

# *Perspectivas*

*Construyendo relaciones  
que crean valor*



*Empresa 2.0 / Trabajadores extranjeros / Evaluando  
su capital humano*

# Mi perspectiva

Muy buenos artículos sobre temas financieros y contables en la edición pasada.

*Saludos, Mario Sorto*

Me gustaría leer un artículo enfocado a desarrollar y potencializar nuestras habilidades personales y profesionales.

*Gracias, Elisa Montero*

Me agrada como la revista de PwC aporta conocimiento a los empresarios y profesionales a través de artículos que ayudan a mejorar la forma de ver los negocios desde diversas áreas.

*Aníbal Valdés*

Felicidades por la revista, desearía leer más artículos que traten de gestión empresarial y organización corporativa.

*Virginio Silva*

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

## PwC Interaméricas

Ángel Dapena Lambridge  
*Territory Senior Partner*

Fabián Mendy  
*Líder Regional de Assurance*

Ramón Ortega  
*Líder Regional de TLS*

Rolando Díaz  
*Líder Regional de Advisory*

## Perspectivas

### Editora

Miriam Arrocha

### Co-editora

Michelle Muñoz

### Artículos por:

Aneurys De Los Santos  
María José Marín  
Marianela Vargas  
Gabriela Tarté  
María Guadalupe Sastre  
Humberto Gómez  
Rubén Cuyán

### Diseño y Diagramación

HYPERSTUDIO

### Apoyo de diseño

Miriam Arrocha  
Michelle Muñoz

### Traducción

Hazel Saunders



# Contenido

Edición No. 8 / Septiembre – Diciembre 2012

- 4** Empresa 2.0
- 8** Cibercrimen
- 10** Evaluando su capital humano
- 14** Una nueva intensidad  
Programas bajo presión
- 18** Diversificación de negocios
- 22** Trabajadores extranjeros
- 24** Planificación fiscal en el contexto de las reformas tributarias  
en Guatemala
- 28** La contabilidad gerencial como herramienta de gestión empresarial
- 32** Las Entidades Financieras vs FATCA
- 34** Eventos PwC
- 38** Pagando impuestos en InterAméricas



## Empresa 2.0



Cada vez más empresas se unen a esta nueva tendencia de organización 2.0, en que las organizaciones están dirigidas por los empleados y clientes.

Las organizaciones 2.0 son aquellas que junto con el cambio tecnológico logran hacer un cambio cultural y organizacional al implementar modelos más abiertos, flexibles, participativos, transparentes, menos jerárquicos y burocráticos, en que los empleados se convierten en participantes activos, colaboradores y protagonistas de las estrategias de la organización.

Bajo este nuevo modelo, las organizaciones hacen cambios profundos en la relación entre las personas, los clientes y entre las mismas organizaciones; para esto utilizan herramientas de web social como parte de la gestión del negocio en las diferentes unidades operativas de la organización y en su relación externa con el sector al que pertenecen.

Muchas organizaciones integran plataformas sociales corporativas que les permiten mayor velocidad en el acceso al conocimiento, reducción de costes de comunicación, producción, viajes, facilidad para acceder a expertos internos, satisfacción de los empleados, y un contacto rápido y directo de los clientes con los productos o servicios.

Estudios sobre el tema predicen que para 2014 el 20% de las organizaciones tendrá como primera herramienta de comunicación las plataformas sociales corporativas, y que la mitad de las organizaciones va a aumentar sus inversiones en entornos corporativos en los próximos años, alcanzando las aplicaciones sociales corporativas unos 6,400 millones de dólares en el año 2016, lo que representa un crecimiento del 61% anual.

Según Andrew McAfee, investigador del MIT Sloan School of Management, organización 2.0 es la utilización de plataformas de *software* social emergente dentro o entre las empresas, sus socios y clientes, que hacen uso de estas herramientas para crear contenido y formar comunidades sin requerir un alto grado de conocimiento técnico.

Bajo esta premisa, se puede decir que la organización 2.0 se desarrolla en dos perspectivas: la interna y la externa.

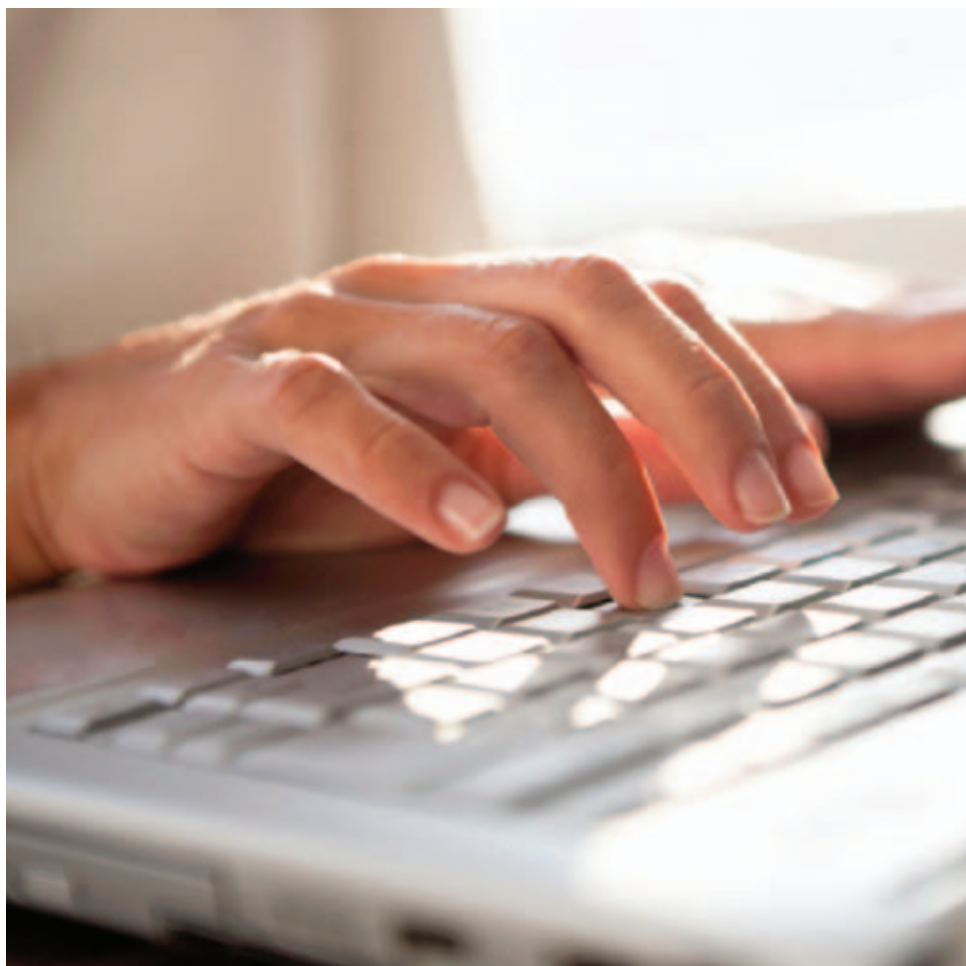
## Perspectiva Interna

Está relacionada a la gestión del conocimiento dentro de la organización, desarrollo personal, innovación, comunicación y colaboración, a través de sus diferentes áreas (planeación estratégica, I+D, RRHH) por medio de una red social corporativa.

Actualmente muchos empleados consideran desfasado el uso del correo interno; son cada vez más los empleados que piensan que este tipo de comunicación no facilita el envío de mensajes colaborativos, sino que son herramientas que transmiten mensajes de una sola vía; en este sentido, las organizaciones 2.0 están haciendo uso de las redes sociales, blogs, wikis y herramientas colaborativas a nivel interno con el propósito de crear comunidades que les permitan compartir conocimientos, experiencias, y fomentar la colaboración entre las diferentes unidades de negocio de la organización, dentro de esta o con otras oficinas a nivel global, por medio del acceso a la nube, donde es almacenada toda la información que permite mejorar los procesos de gestión de conocimiento.

A través de estas comunidades, los miembros de las organizaciones pueden colaborar en conjunto para desarrollar problemas que atañen a su entorno operacional; pueden comunicar de manera efectiva mensajes que la dirección quiere hacer llegar a los empleados, y sobre todo crear equipos multidisciplinarios que ayuden a mejorar la innovación y las estrategias organizacionales.

Una práctica común en la perspectiva interna está siendo la gestión de RRHH a través de la web. Actualmente muchas organizaciones ven las redes sociales no únicamente como una plataforma de *marketing on line* hacia los clientes externos, sino como una herramienta para la gestión del talento interno. Está surgiendo una nueva tendencia de marca empresa en que las organizaciones están humanizándose, poniendo mayor atención en crear una percepción positiva hacia la organización desde la perspectiva interna; las organizaciones buscan crear un involucramiento emocional y un compromiso con sus empleados al mostrar la cultura organizacional, sus valores, sus empleados, la forma en que participan, cómo se comunican, cómo interactúan como una organización. Esto a su vez permite a las organizaciones llevar su



marca empresa a redes fuera y pasar al *employer branding*, donde comienzan a crear interés por la organización a personas externas.

### Perspectiva Externa

Se puede decir que básicamente es la relación de la organización con el entorno, aplicada en las áreas de *marketing*, relaciones públicas, comunicación e imagen corporativa y servicio al cliente.

Dentro de esta perspectiva, se puede decir que la organización 2.0 busca crear una sinergia con su entorno, llegar más allá con su cliente externo y ser un socio estratégico.

A través de la perspectiva externa, la organización 2.0 logra impactar a los clientes por medio de la investigación de mercados, promociones de nuevos productos y/o servicios, manejo de la reputación *on line* (tanto de la organización como de sus principales miembros), y sobre todo busca generar

temas y opiniones que logren destacar su visión y opinión corporativa.

En este sentido, las organizaciones 2.0 son aquellas capaces de dar el salto y lograr captar la atención de sus clientes y socios estratégicos, y qué mejor forma que hacerlo que en la web.

En relación al *marketing 2.0*, Philip Kotler habla de un *marketing* de precisión, *targeting* y *microtargeting*, de personas y valores, en que a través de las redes sociales las organizaciones pueden crear una marca empresa y brindarle al cliente la experiencia de ser parte de algo, ya que como menciona Kotler en su principio número uno (reconocer que el poder ahora lo tiene el cliente), la venta debe basarse en el diálogo, y el *marketing* en conectar y colaborar, no en vender un monólogo o en querer dirigir y controlar al consumidor; al contrario, el nuevo *marketing* es el arte de crear valor real para el cliente real, y tiene que ver con valores humanos, con conectar personas y hacerlo con autenticidad, ya que a través del nuevo *marketing* se debe

vender experiencias más satisfactorias y la oportunidad de una relación a largo plazo.

Las relaciones públicas y la comunicación e imagen corporativa en las organizaciones 2.0 están centradas en brindarles al cliente junto con las plataformas de *software* social, la experiencia de ser parte de la organización, en el sentido de que puedan, a través de estas plataformas, conocer el entorno y la organización que está detrás de un producto o servicio. En este aspecto, la marca empresa cobra valor para la organización, ya que es la oportunidad de brindar contenido y experiencias valiosas que hagan que la comunidad *on line* se fije en nuestra organización; se trata a su vez de humanizar la marca empresa, de brindar a través de estas herramientas una idea de lo que es la empresa, de cómo se trabaja en ella, y el compromiso que esta tiene con la

comunidad y el entorno que la rodea.

