumplir las comunicaciones electrónicas para alcanzar



los mismos fines y desempeñar las mismas funciones que se persiguen en el sistema tradicional basado en el papel con determinados conceptos, como los de “escrito”, “original”, “firma”, y “documento”.<sup>2</sup>

La Organización Mundial del Comercio (en adelante OMC) en foro público realizado en el año 2018 en un debate con los gobiernos, sector privado y sociedad civil, sostuvo que: “El comercio electrónico está adquiriendo una importancia cada vez mayor en el comercio mundial y puede contribuir al logro de una economía mundial más inclusiva y a crear

<sup>1</sup> Ley Modelo de la CNUDMI sobre Comercio Electrónico (1996).

<sup>2</sup> Idem.



oportunidades para las mujeres, jóvenes, microempresas y las pequeñas y medianas empresas (MIPYME). Ahora bien, hay muchas dificultades que se deben abordar de manera colectiva para abrir el camino a un comercio electrónico más inclusivo para 2030". Esta cuestión fue abordada en el foro público de la OMC por destacados oradores, en un debate con representantes de los distintos gobiernos, el sector privado y la sociedad civil.

Al día de hoy, en Guatemala y la región centroamericana no existe un cuerpo normativo que regule las transacciones civiles, mercantiles o de carácter mixto que se celebren por medio de dispositivos digitales.

Esa falta de normas específicas para regular el comercio digital ha creado cierta disyuntiva en cuanto a la interpretación de los acuerdos suscritos por este medio.

Continuamos resolviendo temas de economía digital con reglas obsoletas para este tipo de transacciones, como es el Código de Bustamante o Código de Derecho Internacional Privado, cuyas reglas han sido acogidas en nuestras legislaciones. Las normas de derecho internacional privado que hoy por hoy rigen para este tipo de acto establecen que la capacidad de la persona se rige por la ley de su domicilio; la situación de los bienes "*lex rei sitae*" si rige de acuerdo a la ley del lugar de su ubicación. Por su parte, las formalidades extrínsecas e intrínsecas de los actos y del negocio jurídico "*locus regit actum* y *lex loci celebrationis*" se regulan de acuerdo a la ley del lugar de su celebración. Ahora bien, si el lugar del cumplimiento del acto jurídico es distinto del lugar de su celebración, todo lo relativo a su cumplimiento se rige por la ley del lugar de su ejecución.

Para efectos de cumplimiento fiscal, dado que en muchos casos la economía digital y/o las transacciones comerciales electrónicas no puntualizan el lugar de celebración de las negociaciones o el lugar de ubicación de los bienes objeto de la transacción, o mejor aún, en la mayoría de los casos los bienes objeto de transacción se ubican en espacios cibernéticos que hacen difícil puntualizar la ubicación, esto obliga a los expertos en materia fiscal a analizar las distintas situaciones partiendo de las normas que hoy por hoy rigen las transacciones comunes, tales como ubicación del sujeto pagador para atribuir la obtención de renta a una fuente específica.

Es importante resaltar que, a efecto de determinar si una acción realizada en el marco de la economía digital se encuentra afecta al cumplimiento de la normativa fiscal guatemalteca, debe analizarse de acuerdo con el principio de territorialidad o principio de

la fuente, el cual establece que las normas tributarias serán aplicables en el espacio territorial establecido en la propia norma y que sobre esa base todos los elementos situados en ese espacio territorial estarán sujetos al cumplimiento de la normativa fiscal. Es importante resaltar en este punto, que el ámbito de aplicación de la ley comprende y alcanza a toda persona nacional o extranjera, residente o no, que realice actos gravados dentro del territorio, entendiéndose como tal, el suelo, el subsuelo, la zona marítima terrestre, la plataforma continental, la zona de influencia económica y el espacio aéreo. La delimitación anterior nos da la pauta para determinar a qué fuente atribuir la renta.

En el marco de las 15 acciones que contiene el Plan para contrarrestar la erosión de la base imponible y el traslado de beneficios (Base Erosion and Profit Shifting, o BEPS en inglés), la OCDE ha titulado a la primera de ella como: “Acción 1 - Los Retos Fiscales de la Economía Digital”. En este documento se ha concluido que los modelos de negocios digitales no solo conllevan oportunidades sustanciales para la planificación fiscal agresiva, sino que también incrementan otros problemas para los sistemas tributarios. Aunque la OCDE describe algunos de los fundamentos tecnológicos e innovadores modelos de negocio de la era digital, las correspondientes consecuencias y los problemas potenciales de impuestos no se discuten a fondo. Más bien, el último informe destaca cómo los modelos de negocios de las empresas multinacionales en el sector de Tecnologías de la Información (TI) o del sector de comercio electrónico pueden promover la obtención de resultados no deseados en términos de baja o nula tributación. Las opciones para abordar los desafíos fiscales planteados por la OCDE se caracterizan por mitigar los riesgos BEPS y crear conciencia sobre los desafíos tributarios, en lugar de confrontar las cuestiones fiscales a largo plazo causadas por modelos de negocio digitales.

El trabajo de la OCDE ha sido acompañado por un extenso cuerpo de literatura que contiene diferentes propuestas de reforma. Sorprendentemente, la evidencia científica sobre cómo la digitalización puede cambiar la influencia de la política fiscal en la toma de decisiones corporativas es escaso. En un futuro próximo, revisar la metodología para la determinación de los precios de transferencia es uno de los desafíos clave en el diseño de un sistema de impuestos a las ganancias acorde con el avance de los modelos de negocio digitales. La OCDE destaca este reto en el área de precios de transferencia y demuestra su mejor intención de alinear la tributación de las ganancias con la actividad económica y la creación de valor. Sin embargo, los resultados son limitados y no existe un entendimiento común del término “creación de valor” en relación con la economía digital, lo cual sería un requisito previo para evaluar la asignación de beneficios dentro de los modelos de negocios digitales.<sup>3</sup>

Como hemos mencionado, en el ámbito propio de la economía digital, en la cual se negocian bienes intangibles, es importante tomar en cuenta los siguientes parámetros:

- 1 Quién se beneficia del intangible.
- 2 Dónde se ubica la persona que se beneficia del intangible.
- 3 Quién paga por los beneficios que obtiene del intangible.
- 4 Se está pagando un derecho o se está adquiriendo el intangible.
- 5 Dónde se contabiliza.

<sup>3</sup> Olbert, Marcel y Spengel, Christoph. “International Taxation in the Digital Economy: Challenge Accepted?”. International Bureau of Fiscal Documentation (IBFD) 2017.