Las organizaciones 2.0 ya están aquí; es más, ya se comienza a hablar de organizaciones 3.0; pero para que nuestra empresa pueda adaptarse al nuevo entorno es necesario cambiar la mentalidad; es necesario generar un cambio organizacional y romper los patrones empresariales tradicionales; es necesario desechar el pensamiento antiguo de tener empresas con comunicación controlada y unidireccional. Para lograr este cambio organizacional se necesita contar con herramientas y plataformas que fomenten la comunicación por múltiples vías; es imprescindible tener una dirección abierta e interesada por la gestión del conocimiento, la innovación, la comunicación y la colaboración. ■





## Cibercrimen

*El cibercrimen, como sea que usted lo defina, está teniendo un impacto cada vez mayor en los costos de las organizaciones y en su habilidad para retener la confianza de sus accionistas. De manera preocupante, casi la mitad de quienes respondieron a una reciente encuesta de PwC dijeron que su organización no tiene la capacidad de prevenir y detectar el cibercrimen.*



Hace diez años, casi ningún participante de la encuesta sobre crimen económico global de PwC conocía el cibercrimen. Pero el reporte de este año lo clasifica como uno de los cuatro principales delitos ocurridos en los últimos 12 meses – siguiendo solo a la apropiación indebida de fondos (72%), fraude contable (24%), y soborno y corrupción (23%).

La encuesta global de crimen económico considera los puntos de vista de 3,877 participantes de organizaciones en 78 países, que agrupa preguntas de la siguiente manera: perfil general, comparativo (las experiencias de las organizaciones de crimen económico), y preguntas con un enfoque particular en cibercrimen. Más de la mitad de los participantes (52%) eran altos ejecutivos, y 36% representaban compañías cuyos valores están representados en la bolsa, y 38% a organizaciones con más de 1,000 empleados.

### El cibercrimen, en aumento

La encuesta encontró que el cibercrimen es una amenaza creciente. Casi la mitad (48%) de aquellos que fueron víctimas del cibercrimen en el último año afirmaron que percibieron un crecimiento en el riesgo. Solo 4% considera que el riesgo está bajando, y el resto considera que permanecerá igual.





En el pasado se consideró que el cibercrimen era predominantemente una amenaza externa, pero esta percepción está cambiando ahora, ya que las organizaciones reconocen que el riesgo viene de adentro. De estos, 53% considera que existe un riesgo en el departamento de informática, pero los encuestados ahora reconocen las amenazas que representan otros departamentos como operaciones (39%), ventas y mercadeo (34%) y finanzas (32%)

### **Responsabilidad de riesgo**

Cuando se preguntó quién debería ser el responsable de tratar con las amenazas del cibercrimen, 54% de los encuestados dijo que el director de informática o de tecnología, pero solo 21% optó por el director o la junta. Basándonos en esto, no nos sorprende que tan solo 36% de los encuestados dijera que el director y la junta revisan estos riesgos por lo menos una vez al año, y casi un cuarto dijo que solo lo revisan improvisadamente.

“Aunque es claro que el director de informática es usualmente responsable por los riesgos de seguridad de informática y tecnología, nosotros consideramos esencial que el director y la junta entiendan los riesgos del cibercrimen y los investiguen regularmente”, dijo la socia de India de PwC, Vidya Rajarao. “Creemos que tener un director que realmente entienda los riesgos y oportunidades del mundo cibernético será una característica que defina a las organizaciones en el futuro”.

### **Preocupaciones sobre el cibercrimen**

La encuesta reveló que la principal preocupación sobre el cibercrimen es el daño a la reputación, y 40% de quienes respondieron así lo afirmaron. Otros grandes riesgos fueron el robo o pérdida de datos personales, pérdida de identificación y la interrupción de servicio .

“Ya que las organizaciones están tan preocupadas, particularmente por el daño a la reputación, es esencial asegurarse de que los temas de seguridad cibernética y de información tienen la importancia necesaria en el registro de riesgo de la organización”, afirmó la Srta. Rajarao. “Aquellas organizaciones listas para entender y aceptar los riesgos y oportunidades del ciber mundo, serán las que obtendrán una ventaja competitiva en el ambiente tecnológico de hoy”. ■

## *Evaluando su capital humano*

A lo largo de la historia han surgido diferentes iniciativas para la medición del desempeño del capital humano en las organizaciones. Uno de los mayores aportes tuvo lugar a finales del siglo XIX con Frederick W. Taylor, quien desafió los conceptos de productividad creados durante la revolución industrial, buscando alinear las labores por desarrollar y las herramientas disponibles con las competencias de los colaboradores, fundando así los cimientos de lo que hoy conocemos como evaluaciones del desempeño.

Actualmente estas evaluaciones se han convertido en una herramienta de medición y desarrollo del capital humano que busca alinearlos con los objetivos específicos de una posición y con la estrategia organizacional a corto, mediano y largo plazo.

El importante crecimiento que ha presentado la economía panameña en los últimos años ha traído consigo también la llegada de organizaciones de todo el mundo, que trasladan capital humano calificado e ingresan y atraen nuevos talentos al país. Estos factores han contribuido a forjar un creciente dinamismo en el mercado laboral panameño, que contribuye a la sana competencia de empresas por talentos, que buscan obtener el mayor valor agregado en sus servicios o productos.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, la realización de correctas evaluaciones del desempeño es de vital importancia para el desarrollo, valoración, compensación y retención del capital humano. El alcance y nivel de implicación

del proceso de evaluación del desempeño puede variar entre las organizaciones y depende en su mayor grado de la madurez organizacional.

Este proceso de evaluación es conocido por los colaboradores como un requisito impuesto a nivel corporativo, que identifican como tedioso e irrelevante en muchos casos. Es por esto que es de suma importancia la capacitación de los participantes, desde el área administradora hasta los evaluadores y evaluados. Los participantes deben tener clara su importancia e impacto para su carrera profesional y en la operación de la organización. Como consultores, a la hora de diseñar el sistema debemos enfocar nuestra atención en que se facilite el proceso de evaluación y no se dificulte con largos escritos y reflexiones de última hora.

No existe un formato, metodología o sistema universal para todas las organizaciones que aseguren la correcta evaluación del desempeño del capital humano. Basándonos en nuestra experiencia, el éxito de la correcta evaluación dentro de su organización radica en crear un sistema basado en objetivos estratégicos, la cultura organizacional y en el conocimiento de las necesidades y capacidades de la organización en la industria, así como de la población meta. Debemos ser capaces de crear un sistema de evaluación versátil, de fácil entendimiento, así como con métricas preestablecidas para la obtención de información valiosa que permita un extenso análisis organizacional en búsqueda de la eficiencia.



Una de las tendencias más innovadoras es la incorporación de competencias y valores organizacionales dentro del sistema de evaluación del desempeño. La inclusión de competencias y valores permite a las organizaciones medir qué tan alineados están sus colaboradores con el perfil organizacional, es decir, con aquellas características que reflejan y distinguen a la organización dentro del mercado global. La determinación de qué competencias incluir dentro de la evaluación debe ser el resultado de un análisis corporativo, según niveles y estructura organizacional, así como de los planes estratégicos. Las competencias y valores organizacionales incluidos deben ser claramente definidos de manera objetiva y precisa, asegurando

que no haya cabida para interpretaciones personales. Se recomienda enlazar con dichas definiciones la estipulación de conductas asociadas por nivel de desarrollo, así como la adecuada sustentación de la evaluación brindada.

Muchas organizaciones optan por incorporar una simulación reducida del cuadro de mando integral, que provee al sistema de evaluación del desempeño de métricas claras y estipuladas, con ponderaciones asociadas que la complementan cuantitativamente. A lo largo del período vigente de evaluación, se debe dar seguimiento a los objetivos o metas introducidos para los evaluados, siendo los evaluadores fuente de retroalimentación para ellos, así como



propulsores de conductas efectivas para la consecución de los objetivos.

Un aspecto que contribuye a la obtención de resultados confiables del sistema de evaluación del desempeño es la implementación de un correcto proceso interno a nivel administrativo. Se recomienda la creación de un flujo de hitos dentro del proceso, con fechas estipuladas para cada período vigente, así como un manejo y administración adecuados de la información de manera confidencial. Muchas organizaciones se nutren de herramientas tecnológicas que les proveen la capacidad de optimizar y automatizar el proceso.

Un correcto sistema de evaluación del desempeño en su organización le dará claridad para la toma de una decisión

objetiva con el correcto análisis de la información que esta le brinde. Dicha información podrá fundamentar necesidades de capacitación y de mejora del capital humano, ser facilitador de planes de desarrollo y de carrera, así como servir de parámetro para planes de compensación variables y ajustes salariales.

Atreverse a conocer el capital humano de su organización y siempre estar abiertos a la retroalimentación son claves fundamentales para la aceptación de un nuevo sistema de evaluación del desempeño exitoso y su valoración como herramienta de desarrollo profesional. No veamos a este sistema como un proceso administrativo de la era moderna, veámoslo como un socio estratégico en el cumplimiento de sus metas organizacionales. ■



# *Atraer, motivar y retener*



En nuestra asesoría de Compensación y Beneficios integramos remuneración fija, variable, beneficios y el conocimiento financiero de nuestra red global, ayudando a organizaciones a vincular la compensación de ejecutivos y colaboradores con las metas del negocio y el valor esperado por los accionistas.

# Una nueva intensidad

## Programas bajo presión

Compañías del sector aeroespacial y de defensa enfrentan una nueva intensidad en la ejecución de sus programas. La necesidad de ser más rápidos, convenientes y ofrecer un menor costo, al mismo tiempo que manejar la complejidad de un programa que crece con el territorio. Estos son retos considerables de por sí, pero adquieren una nueva intensidad por el ambiente sin precedentes en que los programas de hoy están siendo ejecutados.

Compañías del sector aeroespacial y de defensa están experimentando más presión que nunca antes, en precios, riesgos en la cadena de suministros, la necesidad de expandirse globalmente, los riesgos asociados a esto, y una incertidumbre macroeconómica mayor. Junto a esto, los clientes esperan que continúe la innovación y que a la vez los costos bajen o sean restringidos.

La innovación es imprescindible, pero ya no puede venir a cualquier precio. Esta convergencia de presiones está llevando a un cambio en la administración de programas que los ubica mucho más allá de su núcleo tradicional de programación, rastreo de progresos, administración de riesgos, y presionar, o algunas veces penalizar a los suplidores.

¿Cómo pueden responder las compañías a esta convergencia de presiones? En el pasado, estas respondían sobresaliendo en excelencia, en liderazgo de soluciones, en excelencia operacional, o por una relación estrecha con el cliente. Pero en el ambiente actual no basta con la excelencia en una sola área.

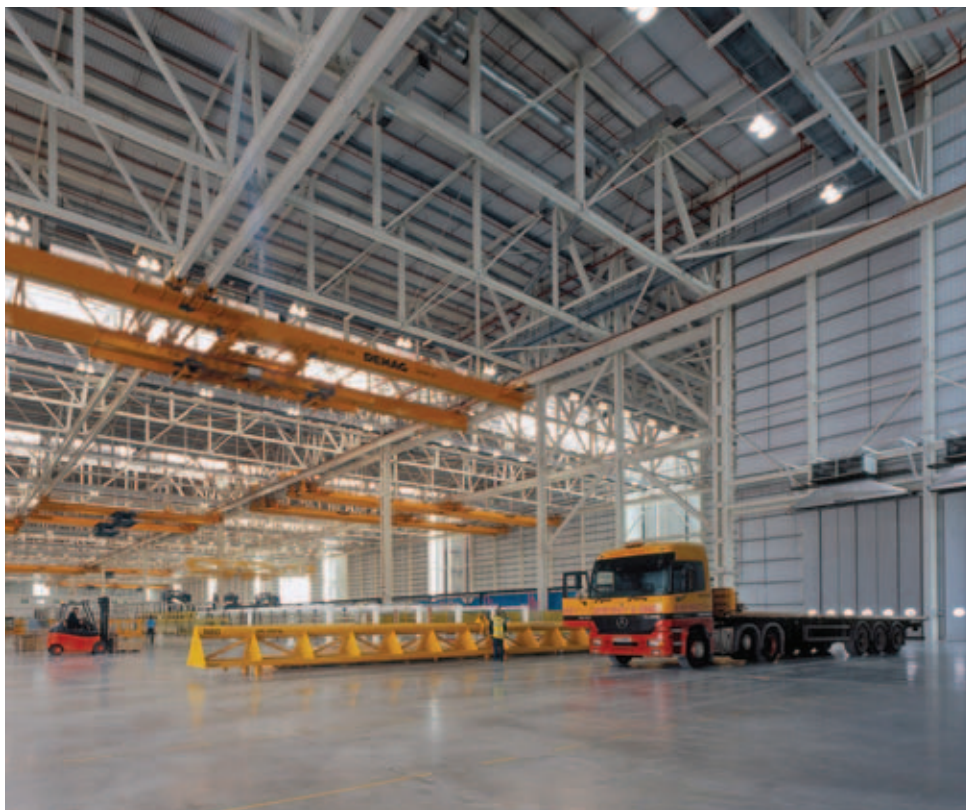
Las compañías, y a su vez sus administradores de programas, necesitan estar al día en las tres, y necesitan poder proveer tanto innovación como asequibilidad.

Invitamos a ejecutivos para que identificaran los atributos de la administración de programas que consideran son los más importantes en el ambiente actual y futuro. Ellos se refirieron a una mentalidad diferente de administración de programas, en la que la cooperación, el internacionalismo, la participación e innovación son tan importantes como una buena administración de programas.

Por ejemplo, el 64% de los ejecutivos que entrevistamos enfatizó en la importancia de la innovación como fuente de ventaja competitiva cuando se les pidió que identificaran los aspectos más importantes de su estrategia de desempeño de programas. También resaltaron la importancia de ejecutar programas de una manera más integrada al cliente, al mercado y a fuerzas de cadena de suministros que están formando el sector.

Hay una fuerte tendencia hacia las relaciones con los socios, más inclusivas con la base de suministros y con el cliente. Estas sociedades están siendo usadas para codefinir un producto o servicio, compartir el riesgo en el ciclo de diseño y producción, entrar a nuevos mercados y suministrar servicios de por vida. Esta tendencia hacia una mayor inclusión se refleja en el interés puesto en empresas conjuntas y sociedades en estrategias de desempeño de programas. Empresas conjuntas y sociedades, junto con





la administración de cadenas de suministros globalizadas y un férreo control de costos de programas, fueron superadas únicamente por la importancia de la innovación en las mentes de los ejecutivos entrevistados.

Innovación, integración de sistemas y asequibilidad deben ir de la mano. En el ambiente competitivo que enfrentan las compañías del aeroespacio y de defensa, ya no basta solamente con esperar a competir en contratos. En su lugar, están integrando la innovación en su modelo de negocios para acercarse más a sus clientes y cadena de suministros, para intentar estar al frente de lo que necesita y quiere el mercado. La “cocreación” en la cual el cliente aporta significativamente al producto final a través de enfoques estructurados, puede resultar en un emparejamiento mayor entre presupuestos y requerimientos.

El deterioro de los mercados de defensa occidentales y la continua internacionalización de tanto los sectores comerciales como de defensa han acelerado la tendencia hacia una mayor globalización de cadenas de suministros. Pero en la medida en que estas se extienden, también lo hacen los riesgos. Más relaciones inclusivas a lo largo de la cadena puede ayudar a administrar

estos riesgos y asegurar de que sean identificados conjuntamente y mitigados, en lugar de debatidos y litigados.

Un ambiente tan intenso y complejo conlleva peligros. ¿Cómo pueden evitar las compañías esto? Nuestras discusiones con ejecutivos y el análisis de lo que dijeron nos llevó a identificar las siguientes cosas que las compañías deben asegurarse de que están haciendo bien:

### **Mantenerse enfocadas en su núcleo**

Identificar y entender lo que hacen mejor y asegurarse de que ese enfoque guíe sus decisiones clave. Solo porque la industria está yendo en una cierta dirección, como globalizar la cadena de suministros, no significa que esto es siempre lo mejor. Un claro entendimiento de lo que usted hace mejor y de lo que los otros hacen mejor es fundamental para sus decisiones de hacer o comprar. Por ejemplo, habrá situaciones en la que usted debe coubicar equipos de diseño bajo un solo techo porque se requieren ciertas capacidades de socios a través del globo, pero la experiencia en administración virtual de tareas complejas en tecnología de punta no existe actualmente dentro de su organización. Usted debe conocer lo que hace bien, enfocarse en eso y medir el desempeño.

### **Poner énfasis en la cocreación y proximidad con el cliente**

Desarrollar relaciones con sus clientes y suplidores que sean realmente cercanas, de manera que los requerimientos sean perfectamente entendidos, desarrollados juntos y puestos en el corazón del diseño y ejecución del programa. Poner mucha atención al diseño detallado y adecuarlo a los requerimientos del cliente puede ayudar grandemente a reducir problemas de rentabilidad de un programa. Una buena proximidad con el cliente puede ser utilizada para preplanificar eficiencias en el ciclo de vida del programa.

### **Lograr que la innovación y el control de costos vayan de la mano**

La anterior habilidad de los clientes de tolerar cambios de precios ya no existe. Las compañías deben lograr mayor capacidad a un menor costo, y hacerse

expertas en combinar estrategias de reducción de costos con plataformas derivativas que estén listas para la innovación.

Estas estrategias globales a su vez proveen el contexto para el enfoque de administración de programas necesario para lograr su futuro éxito. Los administradores de programas deberán:

### **Mirar detenidamente los sistemas de integración**

Los programas generalmente tendrán éxito o fracasarán dependiendo del desempeño que tengan las compañías al administrar una red compleja de plataformas de enclavamiento y tecnologías de diferentes proveedores. A menos que pueda integrar este rompecabezas correctamente, no lo complique más extendiéndolo. Si usted no lo logra, quizás un grado mayor de integración vertical sea lo que necesita.





Cree las sociedades y empresas conjuntas sobre fundaciones firmes.

Tenga el enfoque correcto en cultura, gobernanza, términos contractuales, transparencia, y cree un ambiente en que la información crítica fluya cuando y donde sea necesario.

Desarrolle agilidad y velocidad reales en procesos de negocios

Utilícelos como un diferenciador, permitiendo la adaptación a nuevos productos, servicios y mercados en meses y no en años.  
Conviértase en ciudadano del mundo en administración de relaciones

Construya las habilidades y perspectivas culturales como líder de programas y dentro de su equipo para administrar huellas de programas globales, y las sociedades que vienen con él.

Desarrolle las destrezas sociales necesarias para tener un enfoque colaborativo hacia el riesgo de la cadena de suministros.

Sean expertos en compartir información de riesgos, tomando acción coordinada para administrar los riesgos y ser más abiertos a las vulnerabilidades.

Finalmente, los administradores de programas deben tener gran criterio. La importancia de la velocidad y la agilidad significa que no siempre será posible tener el 100% de los datos antes de tomar decisiones. En tales casos, un buen criterio basado en la experiencia y un enfoque en lo que la compañía sabe y hace mejor, lo es todo. Las compañías que pueden avanzar rápidamente cuando quizás tengan solo una fracción de los datos tendrán ventaja competitiva. Pero dicho talento es escaso y las compañías deben ser buenas al reconocerlo y desarrollarlo. ■



## Diversificación de negocios



La diversificación de negocios es un concepto adoptado por muchas empresas exitosas en la actualidad y ha sido una tendencia en el mundo de los negocios en años recientes. Pero, ¿qué lleva a una empresa a tomar el camino de desarrollar una estrategia de diversificación? Son muchas las razones, una de las más comunes, por ejemplo, es buscar obtener mayores utilidades por medio de la expansión del negocio y mejorar el desempeño general mediante el incremento del valor de la compañía.

El principal objetivo de toda empresa es maximizar sus ingresos, por lo que se mantiene en una constante formulación y generación de planes e ideas enfocadas en cómo encajar sus recursos y sus capacidades con las oportunidades de crecimiento existentes en el mercado. Pero

si bien la diversificación es una estrategia que puede ser de mucho valor para una empresa, no siempre se enfoca y planea de manera adecuada o se inicia en el momento oportuno.

### ¿Cuándo diversificar?

Hay que ser muy cuidadoso a la hora de tomar la decisión de seguir una estrategia de diversificación. Se debe tener muy claro qué se pretende lograr con esto y cómo se va a lograr, por lo que hay que hacer una evaluación exhaustiva del negocio actual con la finalidad de asegurar que el negocio principal esté estabilizado y sea redituable. Mientras no se tenga la certeza de que la compañía se encuentra en esta etapa, no debería considerarse la opción de diversificarse, toda vez que podría ser peligroso, ya que puede distraer

del negocio central y hacer que este tome un curso no deseado con consecuencias adversas para la organización. El principal impulsador para la diversificación usualmente es la toma de conciencia de que el crecimiento del negocio principal está disminuyendo, dado que el mercado para el producto particular está saturado.

Otro factor que pudiera ser un identificador de cuándo diversificar es que al tener estable nuestro negocio, vemos que la mayor parte de las ventas se da en un período específico del año y en el resto de él los recursos no se utilizan al máximo.

Algunos tipos de diversificación y sus ventajas. Existen varios tipos de diversificación; para efectos de este artículo nos enfocaremos

en dos que son los más conocidos en la literatura en lo referente a este tema. La diversificación relacionada y la no relacionada:

**Relacionada (enfocada en sinergias)**

Este tipo de diversificación es el que toma la decisión de incursionar en mercados y productos relacionados con los que actualmente maneja la empresa. Por ejemplo, la empresa Johnson y Johnson que ha ingresado en el mercado farmacéutico y en el de instrumentos médicos, entre otros. Si bien no son el mismo mercado, estos están relacionados entre sí. Se podría decir que son mercados complementarios y que trabajan en el mismo ambiente.

**No Relacionada (enfocada en reducir riesgos)** Por otro lado, la diversificación no relacionada es cuando se decide incursionar en mercados distintos a los productos o servicios que ofrece la empresa original. Un ejemplo extremo puede ser el de un fabricante de zapatos que decide penetrar en el mercado de elaboración de comida. Este tipo de diversificación ayuda a la empresa a reducir el riesgo de invertir en un mismo mercado o mercado similar que se pudieran ver afectados en caso de alguna eventualidad en el sector. En otras palabras, este tipo de diversificación busca no poner todos los huevos en una sola canasta, por decirlo de alguna manera.

La decisión sobre qué tipo de diversificación adoptar depende de las necesidades de cada negocio, en particular de la estrategia de la organización, lo que es conveniente para una empresa puede o no serlo para otra, por lo que es importante hacer un análisis y tener bien claro el plan estratégico de la organización. Este plan será la guía en la evaluación y decisión a tomar por la alta dirección.

### ¿Por qué diversificar?

Tomar una estrategia de diversificación puede traer muchos beneficios al negocio, y de igual manera lo puede proteger de factores externos que puedan amenazar su desempeño y funcionamiento dentro del mundo empresarial.