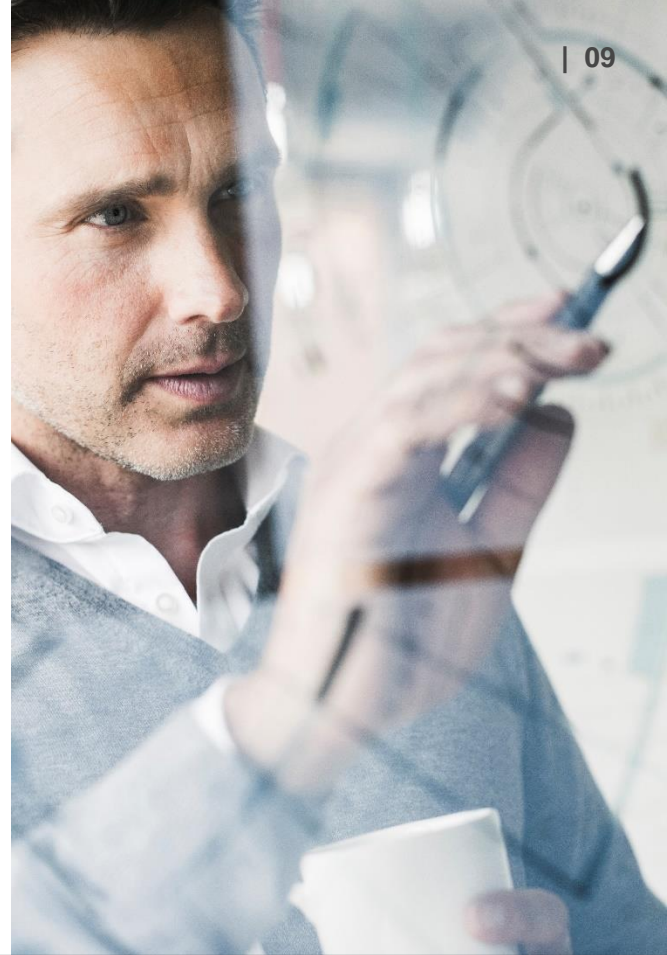


Lo anterior nos permite determinar qué obligaciones tiene el sujeto pagador de la negociación digital, pues ello determinará el tratamiento fiscal, ya sea como una regalía, como el pago de un servicio o propiamente la compra del intangible. Lo anterior es complementado por lo que, respecto al análisis de intangibles, desde el punto de vista de precios de transferencia, indica el párrafo 6.34 del capítulo VI de las directrices de la OCDE en materia de precios de transferencia, cuando indica que el marco para analizar la transmisión de intangibles entre empresas asociadas requiere tomar algunos pasos, dentro de los cuales se debe: identificar los intangibles usados o transferidos en la transacción analizada y los específicos riesgos económicamente significativos, asociados con:


- a) El desarrollo
- b) Mejora
- c) Mantenimiento
- d) Protección; y
- e) Explotación de los activos intangibles

Los pasos anteriores son en conjunto conocidos como “Análisis DEMPE” (por sus siglas en inglés: “Development, Enhancement, Maintenance, Protection and Exploitation”) y representan el esfuerzo de la OCDE para procurar que todos los miembros de un grupo empresarial reciban una apropiada compensación de acuerdo con las funciones efectivamente desarrolladas, los activos efectivamente empleados y los riesgos efectivamente asumidos por las partes relacionadas involucradas en una operación comercial.

En cuanto al cumplimiento fiscal, la disyuntiva se presenta en relación a quién efectúa el pago, pues regularmente estas formas de negociaciones van ligadas al uso de tarjetas de crédito dentro de las cuales participan sujetos que no están obligados a llevar contabilidad general y, por ende, no nace para el sujeto pagado la obligación de retener el impuesto causado y muchas de las transacciones se quedan sin haberles dado el tratamiento fiscal adecuado.



Para el caso de Guatemala, no existen datos específicos sobre el número de usuarios de internet, sin embargo, de acuerdo con datos de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU en inglés) y la Gremial de Comercio Electrónico de Guatemala, el porcentaje de personas que poseen acceso a internet en Guatemala se encuentra entre el 41% y el 45% (de una población total del 17.4 millones, de acuerdo con estimaciones de las Naciones Unidas para 2018), por lo anterior, estaríamos hablando de que alrededor de 7.8 millones de guatemaltecos poseían acceso a internet a finales del año 2018, lo cual nos permite tener idea de la magnitud de los retos que derivan del número de usuarios actuales y potenciales que desarrollan actividades de comercio electrónico. Lo anterior nos hace reflexionar en la necesidad inminente, no solo de Guatemala, sino de todos los Estados centroamericanos, de poder comenzar con la creación de normativas que se adapten a este tipo de negociación y que les permita a los contratantes tener seguridad y certeza jurídica en las negociaciones digitales que realicen con sujetos locales o del exterior.



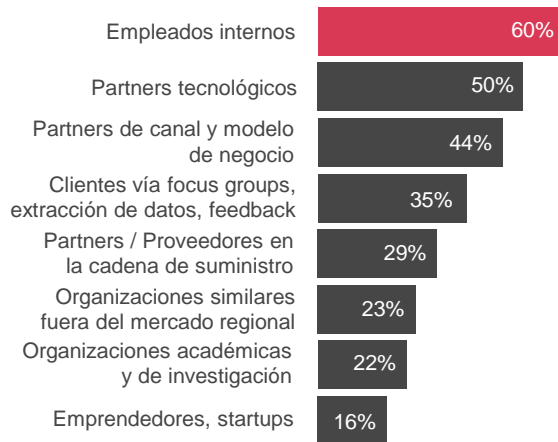
# Creando una cultura de innovación

PwC's Innovation Benchmark Report

En la 8ª Edición Regional de la Encuesta Anual de CEOs de PwC, cuando se les preguntó a los CEOs sobre las cosas que fortalecerían su entorno de negocios, el 35% de ellos respondió que la innovación debe ser fortalecida para poder capitalizar nuevas oportunidades, siendo la principal respuesta aún sobre capacidades tecnológicas (15%) y capital humano (15%). Además, dicho estudio reveló que 85% de los CEOs dijo que la creatividad y la innovación están entre las habilidades más importantes de las personas

para la organización, y 75% reconoció que es una habilidad difícil de encontrar. De modo que, siendo una preocupación principal y ante la dificultad de encontrar talento, se necesita que nuestras organizaciones tengan una habilidad orgánica de generar la innovación desde adentro. Además, el compromiso en todos los niveles debe ser alto, de manera que la generación de ideas sea solamente el inicio de un ciclo de producción para seleccionar y lograr proyectos que marquen la diferencia en el mercado.

## La innovación impulsada por las personas comienza con los empleados



P. ¿Quiénes son los partners externos e internos más importantes para la innovación en su organización? Los porcentajes indican el número de empresas que cita a cada partner de innovación como uno de sus más importantes.

Fuente: PwC's Innovation Benchmark  
Base: 1,222

## Expanda su ambiente de innovación

Según una encuesta realizada por PwC sobre mejores prácticas de innovación, la mayoría de las compañías se está enfocando en modelos operativos inclusivos que involucran diferentes partes al entorno de innovación. La innovación abierta (61%), el Design Thinking (59%) y la cocreación con clientes, socios y proveedores (55%) son hoy modelos mucho más prevalentes que la investigación y desarrollo tradicional (34%). Estos datos definitivamente marcan la tendencia a la apertura y a la toma de riesgos, algo culturalmente difícil de gestionar.

El reto en la gestión es que los líderes generen marcos de trabajo definidos y se conviertan en participantes activos, para direccionar las contribuciones que se puedan dar con base en la estrategia de la empresa, incluso en ambientes de poco control, como foros abiertos con clientes o proveedores.