Algunas de las principales ventajas que la diversificación nos ofrece son:

#### 1. Creación de sinergia

Al realizar un proceso de diversificación, la compañía identifica y desarrolla sinergias

ventajosas para el negocio, esto hace que se incursione en nuevos mercados o se adopten productos y servicios que complementan los que se tienen. Estas sinergias aumentan significativamente la probabilidad de obtener mejores resultados de los que la empresa obtiene en la actualidad.

#### 2. Reducción del riesgo

La diversificación, como se ha mencionado a lo largo de este documento, significa incorporar nuevos productos o servicios, penetrar en nuevos mercados o hacer alianzas o adquisiciones estratégicas. Esto ayuda a la organización a reducir el riesgo de depender de un solo producto o mercado, y si alguno de estos se ve afectado, los otros pueden soportar la etapa de crisis y hacer que la empresa se mantenga generando utilidades.

#### 3. Reducción de necesidades de financiamiento externo

Algunas empresas reducen sus necesidades de capital de trabajo al incursionar en la producción de nuevos rubros, mercados o productos que tienen ciclos efectivos distintos a los que actualmente tienen.

#### 4. Capacidad de ofrecer una canasta completa a un mismo comprador

Algunas compañías se diversifican y obtienen una ventaja competitiva al ofrecer a sus compradores una canasta de productos más amplia y completa; esto puede permitir atraer más clientes y retener a los actuales al ofrecerles soluciones integrales.

### Desventajas y riesgos de la diversificación

Pero no todo en la diversificación es beneficioso, y no es un camino fácil y garantizado para el éxito del negocio. Así como tiene sus ventajas para el desarrollo y crecimiento de las empresas, también existen desventajas y riesgos que deben considerarse en la evaluación para la toma de decisión.

La diversificación puede posicionar a la empresa en un camino rápido hacia el crecimiento, pero si la estrategia implementada falla, puede afectar significativamente el capital de la compañía. Aumentar la variedad de productos, incluso si los volúmenes de negocio crecen, puede resultar en una disminución de las utilidades debido al aumento de los costos. La expansión a nuevos mercados no

puede tener la recepción esperada de los nuevos clientes meta, por lo que es de suma importancia investigar los nuevos mercados en los que se piensa entrar.

Otras desventajas que puede ocasionar el tomar el camino de la diversificación o no para definir de manera adecuada la estrategia son:

- La alta dirección tendrá que enfocarse en varios objetivos/mercados en lugar de uno solo.
- Se disminuirá en cierta medida el control sobre las actividades empresariales.
- Respuesta más lenta ante los cambios de mercado.
- Pérdida de enfoque en la optimización de los recursos.

De igual manera, al entrar en un proceso de diversificación existen riesgos y factores a considerar. Entre los principales están:

- Recursos: Con la diversificación se debe analizar si se cuenta con el personal calificado y si va a ser necesario incorporar personal adicional a la operación, así como también prever la compra de suministros adicionales. De no contemplar estos puntos se corre el riesgo de sobrecargar la operación actual, que puede hacer fracasar la estrategia.
- Efectivo: Dado que el diversificarse conlleva un aumento en el flujo de egresos de la compañía, la alta dirección debe asegurar que el flujo de ingresos pueda sustentar las líneas comerciales adicionales que se tendrán.
- Experiencia: La capacitación adecuada del personal es básica en un proceso de diversificación. Si una empresa se diversifica sin capacitar adecuadamente a sus empleados o no contrata personal adicional que ya tenga la experiencia para desarrollar la nueva línea de servicio, la calidad será baja y en consecuencia perjudicará la reputación de la empresa en general.

### Cómo tener éxito con la diversificación

No existe una receta probada que nos garantice el éxito a la hora de emprender el camino de la diversificación en nuestro negocio, pero tenemos herramientas que nos permiten asesorarnos en la toma de decisión de hacerlo o no.

Michael Porter en su libro *From competitive advantage to corporate strategy*, editado

por Harvard Business review, nos presenta tres pruebas básicas que podemos aplicar en la ayuda al proceso de decisión respecto a si la diversificación realmente va a crear valor para la organización:

- *La prueba del atractivo.* La industria elegida para la diversificación debe ser estructuralmente atractiva o tener potencial para serlo.
- *La prueba del costo de entrada.* El costo de entrada no debe capitalizar todos los futuros beneficios.
- *La prueba de mejoría.* La nueva unidad ha de ganar en ventajas competitivas a causa de su vinculación con la otra empresa, o viceversa.

Al analizar los resultados de estas pruebas se puede tener una excelente perspectiva de lo que el diversificarse va a significar para la empresa, y puede facilitar en gran medida la toma de decisión de qué camino seguir.

Diversificación no significa que automáticamente las compañías entran a un camino mágico y fácil hacia el éxito. Debe ser planeada cuidadosamente, de tal manera que pueda generar por arriba del promedio de los rendimientos esperados. Se estima que alrededor del 20% de las fusiones y adquisiciones realizadas con el objetivo de implementar una estrategia de diversificación han tenido éxito, el 75% ha generado resultados insatisfactorios, por debajo de lo esperado, y el 20% restante ha fracasado rotundamente. (Hitt, 2011)

No hay que olvidar que se debe poner mucho énfasis en no descuidar el negocio principal. Se debe considerar si para cumplir con éxito la estrategia de diversificación se cuenta con el personal clave, principalmente a nivel gerencial, para su puesta en marcha. Evaluar si el nuevo negocio va a ser parte de la compañía o va a ser necesario hacer una separación de los negocios, y finalmente si la organización es lo suficientemente fuerte para que permita mantener los valores clave en el nuevo negocio.

Recordemos que la estrategia de diversificación no significa dejar atrás el negocio principal, sino reforzarlo y hacerlo crecer, por lo que hay que pensar muy detenidamente la estrategia antes de comprometer capital y tiempo en este tipo de esfuerzos. ■



# *Un valor diferencial*



La auditoría no se limita a emitir una opinión sobre las cuentas anuales de una empresa. En PwC el enfoque de auditoría financiera está diseñado para ofrecer el valor que las organizaciones de hoy necesitan, utilizando una metodología de auditoría estandarizada y adaptada a las necesidades de empresas de diversos tamaños y actividad, con los objetivos de eficiencia y calidad.

## Trabajadores extranjeros

El sistema de imposición sobre la renta en Costa Rica se basa en el llamado “principio de territorialidad”. Como consecuencia directa de este principio, surge el concepto de “renta de fuente costarricense”.

A nivel de nuestra Ley del Impuesto sobre la Renta, la definición de renta de fuente costarricense la encontramos en los artículos 1 y 54 que, si bien se refieren a dos impuestos distintos –el de utilidades el primero y el de remesas al exterior el segundo–, ambos confieren elementos aclaratorios que nos ayudan a definir el elemento objetivo que caracteriza el régimen impositivo general en nuestro país, a saber, la territorialidad como fuente productora de la renta.

El artículo 1 de nuestra Ley del Impuesto sobre la Renta señala:

*“Para los efectos de lo dispuesto en los párrafos anteriores, se entenderá por ventas, ingresos o beneficios de fuente costarricense, los provenientes de servicios prestados, bienes situados, o capitales utilizados en el territorio nacional, que se obtengan durante el período fiscal de acuerdo con las disposiciones de esta ley”.*

Por su parte, el artículo 54 señala en su inciso c) que son de fuente costarricense las rentas:

*“c) Las originadas en actividades civiles, comerciales, bancarias, financieras, industriales, agropecuarias, forestales, pesqueras, mineras o de explotaciones de otros depósitos naturales; las provenientes de servicios públicos, por el ejercicio de profesiones, oficios, arte y toda clase de trabajo remunerado, por la prestación de*

*servicios personales o por el desempeño de funciones de cualquier naturaleza, desarrolladas o gestionadas dentro del territorio de la República, sea que la renta o remuneración consista en salarios, sueldos, dietas, honorarios, gratificaciones, regalías, ventajas, comisiones, o en cualquier otra forma de pago o compensación originada en la relación laboral. Se incluyen los ingresos por licencias con goce de sueldo, salvo que se trate de licencias para estudios debidamente comprobados y siempre que los montos de que se trate constituyan renta única, bajo las previsiones del presente artículo, y los pagos –cualquiera que sea la denominación que se les dé–, las pensiones, jubilaciones y semejantes –cualquiera que sea su origen– que paguen o acrediten el Estado, sus instituciones autónomas o semiautónomas, las municipalidades y las empresas o entidades privadas o de capital mixto de cualquier naturaleza”.*

De manera tal que, para efectos fiscales, se considerará de fuente costarricense todo ingreso o renta que se perciba como producto de actividades desarrolladas dentro del territorio, de bienes situados dentro del país, o de capitales utilizados dentro de nuestra jurisdicción, independientemente del lugar en el que dichas rentas se paguen y de la persona física o jurídica que lo pague.

Hemos hecho referencia a este tema como preámbulo para analizar el caso de trabajadores extranjeros que son asignados a empresas afiliadas localizadas en Costa Rica con el fin de desarrollar diversas actividades (entre ellas labores de apoyo y de control para lograr ciertos estándares de calidad establecidos a



nivel corporativo), los cuales continúan manteniendo una relación de dependencia con la empresa extranjera, de la cual perciben su salario. También está el caso de trabajadores que son asignados a empresas costarricenses, y que mientras resuelven su estatus migratorio, se toma la decisión de que continúen en la planilla de la empresa extranjera.

En estos casos, la situación jurídica de dichos trabajadores para efectos específicos de la declaración y pago de sus deberes tributarios en Costa Rica no resulta tan clara, debido a que si bien se encuentran dentro del territorio costarricense generando rentas gravables en nuestro país, no existe en nuestra legislación regulación específica en cuanto al mecanismo formal de cómo estos deben tributar.

En relación con este tipo de asignaciones, no es posible aplicar el sistema tradicional de retención salarial al cual nos encontramos sujetos todos los trabajadores asalariados en Costa Rica, debido a que la empresa local no tiene forma de materializar y enterar al fisco de dicha retención. De la misma manera, tampoco existe un sistema o procedimiento mediante el cual la empresa extranjera

pueda, desde el exterior retener, declarar y pagar el impuesto correspondiente a la renta de fuente costarricense pagada al trabajador. En relación con el trabajador, no existe tampoco un mecanismo de declaración directa que se ajuste a su caso concreto, ya que el único sistema auto-declarativo existente en nuestro medio para las personas físicas, es el aplicable a los profesionales liberales, el cual no se ajusta a la realidad económica que experimentan estos funcionarios, porque, como hemos comentado, se trata de empleados que finalmente son asalariados y no ejercen liberalmente su profesión.

La manera como la Administración Tributaria ha resuelto el tema desde hace varios años (oficio 296 del 17 de marzo de 2003) es indicando que dichos trabajadores deben hacer llegar sus impuestos al fisco a través de un mecanismo autoliquidativo, utilizando el recibo oficial de pago identificado como Formulario D-110.

Aunque dicha forma de pago no constituye en sentido estricto una declaración de impuestos, sino un formulario genérico a través del cual pueden hacerse llegar a la administración pagos por cualquier concepto, coincidimos con la Administración en que legal ni reglamentariamente no existe otro mecanismo formal de hacer llegar este pago a las arcas del Estado, y por tanto esa sería la única manera de evitar una contingencia al trabajador; sin embargo, en nuestro criterio, la utilización de mecanismos atípicos como este dificultan para la misma Administración el control y detección de situaciones irregulares en el pago de los impuestos, por lo que cada vez se hace más necesario.

La Administración Tributaria ha considerado que la tasa de impuesto a la cual se encuentran sujetos los trabajadores que estén en esta situación durante los primeros seis meses de labores en nuestro país, es la del 15% (Artículo 59 de la LiSR, tercer párrafo, en concordancia con el 26) que aplica a los extranjeros que realizan prestaciones de servicios personales sin relación de dependencia, y después de transcurridos los seis meses, cuando dicho trabajador adquiere la condición de domiciliado (Artículo 5 del reglamento a la LiSR), estarían gravados con el impuesto al salario utilizando la escala progresiva que nos aplica a todos los trabajadores dependientes domiciliados. ■



## Planificación fiscal en el contexto de las reformas tributarias en Guatemala

Desde un punto de vista amplio, la actividad de planificar nos asegura obtener el resultado deseado utilizando con eficiencia los recursos de que disponemos. De igual forma, el empresario, antes de realizar su actividad mercantil, debe prever todo lo necesario para que en la ejecución de su trabajo pueda actuar de la mejor manera posible, tomando decisiones oportunas para alcanzar los objetivos propuestos.

En este sentido, un plan de negocios abarcará todos los aspectos que el empresario debe asumir para llevar hacia adelante su empresa, entre los que se encuentran: aspectos operacionales, financieros, fiscales, legales, laborales, entre otros.

Entre los aspectos fiscales, el empresario debe prever el pago correcto y oportuno de los impuestos, enmarcándose en las leyes fiscales vigentes en cualquier país donde se realice la actividad.

Sabiendo que toda decisión financiera involucra un costo, no basta con conocer satisfactoriamente el sistema fiscal aplicable; lo más importante es saber incorporar el elemento tributario a un modelo de decisión que permita llevar a cabo una comparación rigurosa entre las distintas alternativas a disposición del sujeto. Esta actividad recibe la denominación de planificación fiscal.

Contrario a la perspectiva general que se tiene de la planificación fiscal, esta

no va encaminada a temas relacionados con evasión fiscal o con el fraude de ley. La planificación fiscal trata de buscar la mejor alternativa dentro de un marco normativo dado, y sin abuso de las formas jurídicas. Como tal, la planificación fiscal pretende cumplir con todas las normas fiscales vigentes en el país de que se trate, sin perjuicio de aprovechar los escenarios tributarios más beneficiosos que las leyes permitan, ya que visualiza a futuro los resultados de la actividad del empresario y organiza la toma de decisiones, de manera que se paguen oportunamente, y sin menoscabo para el fisco, los impuestos correspondientes.

En este sentido, en varios fallos la Corte Suprema de la República de Argentina, de los cuales refiero dos, con los números 241:210 y 308:215, se ha afirmado que “el esfuerzo honesto del contribuyente de mantener sus impuestos tan bajos como es legalmente posible, no merece reprobación”.

En Guatemala, la planificación fiscal ha cobrado mayor importancia en estos tiempos en los que las normas fiscales que establecen las reglas del juego han sido objeto de diversas modificaciones o reformas, por lo que es preciso hacer un análisis minucioso de las normas en su conjunto para no caer en ningún tipo de irregularidad que provoque riesgos económicos, fiscales e incluso penales para la entidad y los responsables en el cumplimiento del pago de impuestos. También cabe resaltar que una



reforma fiscal siempre debe tomar en consideración los principios de certeza y seguridad jurídica, para no afectar el negocio en marcha y los planes de inversión empresarial.

Todo lo dicho anteriormente nos conduce a reflexionar en la importancia del conocimiento oportuno de las reformas fiscales dentro de la planificación empresarial y fiscal, dado que de ello depende la toma de decisiones gerenciales adecuadas.

A este respecto, algunos elementos a considerar en el proceso de planificación fiscal en Guatemala para los años subsiguientes a partir de 2013, son:

- Quedan afectas al impuesto las rentas obtenidas en todo el territorio nacional, definido este conforme a lo establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala. Esto es la zona contigua del mar adyacente y la zona económica exclusiva, alcance no contemplado bajo la normativa del Impuesto sobre la Renta, Decreto No. 26-92.
- La figura de “venta indirecta” estará regulada en el inciso f) numeral 3, del Artículo 4, Libro I del Régimen de Impuesto sobre la Renta, del Decreto 10-2012 del Congreso de la República “Ley de Actualización Tributaria”, figura bajo la cual se atraen a fuero guatemalteco las rentas de capital directas o indirectas derivadas de derechos, acciones o participaciones en una entidad, residente o no, cuyo activo esté constituido por bienes inmuebles situados en Guatemala.
- Se introduce el concepto de residencia fiscal para personas individuales y jurídicas. Y se establecen reglas de permanencia en el territorio guatemalteco para personas individuales, y reglas de constitución, domicilio fiscal y sede de dirección efectiva para personas jurídicas.
- Se reconoce el concepto de establecimiento permanente, dentro del cual se incluyen: a) Las sedes de dirección, b) Las sucursales, c) Las oficinas, d) Las fábricas, e) Los

talleres, f) Los almacenes, tiendas u otros establecimientos, g) Las explotaciones agrícolas, forestales o pecuarias h) Las minas, pozos de petróleo o de gas, canteras, así como toda obra o proyecto de construcción.

- El cambio gradual del tipo impositivo del Impuesto sobre la Renta en los dos regímenes que estarán vigentes a partir del 1 de enero de 2013, los que son: a) Régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas (31% para el año 2013, 28% en 2014, y 25% de 2015 en adelante); y b) Régimen opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas (5% y 6% para el año 2013, y 5% y 7% a partir de 2014, según el rango de renta imponible).
- Se introduce la figura de capitalización delgada, por lo que la deducción del gasto por intereses no podrá exceder al valor de 3 veces el activo neto total promedio, multiplicado por la tasa simple máxima anual que fije la Junta Monetaria Guatemalteca para efectos tributarios.
- Normas sobre precios de transferencia con entidades relacionadas. Normativa bajo la cual la Administración Tributaria está facultada para comprobar si las operaciones entre partes relacionadas se han valorado de acuerdo con el valor de mercado para entidades independientes en operaciones comparables. Para este





efecto, se establece que 2 personas (una residente en Guatemala y otra en el extranjero) se consideran partes relacionadas cuando se den los casos siguientes: a) Cuando una de ellas dirija, controle o posea al menos el 25% del capital social de una entidad; b) Si una sociedad es socio o partícipe de otra y posee la mayoría de los derechos de voto o tiene la facultad de nombrar o destituir a los órganos de administración; c) Una persona residente en Guatemala y un distribuidor o agente exclusivo de la misma residente en el extranjero; entre otros casos.

- Pago del 5% de Impuesto sobre la Renta para la distribución de dividendos, ganancias y utilidades en sustitución del 3% de Impuesto de Timbres Fiscales que establece la normativa vigente actualmente.

Como mencioné anteriormente, en un plan de negocios se deben contemplar todos los aspectos que el empresario debe asumir para alcanzar los objetivos que persigue la entidad que dirige, por lo que las etapas mínimas sugeridas que debe cubrir un proceso de planificación fiscal son:

- a) Conocimiento del cliente: entrevistas con ejecutivos de primera línea, estructura empresarial, proceso productivo y venta de bienes o servicios.
- b) Estados financieros proyectados: inversiones en bienes de capital, tecnológicas, sistemas, mercados geográficos, financiamiento y capital.
- c) Políticas y marco contable.
- d) Análisis de los diferentes regímenes tributarios y proyección de impuestos.
- e) Análisis riesgo-país.
- f) Doble imposición interna.
- g) Reorganización empresarial.
- h) Políticas sobre distribución de utilidades y pago de dividendos.
- i) Monitoreo y revisión periódica de las proyecciones con los estados financieros reales.

- j) Adaptación de los estados financieros proyectados por cambios en las leyes tributarias y conexas.

Hablando de inversiones, es oportuno mencionar que Guatemala es miembro de la Agencia Multilateral de Garantía de Inversiones (Multilateral Investment Guarantee Agreement -MIGA- en inglés), que es parte del grupo del Banco Mundial que promueve y fortalece la inversión directa extranjera, proporcionando respaldo contra riesgos políticos o garantías contra pérdidas ocasionadas por riesgos sobre inversiones en países en desarrollo. Adicionalmente, también la Corporación de Inversiones Privadas en el Extranjero (Overseas Private Investment Corporation -OPIC- en inglés), es una institución financiera del Gobierno de Estados Unidos, que tiene como propósito fundamental promover y fomentar inversiones privadas de Estados Unidos de América hacia países en desarrollo, ofreciendo seguridad y financiamiento a proyectos de inversión contra riesgos de inestabilidad política y cambiaria, entre otros.

Adicionalmente, cuando del resultado de la planificación empresarial y fiscal exista duda sobre la interpretación y aplicación de normas jurídico-tributarias, es recomendable hacer uso del procedimiento de consulta (*tax ruling*), regulada en el Artículo 102 del Código Tributario, Decreto No. 6-91 del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas, de donde deviene apropiado mencionar que la respuesta es la vinculante, no la consulta, y solo es vinculante para la Administración Tributaria, no para el contribuyente.

Finalmente, se debe tomar en cuenta que la medición impositiva en la planificación empresarial es necesaria, pero no es el factor determinante de la planificación empresarial. La planificación fiscal es un proceso interactivo entre profesionales expertos en la materia y su cliente. ■

# La contabilidad gerencial como herramienta de gestión empresarial

Actualmente, muchas empresas a nivel mundial se encuentran en un proceso de crecimiento y desarrollo que les obliga a buscar otros mecanismos de trabajo, utilizar metodologías y herramientas que les apoyen en este proceso y que les facilite adaptarse con flexibilidad y rapidez; lograr mayor rentabilidad y eficiencia en sus operaciones para llegar a ser más competitivas en el mercado.

Una herramienta de control y medición muy utilizada es la contabilidad gerencial, que consiste en un sistema manejado por muchas empresas para medir su eficiencia, desempeño y rentabilidad. Es un factor clave para la alta gerencia en el proceso de definición de estrategias, políticas y normas generales de la organización.

La contabilidad gerencial, también conocida como contabilidad analítica o de gestión, tiene como objetivo determinar los costos de los diferentes servicios y productos de una empresa para realizar análisis de los resultados de cada uno. Consiste en la preparación de reportes con información financiera oportuna y precisa, requerida por la alta gerencia o los administradores de negocios para la planificación y toma de decisiones gerenciales que contribuyan al mejoramiento y crecimiento de la

organización a corto, mediano y largo plazo, para poder alcanzar los objetivos estratégicos.

Esta metodología se utiliza como un mecanismo de control del presupuesto, estructurándolo por centros de costos y beneficios según las diferentes unidades del negocio. Provee información que se utiliza para hacer análisis comparativos del comportamiento de la empresa que ayudan a identificar factores y áreas críticas de enfoque, sobre las que se requerirá tomar medidas correctivas y/o preventivas, o establecer nuevas iniciativas para obtener mejores resultados a nivel de eficiencia, rendimiento, reducción de costos, y brindar un mejor servicio al cliente tanto interno como externo.

## Diseño del modelo de contabilidad gerencial

El modelo de un sistema de medición de contabilidad gerencial se diseña considerando las estrategias, características y el entorno del negocio, su estructura organizacional, toma en cuenta todas las unidades de responsabilidad y las áreas involucradas, administrativas y operativas, y los servicios principales y de soporte que se desean medir, evaluar y controlar.