En el estudio sobre operaciones globales digitales de PwC, en el cual se entrevistó a 1,155 ejecutivos en 26 países, se evaluó lo necesario para ser un Campeón Digital a

través de la lente de los cuatro ecosistemas esenciales: Soluciones para clientes, operaciones, tecnología y personas. Solo el 10% de los entrevistados fue catalogado como Campeones Digitales, y en este estudio se determinó que los llamados Digital Champions ven la digitalización en formas de largo alcance y agresivamente innovadoras, mucho más allá de la automatización. Este estudio encontró que el 50% de los Campeones Digitales implementa plataformas abiertas para la innovación. Estas plataformas permiten atraer a un gran número de compañías e individuos a bajo costo. De esta manera, orquestan soluciones y desarrollan capacidades únicas.

## Cultura de aprendizaje, relaciones duraderas y equipos multidisciplinarios

La innovación es más natural en aquellas organizaciones que proveen a su gente el tiempo y el espacio para pensar de manera diferente, ya que ponen en marcha procesos para permitir a sus personas llevar sus ideas al mercado.

En una entrevista efectuada a Jean Mane, presidente de Mane Group en Francia, dijo que la compañía le da una alta prioridad a la felicidad y al bienestar en el trabajo, y lo respalda con una importante inversión en desarrollo. Aunque Jean Mane reconoce que el riesgo es que su compañía termine entrenando a la gente tan bien que sus competidores los atrapen, también dijo que: “una empresa familiar no solo tiene el desafío de atraer al mejor talento, sino también de retenerlo. En nuestra última encuesta de empleados, el 50% de nuestra gente dijo que el gobierno familiar era una de las mejores cosas de trabajar aquí”.

Por otro lado, destacó como importante que haya mecanismos para escuchar en todos los niveles de la organización. En la forma más simple, escuchar es el comienzo del proceso de innovación, en la etapa en que se están recopilando datos, información e ideas sobre futuras acciones innovadoras que tomará la empresa.



Hoy en día las empresas buscan aportes en una variedad de disciplinas, en lugar de confiar desproporcionadamente en las habilidades y los conocimientos basados en la tecnología.

Jette Egelund, dueña de la empresa Vipp, asegura que frecuentemente recluta talentos de otras industrias porque: “traen nuevas formas de hacer cosas y experiencia en el uso de diferentes materiales”. Por ejemplo, su diseñador en jefe, que ha trabajado en la empresa durante 10 años, anteriormente trabajaba para un fabricante de bicicletas y, además, uno de los ingenieros desarrolló unos audífonos que implicaron el trabajo con microtecnología y materiales como siliconas, que desde entonces se han convertido en parte de la gama Vipp, una empresa dedicada a la fabricación de artículos para el hogar. Además, los Campeones Digitales antes mencionados invierten mucho en desarrollo y capacitación de personas y cultivan equipos multidisciplinarios, fomentando la innovación a través de los límites funcionales.

### **Indicadores bien definidos y reconocimiento**

Los líderes deben crear y monitorear una serie de métricas que permitan impulsar la cultura de la innovación, reconocer los esfuerzos y garantizar la inversión.

En su artículo, “These Five Behaviors Can Create an Innovation Culture”, de Robert Shelton, director de PwC en Estados Unidos, hace mención de tres tipos de indicadores que deben estar en una organización para la correcta gestión de la innovación. Primero, los indicadores principales, tales como el porcentaje de empleados capacitados en procesos de innovación o el tamaño y la fortaleza de la red de colaboración interna. En segundo lugar, están las métricas de proceso, que miden la cantidad y el ritmo de las ideas y, en tercer lugar, los indicadores enfocados en ingresos de nuevos productos, impacto de







ganancias o el efecto en la marca. Además, detrás de la definición de indicadores debe venir un efectivo plan de reconocimiento para los empleados que traen las nuevas ideas. Los programas respaldados fuertemente por los niveles más altos de administración mejoran las posibilidades de fomentar la innovación y la creatividad dentro de la cultura corporativa.

### El apetito del riesgo y la innovación responsable

A medida que las organizaciones se enfrentan a la presión para innovar, los ejecutivos de riesgos deben ayudarlos a alcanzar el equilibrio correcto de riesgo-recompensa para tener éxito. PwC exploró este desafío en su Estudio de Revisión de Riesgos de 2018, para el que entrevistó a más de 1,500 ejecutivos de alto riesgo a nivel mundial. Este estudio, que fue llamado “Gestionar el riesgo y permitir el crecimiento en la era de la innovación”, reveló que el apetito de riesgo de una organización se basa en oportunidades y presiones competitivas. Para capturar el valor de la innovación mientras se sigue de cerca el riesgo, los ajustes rápidos, calibrados y disciplinados al apetito de riesgo y las tolerancias son fundamentales.

Este mismo estudio define como *Adapters* a aquellas organizaciones que manejan efectivamente los riesgos relacionados con la innovación. Al preguntárseles cómo están adaptando sus capacidades de gestión de riesgos, el 58% de los *Adapters* indicó que están agregando nuevas habilidades al equipo de riesgo, el 52% dice estar expandiendo sus evaluaciones de riesgo continuas, y el 42% se está apalancando en nuevas tecnologías para tener más información en tiempo real. Las experiencias iniciales con las consecuencias involuntarias de la IA y otras tecnologías emergentes han subrayado la necesidad de una innovación responsable. Los gerentes de riesgos tienen un gran papel que jugar para sus organizaciones y la sociedad en general.



# Metodologías ágiles aplicadas en la gestión de talento

Por Mariela Erak, Consultora de Recursos Humanos de PwC Costa Rica

Las metodologías ágiles surgieron como una alternativa para gestionar proyectos referentes al desarrollo de *software*. Hoy en día, estas metodologías están en auge debido a que su aplicabilidad ha trascendido el ámbito informático a raíz de los beneficios tan integrales que ofrece a la administración de proyectos en general. Dentro de las metodologías ágiles más reconocidas se destacan Lean, Kanban, Extreme Programming (XP) y Scrum. Parte de este éxito se debe a su enfoque colaborativo, flexible y de inmediatez para crear un nuevo producto, servicio u otro resultado en específico de manera progresiva, buscando entregar valor de manera frecuente.

La implementación de estas metodologías en el área de la gestión del talento apoya el concepto de *business partner*, haciendo que el departamento deba concentrarse en entregar valor constantemente a sus clientes internos, lo cual se va a convertir en un valor agregado para los clientes externos de las empresas. Lo anterior implica que el departamento debe priorizar sus funciones y buscar la forma de facilitar que las empresas actúen como una red fluida y poco burocrática.

Adaptar y aplicar estas metodologías en la gestión del talento humano conlleva una serie de beneficios, dentro de los cuales predomina un aumento en el retorno de la inversión al



enfocarse en aquello que realmente genera valor de manera constante. Ejemplificando este punto y focalizado en el sub-área de Desarrollo y Aprendizaje, al trabajar de la mano con los líderes para proveer soluciones de aprendizaje a la medida, según las necesidades del negocio y de cada colaborador en específico, se maximiza el retorno de la inversión por cada sesión de capacitación.

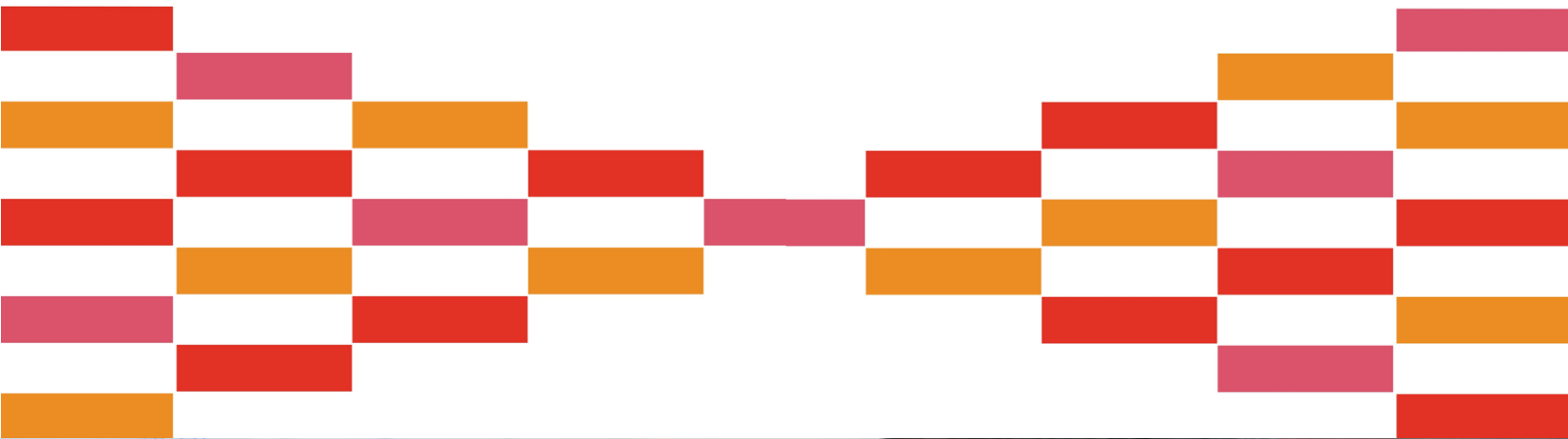
Otro beneficio que se ejemplifica debidamente en las funciones del sub-área anteriormente mencionada, es la entrega de resultados fiables al involucrar frecuentemente a los colaboradores a la hora de opinar y cocrear sus planes de carrera en conjunto con sus líderes y el departamento de talento. Esta entrega de resultados fiables se puede ejemplificar también en el sub-área de Compensación y Beneficios, donde, por ejemplo, al colaborador se le permita expresar cuál es su salario emocional de interés. Entiéndase por salario emocional todos aquellos incentivos y aspectos emocionales que retribuyen la labor del colaborador, pero que significa y van más allá del dinero, por ejemplo, la flexibilidad de horarios y un buen ambiente laboral.

Seguidamente, al tener presente que los colaboradores son una principal fuente de valor, se facilita la creatividad y la innovación. El área de gestión de talento se involucra en este tema al hacer un mapeo constante del clima organizacional y medir indicadores como la motivación, el liderazgo y la comunicación, ya que, al medirlos, se puede llegar a hacer un plan de acción a la medida, según las necesidades reales de la organización, para permitir y crear un entorno donde los colaboradores tengan un sentido de pertenencia, se puedan expresar abiertamente y hagan la diferencia.

Haciendo hincapié en los indicadores a nivel de la gestión del departamento de talento humano, es de interés mejorar su efectividad, confiabilidad y credibilidad. La importancia de medir la agilidad de esta gestión recae en optimizarla de manera proactiva y no reactiva. Estas mejoras se pueden validar a través de indicadores tales como: el tiempo de respuesta y una reducción de costos dentro del presupuesto, debido a que no se va a requerir un tiempo considerable ni una gran inversión si se focaliza mejor y se gestiona de manera óptima y con mayor agilidad el talento.

Gran parte de este reto por transformar el área de gestión de talento en un departamento ágil se concentra en la necesidad de un cambio de mentalidad, un enfoque en el colaborador y hacer uso del concepto de cocreación en los temas pertinentes al personal. ¿Cómo podemos lograrlo? Esto se puede lograr de varias maneras, y dentro de ellas destacan:

- 1 Hacer uso de la toma de decisiones basada en datos.
- 2 Obtener retroalimentación continua por parte de los colaboradores.
- 3 Superar el concepto de *one-size fits all*.
- 4 Se está pagando un derecho o se está adquiriendo el intangible.
- 5 Finalmente, generar y emplear un liderazgo inspiracional a lo largo de las organizaciones.





Desde la perspectiva de gestión del cambio, es más sencillo fomentar la aceptación de una acción de cambio cuando se involucra a los colaboradores a lo largo del proceso; esto resume el concepto de cocreación. Al invitarlos a brindar retroalimentación y a proponer iniciativas, el personal ya habrá validado los cambios organizativos que el departamento de gestión del talento decida llevar a cabo.

Mantener una mentalidad ágil en esta área significa buscar constantemente la creación de un ciclo entre los clientes, los colaboradores y los objetivos estratégicos de la organización. En esencia, esta mentalidad gira en torno a tres elementos: los sentimientos y pensamientos de las personas involucradas, las acciones situacionales y, finalmente, la retroalimentación constante entre todas las partes.

Para lograr la mentalidad anteriormente mencionada, es necesario poner a los colaboradores en el centro de lo que hace la organización, de manera que se tomen decisiones basadas en datos, a tal punto de que se esté constantemente escuchando la manera de pensar y las necesidades de los colaboradores. Esto le permitirá al área personalizar la experiencia del colaborador, fomentar un ambiente laboral creativo, innovador, de aprendizaje continuo y de alta adaptabilidad.

Por otra parte, otro gran reto, vital para el éxito de cualquier transformación ágil, es obtener el compromiso y la participación del liderazgo de la organización, así como formarla para que confíe en su personal y empodere a aquellos que tienen una mayor cercanía con el cliente, a tomar decisiones importantes. Esto comprende un cambio en la forma habitual de pensar y actuar de los líderes. Lo anterior se ejemplifica con una de las compañías más reconocidas a nivel mundial, Netflix, la cual

posee un enfoque flexible y adaptable para el desarrollo organizacional gracias a la adopción de las metodologías ágiles en su núcleo estratégico. Siguiendo el caso de Netflix como ejemplo, su medición de desempeño se basa en la filosofía de contexto, no control, lo cual implica que los gerentes o líderes deben darles a sus colaboradores un entendimiento del entorno para permitirles cierto grado de autonomía en su toma de decisiones. En resumen, consideran que el personal va a desempeñar mejor sus funciones si comprende el contexto.

Retomando el concepto de *business partner*, ya no calza establecer metas de manera aislada; los líderes deben notificar a sus colaboradores sobre temas clave, como su alineación con los objetivos de la organización y la prioridad de los mismos.

Otro ejemplo es el de Google, donde constantemente empoderan a los colaboradores a asumir la responsabilidad de establecer sus propios objetivos, haciéndoles comprender todas las implicaciones y compromisos que esto conlleva.

En síntesis, con el fin de que el área de gestión de talento proporcione esta entrega de valor constante a los colaboradores, es importante comprender qué les agrega valor y priorizar las funciones del departamento. También, como área, se deben abordar constantemente los riesgos que pueden disminuir esta entrega de valor.