Es esencial crear o definir una unidad para el manejo del presupuesto, que será responsable de mantener el control y seguimiento de la información, generar reportes gerenciales, y en conjunto con los responsables de cada unidad o área, definir los indicadores de medición considerando los factores que desean medir, los cuales deben ser cualitativos y cuantitativos. Una vez establecidos estos indicadores, se continúa con la definición y formulación de objetivos e iniciativas que deberán ser presentadas a la alta gerencia para su aprobación. Posteriormente, será responsabilidad de la alta gerencia definir las reglas de gobierno corporativo, que deben ser documentadas y comunicadas a todas las áreas y personas involucradas en este proceso para lograr el compromiso de todos los niveles en la organización.

Es importante señalar que al utilizar este mecanismo de gestión enfocándose en medición y control, se requiere de personal con un perfil analítico que cuente con las capacidades y competencias necesarias para realizar los cálculos, analizar e interpretar resultados, y preparar información financiera desde una perspectiva integral de negocio, ejerciendo una función de seguimiento a las diferentes áreas en el cumplimiento del presupuesto e iniciativas.

Para un seguimiento efectivo, es de suma importancia establecer reuniones mensuales para la revisión y análisis de indicadores, presentación y revisión de resultados de las diferentes áreas. Los indicadores deben ser evaluados periódicamente para determinar si se







requiere efectuar cambios o ajustes a la metodología de distribución y cálculo. La periodicidad de la revisión dependerá de cada empresa según la estrategia de medición y control definida.

## Manejo de la información

El manejo de la información es un factor clave en todo sistema de medición gerencial. Al establecer los indicadores debe considerarse que los datos sean fáciles de obtener por el área de presupuesto sin tener que depender del resto de las áreas funcionales, operativas o de terceros para la obtención de información base para los cálculos y distribución, que contribuirá a lograr una mayor agilidad en el proceso de generación de reportes para la gerencia, junta directiva y accionistas.

Otro factor importante es establecer una buena comunicación entre las diferentes áreas de la organización y tener transparencia con la información que se maneja, ya que de esta manera se lograrán mejores resultados en el cumplimiento de metas y objetivos, y se generarán posibles iniciativas de mejoramiento desde las bases hacia el nivel jerárquico más alto en la organización.

## La contabilidad gerencial facilita el proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones en toda empresa es de gran importancia, ya que se refleja en el éxito y desarrollo del negocio, cumplimiento de proyectos y muchos otros factores que involucran a toda la organización, siempre que estas puedan tomarse de manera ágil

y oportuna, y basada en información precisa que refleje la situación real de la empresa.

La contabilidad gerencial es de gran apoyo para la alta gerencia en la toma de decisiones gerenciales y estratégicas, ya que a través de los indicadores de medición se identificarán los factores críticos en los que la empresa debe enfocarse y determinar la dirección a seguir para el cumplimiento de los objetivos y los planes de crecimiento y desarrollo.

Al identificar los costos de las diferentes unidades de la empresa, se contará con información certera de los resultados de ejecución de un período, un gran apoyo para la alta gerencia al evaluar diferentes alternativas de mejora, tales como reingeniería y mejoramiento de procesos, reestructuración organizacional, formular nuevas estrategias de negocio, como nuevas inversiones, tercerización de ciertos servicios, eliminación o creación de nuevos productos y servicios, evaluación de precios de venta, entre otros, que al final se resume en el logro de eficiencia, productividad y aumento de rentabilidad del negocio.

### **Beneficios de la contabilidad gerencial**

La contabilidad gerencial, al apoyar a las empresas en el proceso de planificación y administración, ayuda a tener un mayor control de toda la organización y visibilidad de resultados, identifica oportunidades de mejora para la empresa y logra grandes beneficios a corto plazo, como:

- Mayor conocimiento de los costos de los productos y servicios desde una visión integral de información.
- Aumento de eficiencia operacional y

productividad en las actividades. Conocimiento de la rentabilidad en diferentes niveles de análisis (cliente, producto, canales, unidades administrativas).

- Mejor ámbito de control en todas las unidades de negocio.
- Optimización en la carga fiscal.
- Mejor servicio al cliente interno y externo.
- Estandarización de procesos y mejoramiento continuo.
- Precisión, consistencia y calidad en la información.
- Compromiso de toda la organización.
- Fortalecimiento del plan de comunicación entre las diferentes unidades de negocio.

En el entorno en el que se desenvuelven las empresas actualmente es fundamental contar con sistemas, metodologías y herramientas contables de medición para orientarlas hacia el crecimiento, desarrollo y mejora continua.

La contabilidad gerencial es una tendencia que muchas empresas siguen en la búsqueda de medir y controlar costos y realizar análisis financieros, de lograr un mayor rendimiento en todas sus actividades. Permite conocer con precisión la situación real del negocio y determinar las alternativas a seguir para el cumplimiento de objetivos, planes estratégicos, y principalmente evaluar nuevas alternativas para enfrentar los retos del mercado, logrando una mayor competitividad y el éxito del negocio. ■

## Las Entidades Financieras vs FATCA

### Antecedentes:

La crisis financiera que estalló en Estados Unidos de América (en adelante EUA) y que aún se sufren sus secuelas, requirió del gobierno de ese país tomar ciertas medidas tendentes a reactivar su economía. Una de esas medidas fue la debatida inyección de varios millones de dólares a la banca y por otro lado la aprobación de la Ley denominada “Hiring Incentives to Restore Employment Act, (HIRE, siglas en inglés), aprobada en marzo de 2010 por el Congreso de los Estados Unidos América. Dicha ley fue promulgada para crear incentivos y beneficios fiscales a favor de empleadores que contrataran personal durante 2011, bajo ciertas condiciones. Como complemento de las medidas anteriores, en marzo de 2010 fue aprobada por el Congreso de los Estados Unidos de América, la normativa denominada “Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA, siglas en inglés).

### ¿Qué alcance tiene FATCA?

FATCA se aplicará a cualquier cuenta financiera cuyo titular sea ciudadano estadounidense, residente, sociedades anónimas, sociedad de personas (partnerships) o fideicomisos (trusts) o que posea la propiedad de más del 10 por ciento de una sociedad anónima, partnership o trusts. FATCA requerirá que a partir del 01 de enero de 2013 las Instituciones Financieras Extranjeras (FFI, por sus siglas en inglés), proporcionen información al Servicio de Rentas Internas de los EUA (IRS), sobre personas estadounidenses que tengan cuentas financieras fuera de EUA.

### ¿Cuáles son los objetivos de FATCA?

a) Incrementar la recaudación de impuestos, b) Dar soporte legal al

intercambio de información financiera proveniente de las (FFI) y de las Entidades No Financieras del Exterior (NFFE) para poder aplicar las leyes tributarias de EUA.

### ¿Cómo funcionará FATCA?

Inicialmente FATCA requerirá que personas que califiquen como contribuyentes de Estados Unidos de América, que mantienen activos financieros en el extranjero por un valor superior a 50 mil dólares, reporten cierta información acerca de esos activos en un formulario específico, que deberá adjuntarse a la declaración anual de rentas.

Adicionalmente, IRS requerirá a las FFI y a las NFFE, a firmar un acuerdo de colaboración mediante el cual dichas entidades se comprometen a: i) identificar todas las cuentas de US Persons (“US Accounts”) y, ii) proveer información



anual sobre los saldos y movimientos del año. Sin embargo, las FFI y las NFFE que no firman dicho acuerdo, serán objeto de retención de impuesto del 30% de renta de fuente de EUA.

### ¿Cómo incidirá FATCA sobre las FFI?

La identificación de las US Accounts conlleva una especie de “due dilligence”, con la finalidad de dar cumplimiento a la normativa, que implicará practicar una verificación exhaustiva de las cuentas que conforman su cartera, con la finalidad de identificar las personas calificadas como US Persons.

El cumplimiento de FATCA, representará que las FFI se provean de programas informáticos que permitan captar la información y datos capaces de generar los reportes requeridos por dicha ley.

### ¿Qué están haciendo las FFI?

Hasta mitad de 2012 el IRS no había circulado el borrador del acuerdo de colaboración (prometido para la primavera de 2012), lo cual impacta la oportunidad de la implementación. En el ínterin algunas FFI han tomando algunas de las siguientes acciones:

- Instrucción sobre los aspectos teóricos de la ley tanto al personal ejecutivo

como al que fungirá de responsable de la implementación de dicha normativa.

- Creación de comités o equipos de trabajo para la implementación.
- Actualización de formularios de inscripción de clientes.
- Evaluación de los impactos en los sistemas de información.

### ¿Cómo se relacionará FATCA con el secreto bancario?

La vigencia de FATCA podría implicar un análisis del alcance de la normativa que regula el secreto bancario para aquellos países que ofrecen esta garantía a sus inversionistas.

### ¿Cómo podemos en PwC ayudar a nuestros clientes?

Para ayudar a nuestros clientes a prepararse y dar cumplimiento a esta normativa, PwC ha formado una red de especialistas en FATCA, los cuales aportan conocimientos no sólo sobre esta regulación sino también sobre regulaciones y jurisprudencias locales. ■



## Eventos PwC



### Ampliando conocimientos

La firma de Nicaragua ofreció el seminario “Declaración del Impuesto sobre la Renta 2012” durante el mes de agosto de 2012. Con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes, se impartieron temas como Incorporaciones o Reformas de Ley No. 712, Formas de pago del Impuesto sobre la Renta, Retenciones Definitivas, Pago Mínimo Definitivo, Retenciones IR, Conciliación Fiscal, IR Diferido, Nuevo formulario de Declaración y la Reforma Fiscal. El seminario fue liderado por Juan Carlos Cortés, Gerente de Impuesto del área de TLS.





## Diplomado de Actualización Tributaria

El diplomado de Actualización Tributaria fue impartido por la línea de servicios de Impuesto y Legal (TLS), en tres módulos en los meses de abril y mayo de 2012. Se contó con la presencia de invitados especiales como Magistrados de la Corte, Socios de PwC, expertos en aduanas y personal de la Superintendencia de Administración Tributaria. El diplomado se llevó a cabo en el Hotel Real Intercontinental, ciudad de Guatemala, donde asistieron más de 160 personas. Los temas a tratar fueron las nuevas reformas contenidas en los Decretos No. 4-2012 y 10-2012, los cuales son de interés nacional.





## Eventos PwC



### Congreso de Contabilidad y Normas Contables en Panamá

En el mes de agosto de 2012, el Colegio de Contadores Públicos Autorizados de Panamá organizó el Congreso de Contabilidad y Normas Contables “Impacto de las NIIF y el entorno actual sobre la función contable”. Dicho congreso tuvo lugar en el Hotel Miramar Intercontinental de la ciudad de Panamá, donde asistieron cientos de empresarios a quienes se les expuso diversos temas como Medición de Valor Razonable, Impuestos Diferidos, NIIF de Arrendamientos, NIIF de Seguros y NIIF de Ingresos, entre otros. PwC Panamá brindó su aporte con la participación de Edereth Barrios, Director de Auditoría, exponiendo el tema sobre la NIIF 11 “Operaciones Conjuntas”.





## Gobernabilidad, riesgo y cumplimiento

PwC Costa Rica se unió al V Congreso ISACA “Los retos del Milenio”, el cual se realizó los días 23 y 24 de agosto de 2012 en el Radisson Europa Hotel de la ciudad de San José. La conferencia se dirigió a una variedad de profesionales con responsabilidades en la toma de decisión en áreas de gobernabilidad, seguridad, auditoría, riesgo y control de las tecnologías de información. Por parte de PwC, Mauricio Alfaro, Gerente de TI, expuso el tema de APO3 Manage Enterprise Architecture de Cobit 5.