Finalmente, se debe trabajar en estrecha colaboración con los líderes y con los colaboradores de la organización para maximizar el éxito de las acciones a ejecutar. Como departamento, es importante enfocarse en generar cambios frecuentes y de impacto que permitan ir ajustando en conjunto a la organización de manera proactiva, y no reactiva.

# Álvaro Antonio Artiles Mendieta

Socio de PwC Nicaragua





En esta edición nos transportamos a Managua, Nicaragua, para conocer más sobre el socio Álvaro Antonio Artiles Mendieta.

Miembro de una familia numerosa conformada por sus padres, don Alfredo y doña Sara, y seis hermanos, Álvaro nació en una época en que Nicaragua se encontraba atravesando una guerra civil, con mucha pobreza y escasez. Hoy entiende cómo sus padres se ingeniaban y hacían sacrificios para que nunca pasaran hambre o necesidades. Por esta razón, sus padres son sus únicos héroes.

Ser niño da la ventaja de soñar con muchos proyectos; el sueño de Álvaro era ser sacerdote. En su familia existía una relación muy cercana con varios padres de la Iglesia católica, quienes frecuentemente visitaban su casa, dándole la oportunidad de interactuar, entender mejor esa vocación y de admirar su preocupación por el prójimo. La rutina dominical de su familia incluía siempre ir a misa, y en Semana Santa cumplían todas las tradiciones inherentes a la fecha. Hoy piensa que, si bien Dios lo guió por un camino totalmente diferente, cree que no solo las personas que eligen dedicar su vida a una parroquia pueden tener una vida de oración, sino que, en la vida ordinaria y en el trabajo diario, todos podemos santificar y cooperar con Dios para lograr un mundo más justo.

A diferencia de todos sus hermanos, de niño y adolescente Álvaro no era un buen alumno en el colegio, aunque siempre le gustaba aprender nuevas cosas. De manera frecuente sus padres eran citados por los profesores para comentarles sobre su actitud bromista, despreocupada y de instigador al desorden en clases. “Esto nos demuestra que si queremos, todos podemos lograr nuestros propósitos en la vida y cumplir con éxito nuestras metas”, añadió Álvaro.

Cursó su primaria y secundaria en el Colegio Francés. Estudió la carrera de Administración de Empresas en University of Mobile, y posteriormente, una maestría en Economía en la Universidad Jesuita Centroamericana.

Álvaro actualmente es el socio líder de la práctica de auditoría en PwC Nicaragua, y es miembro del equipo técnico de las NIIF en PwC Interaméricas. Su carrera se inició en PwC cuando contactó a don Gilberto Paniagua, hoy socio retirado de PwC, y después de un proceso exigente de admisión logró comenzar su carrera en PwC San Salvador, hace poco más de 19 años. Sus primeros años en PwC fueron muy difíciles, pues, como no era contador, se debía esforzar más que sus colegas para aprender y estar al mismo nivel. Así que se matriculó en doble modalidad sabatina y dominical en la carrera de contabilidad, y pasó durante dos años todos los fines de semana en clases. Nos confiesa que en esos primeros años de carrera cometió errores por no encontrar el balance adecuado entre su vida personal y laboral, lo que lo llevó a perder, entre muchas cosas, momentos únicos en familia. Pero con esos fracasos adquirió experiencia.



“Dios me dio una segunda oportunidad para hacer las cosas mejor, con más inteligencia. Me parece que la vida da la revancha, así que he tomado siempre el fracaso como algo positivo”, puntualizó.

Reconoce que ser auditor es una carrera muy compleja, en la que “tienes que saber, y el cliente espera que tengas conocimiento de muchas disciplinas a la vez, que encuentres

soluciones a diferentes situaciones complicadas, y que tengas buena intuición para ver más allá de los números”.

Cuando le preguntamos qué consejo le daría a las nuevas generaciones, Álvaro nos respondió con la siguiente anécdota: su padre recibió un homenaje, unos meses antes su fallecimiento, por su aporte a la profesión de contabilidad, y cuando le tocó hablar sobre su vida profesional dijo: “pude haber hecho más”. Esa frase de su padre le hizo pensar sobre el sentido de inconformidad permanente, de exigirse a diario y de buscar la mejoría continua. Así que les recomendaría que siempre tengan un objetivo, que visualicen en dónde quieren estar en 3, 5 o 10 años, y que luchen por eso; que sean valientes, que tomen riesgos, que cometan errores y que aprendan de ellos, porque nada sustituye esa experiencia.



Mi definición del éxito es luchar por lo que te apasiona, por lo que amas, y ese proceso es algo que se va construyendo día a día durante toda la vida. Uno tiene que saber a dónde va y luego disfrutar el viaje, y no solo los momentos de felicidad, sino también los difíciles”.

Según el socio, la experiencia más gratificante que le ha dado su profesión es haber podido contribuir al desarrollo de la carrera profesional de jóvenes que, como todos nosotros, comenzaron como asistentes y, poco a poco, con su esfuerzo, han ido creciendo orgánicamente en PwC. “Tenemos que tener siempre presente la gran influencia



e impacto que tenemos en la vida de nuestra gente. Los puestos de liderazgo representan asignaciones temporales que se nos confían para el bien de nuestra gente”.

La familia es lo que le da el sentido a la vida de Álvaro, por lo que la considera un verdadero regalo de Dios y un privilegio. Su familia es lo que lo impulsa a ser mejor cada día y a disfrutar su camino de sacrificios y

muchas satisfacciones. Con cuatro años de matrimonio, Álvaro y su esposa Denise tienen tres hijos: Carolina, Álvaro e Isabella.

Nos comparte que su esposa es su principal crítica, pero también es su balance, su consejera, psicóloga, capitana, confesora y muchos adjetivos más, así como la persona con la que se ríe a carcajadas. En definitiva, hacen un buen equipo.





Este maratonista se despierta cinco veces por semana a las 4.30 a.m. para salir a correr. A finales de 2018 corrió el Maratón de los Marines de Washington, Estados Unidos y este año está entrenando para correr el Maratón de Berlín. Cuando se casó, le prometió a su esposa vivir por lo menos hasta cumplir 48 años juntos, así que cuida su salud para cumplir esa promesa. Creyente de la importancia tanto de la educación como del deporte, apoya de manera personal a dos organizaciones, una que otorga becas universitarias a jóvenes de escasos recursos y otra que ayuda a jóvenes y niños corredores.