# Pagando impuestos en InterAméricas

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

Fechas fiscales de septiembre a diciembre 2012 ■ Edición No. 8 ■ Editado en Panamá

| República Dominicana  |              |                |              |                 |
|---|--------------|----------------|--------------|-----------------|
|   | Septiembre   | Octubre        | Noviembre    | Diciembre       |
| Pago de Ad -Valórem de los combustibles.  | 3,10,17 y 25 | 1,8,15,22 y 29 | 6,12,19 y 26 | 3,10,17,24 y 31 |
| Pago del 2do anticipo de impuesto sobre la renta de personas físicas y sucesiones indivisas con actividades no comerciales e industriales.  |              | 1              |              |                 |
| Pago 2da cuota impuesto sobre los activos personas físicas con negocio de único dueño.  |              |                |              |                 |
| Reporte de órdenes de combustible exento (Formato 624).   |              |                |              |                 |
| Pago de impuesto de casinos.  | 5            | 5              | 6            | 5               |
| Pago de impuesto de tragamonedas.   |              |                |              |                 |
| Pago de impuesto selectivo al consumo de combustibles (específico).   | 6,13,20 y 27 | 4,11,18 y 25   | 1,8,15 y 22  | 6, 13, 20 y 27  |
| Presentación y pago de retenciones de impuestos sobre la renta y retribuciones complementarias.   |              |                |              |                 |
| Contribución de salida de líneas aéreas (2da quincena del mes anterior 2012).   | 10           | 10             | 12           | 10              |
| Pago del impuesto a la organización de juegos telefónicos.  |              |                |              |                 |
| Pago 2da cuota impuesto a la vivienda suntuarias y solares urbanos no edificadas (IPI / IVSS).  | 11           |                |              |                 |
| Pago anticipo mensual impuesto sobre la renta de personas jurídicas no acogidas al Procedimiento simplificado de tributación (PST).   |              |                |              |                 |
| Pago anticipo mensual impuesto sobre la renta de personas físicas y sucesiones indivisas con actividades comerciales e industriales no acogidas al procedimiento simplificado de tributación (PST).                 | 17           | 15             | 15           | 17              |
| Remisión de las informaciones sobre compras de bienes y servicios para contribuyentes del impuesto sobre la renta y/o ITBIS (Formato 606).  |              |                |              |                 |
| Pago de la 2da cuota del ISR para contribuyentes acogidos al PST basado en compras.   |              | 15             |              |                 |
| Pago de la 3era cuota del ISR para contribuyentes acogidos al PST basado en compras.  |              |                |              | 17              |
| Impuesto sobre la transferencia de bienes industrializados y servicios (ITBIS).   |              |                |              |                 |
| ITBIS contribuyentes acogidos al procedimiento simplificado de tributación (PST), basado en compras.  | 20           | 22             | 20           | 20              |
| Impuesto selectivo al consumo.  |              |                |              |                 |
| Impuesto selectivo a las comunicaciones y seguros.  |              |                |              |                 |
| Contribución de salidas de líneas aéreas (1era quincena del mes corrientes 2012).   |              |                |              |                 |
| Reporte de reembolsos o pagos de reclamaciones a aseguradoras y ARS a personas físicas (Formato 615).   | 25           | 25             | 26           | 26              |
| Reporte de pago de comisiones de las aseguradoras y ARS (Formato 616).  |              |                |              |                 |
| Pago del impuesto a las bancas de apuestas.   | 25           | 22             | 22           | 24              |
| Declaración informativa de operaciones efectuada con partes relacionadas o vinculadas (DIOR), para contribuyentes con cierre al 31 de marzo.  | 27           |                |              |                 |
| Declaración informativa de operaciones efectuada con partes relacionadas o vinculadas (DIOR), para contribuyentes con cierre al 30 de junio.  |              |                |              | 27              |
| Presentación y pago de la declaración jurada de impuesto sobre la renta de sociedades con cierre 30 de junio, no acogidos al procedimiento simplificado de tributación (PST).                                       |              |                |              |                 |
| Pago 1era cuota impuesto sobre los activos de empresas cierre 30 de junio, no acogidos al procedimiento simplificado de tributación (PST).  |              | 29             |              |                 |
| Declaración jurada informativa instituciones sin fines de lucro con cierre 30 de junio.   |              |                |              |                 |
| Reporte de las retenciones del Estado (Formato 623).  |              |                |              |                 |
| Norma 01-07 remisión de los archivos de datos costos y gastos para personas jurídicas que no presenten declaraciones del ITBIS y no efectúen retenciones de dicho impuesto con fecha de cierre al 30 de septiembre. |              |                |              |                 |
| Remisión de los archivos de datos de informaciones de personas jurídicas con cierres 30 de septiembre, correspondiente a:   |              |                | 29           |                 |
| - Información sobre los NCF anulados (Formato 608).   |              |                |              |                 |
| - Información sobre pagos realizados al exterior (Formato 609).   |              |                |              |                 |
| - Detalle de ventas de bienes y servicios (Formato 607).  |              |                |              |                 |
| Reporte de compras de divisas (Formato 612), para los contribuyentes con fecha de cierre 30 de septiembre.  |              |                |              |                 |
| Reporte de ventas de divisas (Formato 613), para los contribuyentes con fecha de cierre 30 de septiembre.   |              |                |              |                 |
| Pago de impuesto selectivo al consumo de combustibles (específico).   |              |                |              |                 |
| Pago 2da cuota impuesto sobre activos empresas con cierre al 31 de diciembre, no acogidos al procedimiento simplificado de tributación (PST).   |              | 30             |              |                 |
| Reporte de órdenes de combustible exento (Formato 624).   |              | 30             | 30           | 31              |
| Pago del 3er anticipo de impuesto sobre la renta de personas físicas y sucesiones indivisas con actividades no comerciales e industriales.  |              |                |              | 31              |

\* El Impuesto de Cheques y Transferencias Electrónicas; y el ITBIS retenido por las Compañías de Adquierecia: septiembre 7, 14, 21 y 28; octubre 5, 12, 19 y 26; noviembre 2, 9,16, 23, y 30; diciembre 7, 14, 21 y 28.

## Costa Rica

|   | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|---|------------|---------|-----------|-----------|
| D107 Impuesto a los casinos y salas de juego.<br>D113 Impuesto sobre los rendimientos y ganancias de capital de los fondos de inversión.  | 14         | 12      | 14        | 14        |
| D103 Retenciones en la fuente.<br>D104 Sistema tradicional de ventas.<br>D106 Impuesto selectivo de consumo.<br>D114 Impuesto único a los combustibles.<br>D117 Impuesto específico sobre las bebidas alcohólicas.<br>D171 Impuesto específico sobre las bebidas envasadas sin contenido alcohólico y jabones de tocador. | 17         | 16      | 15        | 17        |
| D177 Contribución especial para el FOMAT. La declaración se presenta el 15 de marzo y en esa fecha se paga el primer tracto, los demás pagos se efectúan con el recibo de pago D110.  | 17         |         |           | 17        |
| D160 Declaración trimestral de impresión de comprobantes de ingresos.<br>D161 Declaración, resumen trimestral de cajas registradoras.   |            | 16      |           |           |
| D105 Régimen simplificado.  |            | 16      |           |           |
| D101 Declaración del impuesto sobre la renta.   |            |         |           | 17        |
| D108 Pagos parciales del impuesto sobre la renta.   | 28         |         |           |           |
| D150 Declaración anual resumen de retenciones.<br>D151 Declaración anual resumen de clientes, proveedores y gastos específicos.<br>D158 Declaración anual compras y ventas subastas agropecuarias.<br>(*en diciembre solo Grandes Contribuyentes)   |            |         | 30        | 10        |

\* El disfrute del feriado del 12 de octubre se traslada al lunes siguiente de conformidad con lo establecido en el artículo 148 del Código de Trabajo.

## Nicaragua

|  | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|--|------------|---------|-----------|-----------|
| Declaración y pago del impuesto FOMAV correspondiente al mes anterior 2012.<br>Declaración y pago del IVA definitiva del mes anterior 2012 grandes contribuyentes.<br>Declaración y pago de retenciones IR en la fuente 2da quincena del mes anterior 2012.<br>Declaración y pago de retenciones definitivas 2da quincena del mes anterior 2012.   | 7          | 5       | 7         | 7         |
| Declaración y pago de anticipo IR y/o pago mínimo definitivo correspondiente al mes anterior 2012.<br>Declaración y pago de IVA mensual contribuyentes en general correspondiente al mes anterior 2012.<br>Declaración y pago del ISC correspondiente al mes anterior 2012.<br>Declaración y pago del impuesto municipal sobre ingresos correspondiente al mes anterior 2012.<br>Declaración de retención definitiva sobre intereses por depósitos correspondiente al mes anterior 2012 (entidades financieras). | 17         | 15      | 15        | 17        |
| Pago de cotización INSS patronal y laboral correspondiente al mes anterior 2012.<br>Pago de aporte INATEC correspondiente al mes anterior 2012.  | 18         | 17      | 16        | 18        |
| Declaración y pago de IVA 1ra quincena del mes corriente 2012 grandes contribuyentes.<br>Declaración y pago de retenciones IR en la fuente 1ra quincena del mes corriente 2012.<br>Declaración y pago de retenciones definitivas 1ra quincena del mes corriente 2012.  | 21         | 22      | 22        | 21        |
| Reporte consolidado mensual SAIRI correspondiente al mes anterior 2012.  | 24         | 22      | 22        | 24        |
| Declaración y pago de IR anual para contribuyentes con período fiscal ordinario.   | 28         |         |           |           |
| Toma física de inventarios período fiscal especial calendario.   |            |         |           | 31        |

## Panamá

|  | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|--|------------|---------|-----------|-----------|
| Presentación de planilla de seguridad social.  | 3 - 7      | 1 - 5   | 3 - 7     | 3 - 7     |
| Impuesto selectivo al consumo de bienes y servicios.<br>ITBMS mensual. (*y trimestral en octubre)<br>Impuesto de timbres mensual.<br>Impuesto de primas de seguros 5%.   | 17         | 15      | 15        | 17        |
| Declaración y pago del adelanto al impuesto sobre la renta.  | 20         | 22 - 31 | 20        | 20        |
| Pago de contribuciones a la seguridad social.  | 19 - 28    | 22 - 31 | 20 - 31   | 20 - 31   |
| Pago de segunda cuota del impuesto sobre la renta estimado, y seguro educativo, persona natural.<br>Pago del impuesto municipal mensual.   |            | 1       |           |           |
| Presentación de informe de compras o informe de no declarantes mensual.<br>Pago del impuesto municipal.  |            | 31      | 31        |           |
| Pago de tercera cuota del impuesto sobre la renta estimado, y seguro educativo, persona natural.<br>Pago de la tercera cuota del impuesto de inmuebles.<br>Presentación de informe de compras e informe de no declarantes mensual.<br>Pago del impuesto municipal mensual. |            |         |           | 31        |