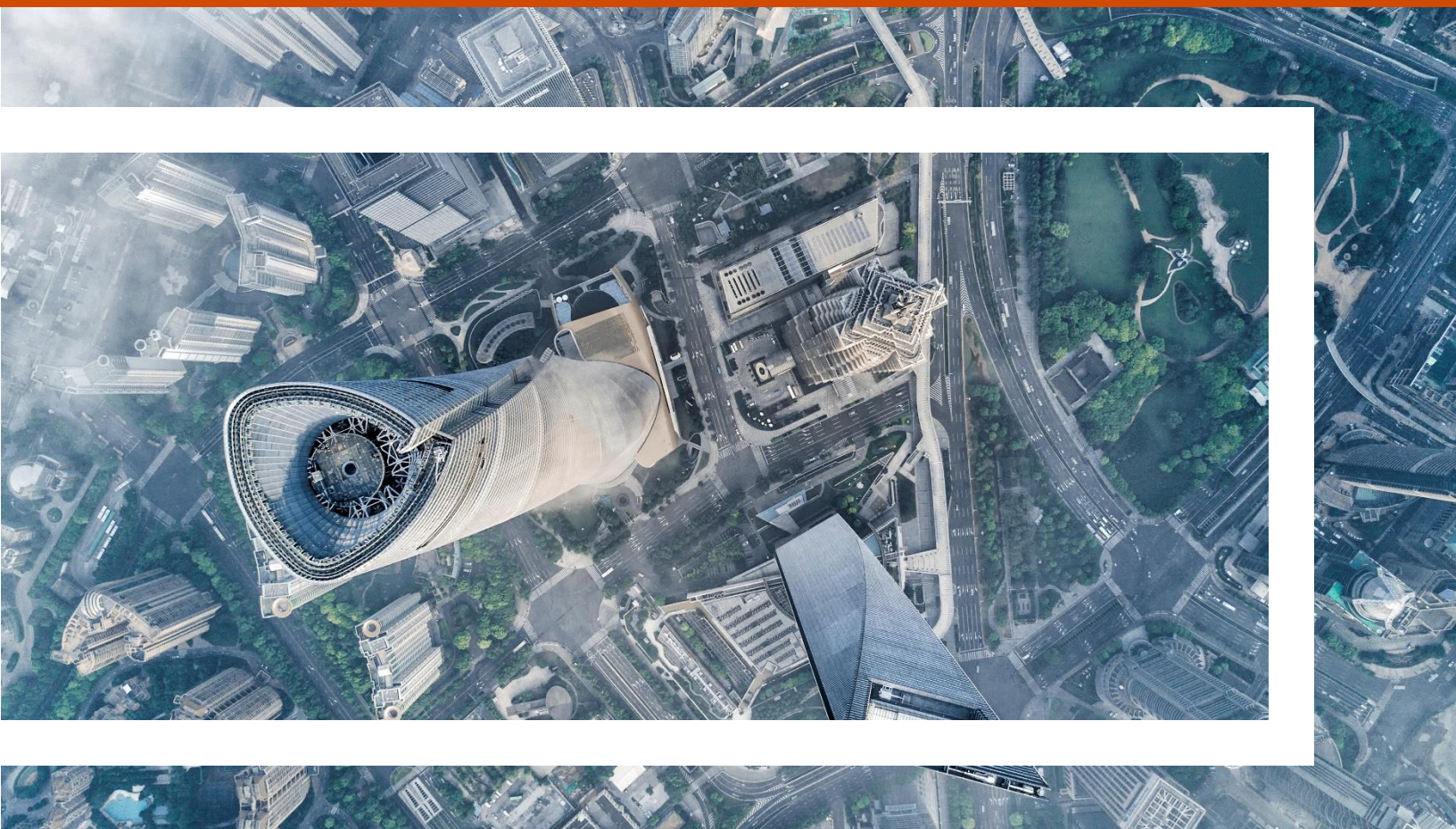
En estos momentos, Nicaragua vive tiempos de muchos desafíos y cambios. Ante esto, el mensaje de Álvaro a sus compatriotas es: “A pesar de lo que está sucediendo en nuestro país, nunca olvidemos que por muy oscuras que se vean las cosas, debemos creer y actuar, en la medida de lo posible, que haya esperanza, que haya luz y fe. Las emociones son contagiosas y nosotros como personas en cargos de liderazgo debemos siempre permear en nuestra gente un espíritu de ilusión en el futuro, para que así logremos salir adelante como personas y como país”.

“

“La reputación es tu apellido. Es el legado que recibiste de tus padres, y el que tienes la obligación de cuidar con tu vida, porque muchas cosas grandes dependen de ello, y es lo único que heredarás y pasarás de manera intachable a las nuevas generaciones”.



# Cómo PwC puede ayudar



Auditoría  
Impuestos  
Consultoría  
Outsourcing

El valor es un producto de la confianza. La confianza que tus clientes tienen en ti. La confianza que tienes en tu gente, estrategias y sistemas. Y la confianza que tienes en tus asesores de negocios.



## PwC Interaméricas

Costa Rica El Salvador Guatemala Honduras Nicaragua Panamá Rep. Dominicana  
Conéctate con nosotros siguiendo a PwC Interaméricas en redes sociales





# ¿Han tocado techo los Chief Digital Officers?

Por Pierre Péladeau y Olaf Acker, socios de Strategy&, equipo de consultoría de estrategia global en PwC

En los últimos años, adquirir competencias digitales ha sido un objetivo clave para la mayoría de las grandes compañías en todo el mundo. Una forma de apuntalar este proceso ha sido nombrar un Chief Digital Officer (CDO) o, en otras palabras, poner a una persona al mando de los planes de digitalización de la empresa. Digitalizarse sigue siendo importante. Pero, en los últimos tiempos, la forma para conseguir esta transformación está cambiando: a saber, cada vez menos

compañías nombran CDOs. Es la conclusión del último estudio de Strategy&, la consultora estratégica de PwC, elaborado a partir del análisis de los patrones de contratación de Chief Digital Officers en las 2,500 compañías cotizadas más importantes del mundo. Los resultados son claros: desde la última vez que llevamos a cabo este informe, en 2016, el ritmo al que se han ido nombrando nuevos CDOs está cayendo de forma pronunciada.



**1** Solo 54 de las empresas encuestadas –el 2.2%- crearon el puesto de CDO en 2018, en contraste con las 124 que lo hicieron en 2017 y con las 160 de 2016, cuando las contrataciones de CDOs vivieron su punto más alto.

**2** En 2018, el 21% de las empresas contaba con un Chief Digital Officer, ligeramente por encima del 19% que lo hacía en 2016.

**3** Visto de otra forma, el 80% de las empresas no cuenta con una posición específica que lidere la digitalización.

Este frenazo en el crecimiento de los CDO sugiere que las expectativas de las empresas en cuanto a la transformación digital están entrando en una nueva fase, en la que se ponen encima de la mesa nuevas consideraciones.

La sensación de los directivos es que poner a una sola persona a cargo de toda la transformación digital de su empresa puede no ser el mejor enfoque, al haberse convertido esta en una prioridad intrínseca a toda la empresa, crítica para su supervivencia. En pocas palabras, el CDO ya no lidera un proyecto aislado.

En consecuencia, las empresas que ya contaban con un Chief Digital Officer han cambiado sus expectativas para el puesto: en primer lugar, porque, como decimos, este líder debe hacer que la transformación sea efectiva en toda la compañía y deberá, por tanto, trabajar con los distintos departamentos y evitar los silos. Y, en segundo lugar, porque también es necesario un cambio de los sistemas, que han quedado obsoletos, e

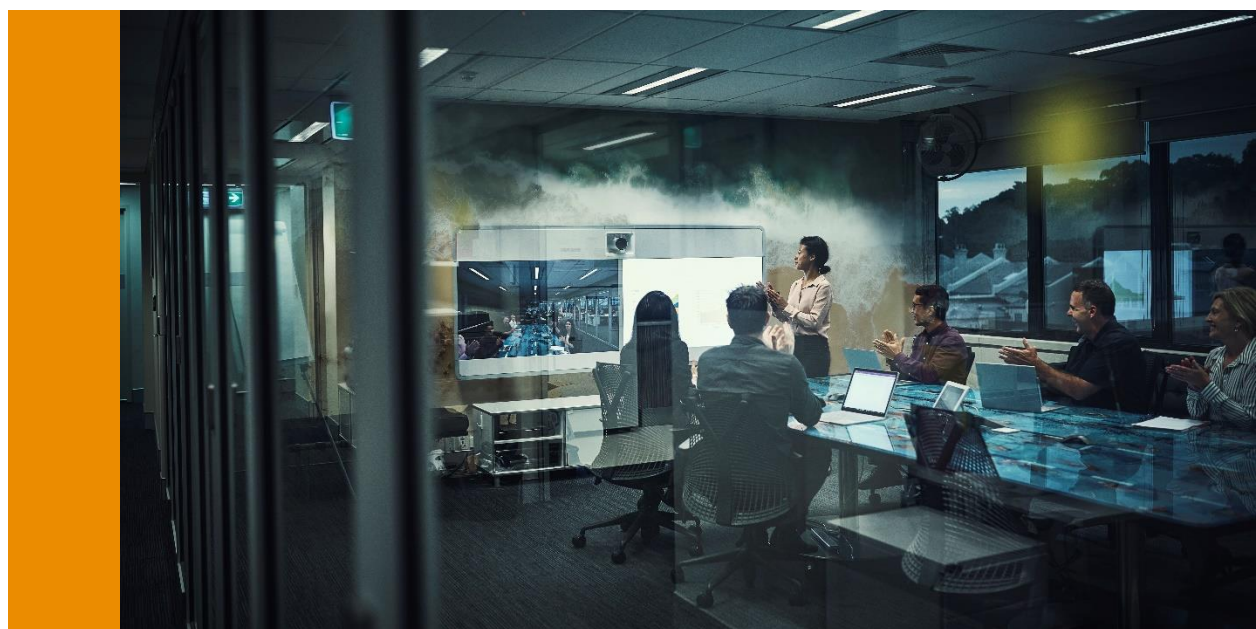
implementar nuevas tecnologías, lo que significa que el CDO tiene que tener un *background* tecnológico sólido. Esto nos lleva a otro dato a tener en cuenta: un tercio de aquellos que fueron contratados para este puesto, en un primer momento, han sido destituidos.

Entonces, ¿hacia dónde va el rol del CDO? En nuestro primer estudio, realizado en 2015, relacionamos la evolución de esta figura con la necesidad de las empresas de adaptarse (a la tecnología digital), de disrumpir (sus organizaciones) y de transformar (todo su negocio). Ahora, vemos que, en solo tres años, la toma de decisiones con respecto a la digitalización se ha convertido en muchos casos en competencia de la alta dirección. De hecho, más de la mitad de los CDO -54%- están integrados en el C-suite al día de hoy, en comparación con el 40% de 2016. Son datos que reflejan el reconocimiento creciente de la agenda digital como un tema estratégico para la mayoría de las empresas, y lo necesario que es contar con el apoyo de la dirección para ganar *momentum*.

Y es que, una vez formulada, la transformación digital debe ejecutarse. Muchas empresas se dan cuenta de que esto es mucho más difícil de lo que creían. Las nuevas tecnologías, claro está, tienen que ser implementadas, pero eso es solo el comienzo. Hay que poner a punto los sistemas, cambiar los procesos internos y persuadir a los empleados para que se adapten a las nuevas formas de trabajo. Y todo esto afecta a los silos que existen en las empresas. A menudo, es en este momento cuando el puesto del Chief Digital Officer alcanza el máximo nivel directivo, para contar con capacidades que permitan impulsar la transformación a través de los distintos departamentos de la empresa.

Antes, las funciones del CDO solían ser desempeñadas por profesionales orientados al mercado, como marketing, servicio al cliente, ventas o distribución. Sin embargo, cada vez más, las organizaciones se inclinan por CDOs con un perfil doble: con conocimientos de estrategia y con un *background* tecnológico, para que sean capaces de dirigir distintos departamentos y de entender el potencial de la disrupción tecnológica.

Aún no hemos llegado a ese punto. Y para aquellas organizaciones que cuenten con un CDO, la prioridad debe ser garantizar que la persona que desempeña esta función tenga la perspectiva y las capacidades adecuadas para hacer avanzar la agenda de la transformación digital, integrándola profundamente en las operaciones y escalándola a toda la organización.



Así, el estudio revela que los perfiles de ventas han caído al 18%, desde el 39% de hace dos años, y que el 41% de las organizaciones ha contratado a CDOs con formación tecnológica, por encima del 32% que lo hizo en 2016. Por último, el 28% tiene experiencia en estrategia, desarrollo de negocio o consultoría, desde el 21% de 2016.

De cara al futuro, los resultados del estudio sugieren que, a medida que la transformación digital se convierta en parte del *core* del negocio, el siguiente paso será que desaparezca el CDO y sus funciones pasen a ser responsabilidad de todos los miembros del equipo directivo.

Como dice el refrán, “si funciona, no lo arregles”. Es decir, que si las cosas están avanzando como se espera, no hay por qué tocarlas. Simplemente, habrá que revisar la situación periódicamente para comprobar que el CDO tiene las capacidades adecuadas y aporta valor.

En definitiva, si tu empresa no cuenta con un CDO al día de hoy, quizá vale la pena pensárselo dos veces antes de crear esa posición. Especialmente, si el equipo directivo ya tiene una buena combinación de talento y experiencia. Realmente, ningún miembro del C-suite puede esperar hacer justicia a su propio cometido sin una mentalidad digital y una disposición plena al cambio.



# NIIF 17: Modelos actuariales

Por María Rosales, Especialista de Servicios Actuariales de PwC Panamá

La NIIF 17 es la mayor modificación a las prácticas contables aplicadas por las compañías de seguros que se lleva a cabo desde hace varias décadas, la cual afecta a todas las aseguradoras que reportan bajo las NIIF. Algunos de los objetivos son proporcionar mayor transparencia que las normas actuales de contabilidad (NIIF 4), hacer comparable la información entre las compañías de seguros, y la alineación de la contabilidad de las aseguradoras con la contabilidad de otras industrias.

La nueva norma contable para los contratos de seguros NIIF 17 tiene aplazamiento de un año, y entraría en vigor el 1 de enero de 2022, y no el 1 de enero de 2021, como se había programado inicialmente. Este año adicional debe permitir a las compañías de seguros contar con un período adicional de tiempo para alinear todo lo necesario para cumplir con la norma. La norma entraría en vigor para todos los contratos de seguros (vida, no vida, seguro directo y reaseguro), por lo que las compañías de seguros deberán reconsiderar



todos los contratos que tengan sin importar su antigüedad. La NIIF 17 trae consigo grandes retos a nivel de tecnología, diseño de productos de seguros, gestión de riesgo, modelos actuariales, entre otros.

Los sistemas actuariales son una piedra angular, ya que producen gran parte de las pérdidas y ganancias, por lo que la precisión de estos modelos es una prioridad. Muchas aseguradoras han comenzado a ajustar los

modelos actuariales existentes con el propósito de obtener una estimación más detallada y precisa.