# Pagando impuestos en InterAméricas

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

Fechas fiscales de septiembre a diciembre 2012 ■ Edición No. 8 ■ Editado en Panamá

| Honduras  |            |         |           |           |
|---|------------|---------|-----------|-----------|
|   | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Industria forestal.   | 5          | 5       | 7         | 5         |
| Tasa de seguridad.  | 5          | 5       | 5         | 5         |
| Segunda cuota del impuesto sobre la renta y aportación solidaria temporal.  |            | 1       |           |           |
| Aporte al patrimonio vial.  | 7          | 8       | 7         | 7         |
| Retención impuesto sobre venta al Estado.<br>Retención 12% ISV grandes contribuyentes.<br>Retención en la fuente asalariados.<br>Producción y consumo de gaseosas y cervezas.<br>Venta de cigarrillos.<br>Impuesto sobre venta, casinos, juegos de azar y envite.<br>Premios de Lotería Nacional de Beneficencia.<br>Producción de alcoholes y licores nacionales.<br>Boletería electrónica, rifas y encuestas a través de celular o cualquier medio de comunicación.<br>Retención anticipo 1% del ISR.<br>Contribución especial telefonía móvil-tasa de seguridad.<br>Contribución especial del sector comidas y bebidas-tasa de seguridad.<br>Retención del 12.5% (Art. 50 LISR).<br>Retención a los no residentes.<br>Impuesto selectivo al consumo.<br>Tasa por servicios turísticos.<br>Retención por dividendos y cuentas por cobrar a socios.<br>Retención por alquileres.<br>Retención en la fuente 1% sobre compras de bienes.<br>Impuesto sobre venta a líneas aéreas.<br>Retención Impuesto sobre ganancias de capital (10%).<br>Retención Impuesto sobre ganancias de capital a no residentes (2%).<br>Declaración de retenciones de las administradoras de tarjetas de débito y crédito. | 10         | 10      | 12        | 10        |
| Retenciones intereses (art.9).  |            | 10      |           |           |
| Declaración informativa mensual de los sujetos pasivos de la retención del 12% de ISV (Decreto 215-2010).   | 17         |         | 15        | 10        |
| Informe mensual de retención del 12% grandes contribuyentes.  |            | 15      |           |           |
| Tasa de seguridad.  | 20         | 22      | 20        | 20        |
| Cuota única pagos a cuenta impuesto sobre la renta.   |            |         | 30        |           |
| Tercera cuota a pago a cuenta del impuesto sobre renta y aportación solidaria temporal.   |            |         |           | 31        |

| El Salvador  |            |         |           |           |
|--|------------|---------|-----------|-----------|
|  | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Anticipo a cuenta del impuesto sobre la renta (Arts. 151 y 152 Código Tributario).<br>Retención por servicios de carácter permanente (Art. 155 Código Tributario).<br>Retención por prestación de servicios (Art. 156 Código Tributario).<br>Retención a sujetos no domiciliados (Art. 158 Código Tributario).<br>Declaración y pago del impuesto de IVA (Art. 93 y 94 LIVA).<br>Retención IVA a sujetos no domiciliados (Art. 162 Código Tributario).<br>Percepción IVA a sujetos domiciliados (Art. 163 Código Tributario).<br>Informe de donaciones (Art. 146 Código Tributario).<br>Declaración y pago de impuestos específicos y Ad-Valórem y contribución especial turismo (gaseosas, tabaco, bebidas alcohólicas, armas de fuego, municiones y productos pirotécnicos).<br>Declaración del impuesto sobre las llamadas telefónicas provenientes del exterior que terminan en El Salvador.<br>Declaración impuesto especial a los combustibles.<br>Informe mensual de ventas a productores, distribuidores o detallistas de productos de tabaco. | 14         | 12      | 15        | 14        |
| Estado de origen y aplicación de fondos (Art. 146 Código Tributario).  | 14         |         |           |           |
| Informe de autorización de sistemas contables, libros legales y libros IVA (Art. 149-C Código Tributario).   |            | 12      |           |           |
| Informe mensual de retenciones, percepción y anticipo a cuenta IVA (Art. 123-A Código Tributario).<br>Informe mensual de documentos impresos a contribuyentes Inscritos en IVA (Art. 116 Código Tributario).   | 21         | 21      | 22        | 21        |

## Guatemala

|   | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|---|------------|---------|-----------|-----------|
| Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 27 de agosto al 02 de septiembre 2012.  | 7          |         |           |           |
| Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 24 al 30 de septiembre 2012.  |            | 5       |           |           |
| Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 22 al 28 de octubre 2012.   |            |         | 5         |           |
| Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 26 de noviembre al 02 de diciembre 2012.  |            |         |           | 7         |
| Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 29 de octubre al 04 de noviembre 2012.  |            |         | 9         |           |
| IVA retenido en la emisión de facturas especiales, agosto 2012 (Artículo 54 LIVA).  |            | 1       |           |           |
| Declaración mensual informativa de saldos, compras y ventas del impuesto a la distribución de petróleo crudo correspondiente al mes anterior 2012.  | 10         | 10      | 12        | 10        |
| Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 03 al 09 de septiembre 2012.  | 14         |         |           |           |
| Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 01 al 07 de octubre 2012.   |            | 12      |           |           |
| Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 05 al 11 de noviembre 2012.   |            |         | 16        |           |
| Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 03 al 09 de diciembre 2012.   |            |         |           | 14        |
| Declaración de retenciones a empresas de transporte no domiciliadas 5% definitivo (Artículos 34,35 y 36 LISR).<br>Declaración de retenciones a no domiciliados por seguros, reaseguros, reafianzamientos, películas, noticias internacionales (Artículos 34, 35 y 36 LISR).<br>Declaración de retenciones en el régimen de asalariados (Artículo 63 LISR).<br>Declaración de retenciones a personas individuales y jurídicas domiciliadas en el país (5%).<br>Pago directo de ISR por ingresos que no fueron objeto de retención del 5%, a personas domiciliadas en el país.<br>Retención por emisión de facturas especiales por compra de bienes y adquisición de servicios (Artículo 31 LISR).<br>Informes de servicios de impresión de documentos (solo imprentas).<br>Impuesto sobre productos financieros (retención del 10% definitivo).<br>Impuesto de timbres fiscales (retención 3% por dividendos, rifas, sorteos, etc.).<br>Declaración jurada y recibo de pago del impuesto a la distribución de bebidas alcohólicas y otras (Artículo 11 Dcto 09-2002).<br>Declaración jurada y recibo de pago del impuesto sobre cigarrillos fabricados a máquina y de exportación de cigarrillos (Artículo 25 Dcto 71-77). | 14         | 12      | 15        | 14        |
| Pago trimestral del impuesto sobre la renta, trimestre julio-septiembre 2012 (Artículo 61 LISR).  |            | 12      |           |           |
| Cuotas IGSS, IRTA e INTECAP (Artículo 6 y 35 del Acuerdo 1118 del IGSS).  | 20         | 22      | 20        | 20        |
| Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 10 al 16 de septiembre 2012.  | 21         |         |           |           |
| Declaración semanal del Impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 08 al 14 de octubre 2012.   |            | 19      |           |           |
| Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 12 al 18 de noviembre 2012.   |            |         | 23        |           |
| Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 10 al 16 de diciembre 2012.   |            |         |           | 21        |
| Retenciones a no domiciliados por intereses, dietas, comisiones, bonificaciones, sueldos, honorarios, regalías, etc. (Artículo 45 LISR).<br>Retenciones a cargo de exportadores por adquisición de productos agrícolas y pecuarios (65%), pago de remanente.<br>Retenciones a cargo de exportadores por adquisición de otros productos y servicios (15%), pago de remanente.<br>Retenciones a cargo de empresas calificadas en el decreto número 29-89 (65%), pago de remanente.<br>Retenciones a cargo de empresas operadoras de tarjetas de crédito o débito (15%).<br>Retenciones por adquisición de combustible con tarjetas de crédito o débito (1.5%).<br>Retenciones a cargo de otros agentes de retención (15%).  | 21         | 19      | 22        | 21        |
| Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 17 al 23 de septiembre 2012.  | 28         |         |           |           |
| Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 15 al 21 de octubre 2012.   |            | 26      |           |           |
| Declaración semanal del impuesto a la distribución de petróleo crudo de la semana del 19 al 25 de noviembre 2012.   |            |         | 30        |           |
| IVA retenido en la emisión de facturas especiales, mes anterior 2012 (Artículo 54 LIVA).  |            | 31      | 30        |           |
| Impuesto de Solidaridad, trimestre julio-septiembre 2012 (Artículo 10, Decreto 73-2008 LISO).   |            | 31      |           |           |
| Impuesto Único sobre Inmuebles, trimestre julio-septiembre 2012 (Artículo 21 Decreto 15-98 LIUSI).  |            |         |           |           |

\*La declaración mensual del IVA (Artículo 40 LIVA y Artículo 8, inciso 5 Código Tributario) debe presentarse dentro del mes siguiente. Las últimas obligaciones correspondientes al año 2012 tienen el siguiente vencimiento:

- Declaración semanal del impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 17 al 23 de diciembre 2012, vence el 31 de diciembre 2012.
- IVA Retenido en la emisión de facturas especiales, noviembre 2012 (Artículo 54 LIVA), vence el 31 de diciembre de 2012.
- Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 24 al 30 de diciembre 2012, vence el 07 de enero de 2013.
- IVA Retenido en la emisión de facturas especiales, diciembre 2012 (Artículo 54 LIVA), vence el 31 de enero de 2013.

# Contactos

## PwC Costa Rica

Edificio PwC  
Los Yoses, San Pedro de Montes de Oca  
125 metros al oeste de la Cámara de  
Industrias  
Tel: +506 2224-1555  
Fax: +506 2253-4053  
Apartado postal 2594-1000  
San José – Costa Rica

Socios Oscar Piedra, Antonio Grijalba,  
Ignacio Pérez, José Naranjo y Carlos  
Barrantes.

## PwC Guatemala

Edificio Tívoli Plaza  
6a Calle 6-38 Zona 9, 4to Nivel  
Tel: +502 2420-7800  
Fax: +502 2331-8345  
Apartado postal 868  
Ciudad de Guatemala – Guatemala

Socios Dora Orizabal, Ricardo Molina,  
Rolando Díaz y Edgar Mendoza.

## PwC Honduras

Col. Loma Linda Norte, Diagonal Gema N° 1,  
Bloque F, 3era Calle  
Tel: +504 2231-1911 / 2239-8707 al 09  
Fax: +504 2231-1906  
Apartado postal 3700  
Tegucigalpa – Honduras

Entrada Principal Col. Orquídea Blanca  
14 Avenida Circunvalación Noroeste, 10 Calle  
Tel: +504 2553-3060  
Fax: +504 2552-6728  
Apartado postal 563  
San Pedro Sula – Honduras

Socios Wilfredo Peralta, Ramón Morales y  
Roberto Morales.

## PwC El Salvador

Centro Profesional Presidente  
Ave. La Revolución y Calle Circunvalación  
Colonia San Benito  
Tel: +503 2243-5844  
Fax: +503 2243-3546  
Apartado postal 695  
San Salvador - El Salvador

Socios María Cejas, Carlos Morales Recinos  
y Fernando Leonel Rodríguez.

## PwC Nicaragua

Edificio Cobirsa II  
Km 61/2 Carretera a Masaya, 3er piso  
Tel: +505 2270-9950  
Fax: +505 2270-9540  
Apartado postal 2697  
Managua – Nicaragua

Socio Francisco Castro Matus.

## PwC Panamá

Edificio PwC, Ave. Samuel Lewis y  
calle 55 E  
Urbanización Obarrio - Panamá  
Tel: +507 206-9200  
Fax: +507 264-5627  
Apartado postal 0819-05710  
Panamá - República de Panamá

Socios Ángel Dapena, Marisol Arcia,  
Diana Lee, Víctor Delgado y Francisco Barrios.

## PwC República Dominicana

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

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



# Costa Rica Nicaragua Panamá El Salvador República Dominicana Honduras Guatemala

## ***PwC es social***

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



Síguenos en @PwC\_InterAmeric



Dale like a PwC Interaméricas



Encuétranos como PwCInteraméricas



Únete a PwC Interaméricas