¿Qué consideraciones deberían evaluar las aseguradoras con el tiempo extra dado por el IASB para la adopción de esta norma? Esta reflexión es muy importante y clave para la industria. Las compañías pueden revisar sus procesos actuales y proceder con la automatización de diversas tareas en





varios departamentos de sus organizaciones, evaluar e implementar herramientas adecuadas que ayuden en el procesamiento de datos para generar un manejo eficiente de los datos del asegurado, y acelerar la visualización de resultados. Dichas soluciones ayudarían al rápido mejoramiento de los procesos de producción en cada departamento, y lo mejor, que pueden implementarse a corto plazo para abordar los desafíos necesarios en torno a los análisis

financieros, pruebas de validación y, por lo tanto, traducirse en una reducción significativa del tiempo de ejecución durante la fase de desarrollo y prueba.

El hecho de poder utilizar un *software* que automatice los procesos, ayuda a garantizar que los recursos financieros y actuariales se centren en analizar qué significan los números, más allá de cortar y pegar entre hojas de cálculo.





# Eventos PwC

## Creando valor a través de la Diversidad

En PwC respetamos y valoramos las diferencias, y en el mes de marzo celebramos la Diversidad y la participación y desarrollo de la Mujer en la sociedad.

Las firmas de Interaméricas celebramos juntas los diferentes orígenes, géneros, puntos de vista y diversidad de nuestra gente que nos ayuda a crear mayor valor para nuestros clientes, firmas y comunidades.





### Impulsando el crecimiento profesional

PwC Panamá recibió en sus oficinas a un grupo de estudiantes y profesores de la Facultad de Negocios Terry de la Universidad de Georgia, EE.UU.

Socios y profesionales de PwC realizaron un conversatorio con el grupo sobre cómo el entorno regulatorio ha mejorado y evolucionado en los últimos años, y su cumplimiento general desde la perspectiva contable.



### Ayudando a mejorar conocimientos, habilidades y experiencia

A través del servicio PwC's Academy de la firma de República Dominicana se llevó a cabo el Taller titulado Transfer Pricing. Julio Pinedo, Gerente de TP disertó sobre el entorno global y antecedentes de esta práctica, evolución del marco regulatorio y tendencias de administración para los Precios de Transferencia.



## Inauguración de nuevas oficinas

PwC Costa Rica estrenó sus nuevas oficinas en un memorable coctel de Inauguración del edificio C y remodelación de sus instalaciones. Colaboradores y socios celebraron juntos el acontecimiento, un cambio que supone un salto cualitativo para toda la firma de Costa Rica.



## Desayuno de Seguridad Cibernética y de la Información

PwC República Dominicana organizó un desayuno empresarial para las principales entidades financieras del país e importantes clientes en el cual se disertó sobre los principales retos en la implementación y adecuación del nuevo Reglamento de Seguridad Cibernética y de la Información publicado por el Banco Central. Gary Cabrera, gerente especialista, y Raquel Bourguet, socia, fueron los expositores por parte de PwC.

## Webcasts: Reformas a la Ley de Concertación Tributaria

PwC Nicaragua realizó dos Webcasts para clientes y público general profundizando en la nueva Ley de Concertación Tributaria, los cambios más destacados y su impacto al país en la Ley 897, Ley de Reformas y Adiciones a la Ley 822. En ambos webcasts se dio oportunidad para relizar consultas a nuestro equipo de profesionales en tiempo real.



## La Reforma Fiscal

PwC Costa Rica realizó un desayuno titulado “La Reforma Fiscal”, a cargo de Luis Barahona y Ana Elena Carazo, quienes revelaron el impacto del impuesto a las ganancias y rendimientos de capital para las distintas empresas según su actividad. Asimismo, Marianela Vargas y Danilo Koying también de PwC, disertaron sobre el IVA en sustitución del IV, el 13% del Impuesto sobre las Ventas, entre otros temas.





# PwC's Academy

Seminarios abiertos, formación a la medida, webcasts

Somos el servicio de PwC que diseña, desarrolla y brinda soluciones de capacitación para profesionales y organizaciones. Aprovechamos nuestra diversidad de competencias y las traducimos en experiencias de aprendizaje prácticas y relevantes para ti. Nuestros facilitadores son especialistas y experimentados profesionales de PwC y han trabajado con las principales compañías de la región para resolver sus problemas empresariales.



## PwC Interaméricas

Costa Rica El Salvador Guatemala Honduras Nicaragua Panamá Rep. Dominicana

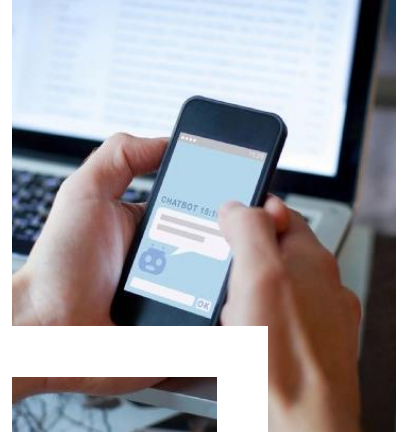
Conéctate con nosotros siguiendo a PwC Interaméricas en redes sociales





# Contáctate con nosotros

PwC Interaméricas



## **PwC Costa Rica**

Edificio PwC, Los Yoses, San Pedro de Montes de Oca, 125 metros al oeste de la Cámara de Industrias  
T: (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 El Salvador**

Centro Profesional Presidente, Ave. La Revolución y Calle Circunvalación, Colonia San Benito  
T: (503) 2243-5844  
Apartado postal 695  
San Salvador, El Salvador  
Socios: María Cejas y Wilfredo Peralta.

## **PwC Guatemala**

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

## **PwC Panamá**

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

## **PwC República Dominicana**

Edificio Novo-Centro, Avenida Lope de Vega #29, piso PwC  
T: (809) 567-7741  
Apartado postal 1286  
Santo Domingo, República Dominicana  
Socios: Ramón Ortega, Raquel Bourguet, Denisse Sánchez, Omar Del Orbe, Aneurys De los Santos, Andrea Paniagua y Luis De León.

## **PwC Nicaragua**

Edificio Cobirsa II, Km 61/2 Carretera a Masaya, 6to piso  
T: (505) 2270-9950  
Apartado postal 2697  
Managua, Nicaragua  
Socios: David Urcuyo y Álvaro Artiles.

## **PwC Honduras**

Col. Loma Linda Norte, Diagonal Gema N°1, Bloque F, 3ra Calle  
T: (504) 2270-5500  
Apartado postal 3700  
Tegucigalpa – Honduras

Entrada Principal Col. Orquídea Blanca, 14 Avenida Circunvalación Noroeste, 10 Calle  
T: (504) 2556-3100  
Apartado postal 563  
San Pedro Sula – Honduras  
Socios: Roberto Morales, Ramón Morales y Romel Castellanos.

Sigue a PwC Interaméricas en:



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

En PwC, nuestro propósito es construir confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas en 158 países con más de 250,000 personas que están comprometidas con la entrega de calidad en servicios de auditoría, impuestos y consultoría.

Con más de 30 socios y cerca de 1,000 profesionales, PwC Interaméricas está conformada por siete firmas en la región centroamericana: PwC Panamá, PwC Costa Rica, PwC El Salvador, PwC Nicaragua, PwC Honduras, PwC Guatemala y PwC República Dominicana.

© 2019 PwC. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la red de PwC y/o una o más de sus firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada. Ver [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) para más detalles.