

Perspectivas

*Construyendo relaciones
que crean valor*



Precios de transferencia en Centroamérica / Empresa familiar / ¿Qué sucede después de que has sido promovido a jefe?

Mi perspectiva

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

La revista sale muy bien y los artículos abordan temas realmente importantes y además recomiendan formas de mejorar en varias áreas.

Pedro

Felicitaciones por las ocho ediciones de su revista.

Andrea

Leo la revista desde un punto de vista de consultor y me parece que los artículos son interesantes para los colegas sin conocimientos específicos de las áreas que se tratan, pero lo suficientemente profundos para motivar al lector interesado.

Patricia

Qué interesante estuvo la octava edición, con lo de las entidades financieras vs FATCA, que todavía es un tema del que necesitamos conocer más.

Miguel

Ayúdanos a conocer nuevas maneras de cómo agregar valor desde tu punto de vista escribiendo a: 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:

Ignacio Pérez Rubio

Álvaro A. Artiles

Julio César Pinedo

Roberto Del Castillo

Pedro Cabrera

Roberto Ozaeta

Diseño y Diagramación

HYPERSTUDIO

Apoyo de diseño

Miriam Arrocha

Michelle Muñoz

Traducción

Hazel Sauders



Contenido

Edición No. 9 / Enero – Abril 2013

- 4** La adopción de una solución integral de GRC en la organización
- 8** ¿Qué sucede después de que has sido promovido a jefe?
- 12** Precios de transferencia en Centroamérica
- 16** El plan de continuidad de negocios no es opcional
- 20** Pagando Impuestos 2013 El Panorama Global
- 24** Empresa familiar: sucesión hereditaria y gobierno corporativo
- 28** Marco de control interno
- 30** El caso de negocios sobre la sustentabilidad
- 32** Eventos PwC
- 35** Pagando impuestos en InterAméricas

La adopción de una solución integral de GRC en la organización

La nueva realidad en el ámbito empresarial producto de los constantes cambios económicos y sociales en el entorno global, regional y local, está obligando a las organizaciones a transformar y renovar continuamente sus prácticas corporativas para atender de manera efectiva las demandas y exigencias del mercado, los accionistas, la gerencia, su personal y los terceros.

Las exigencias en el marco regulatorio, cada vez más estricto y riguroso, producto de los escándalos financieros, fraudes y/o delitos económicos, han pasado de ser acciones y obligaciones puntuales de cumplimiento de la normativa y controles de gestión, transformándose en una tendencia orientada al concepto de monitoreo continuo y en línea del marco de control interno, apalancado con soluciones tecnológicas para apoyar el modelo asociado a las prácticas de GRC (gobernabilidad, riesgos y cumplimiento), que ayudan a reducir los riesgos inherentes, proteger los intereses de la empresa y accionistas, enfocarse en la creación de valor, la transparencia, la responsabilidad e integridad del negocio, la ética y la reputación de la organización.

Es por ello que cada vez y con mayor frecuencia existe una fuerte tendencia orientada hacia el fin de la auditoría interna reactiva basada en el análisis de los “hechos pasados”, a una auditoría proactiva orientada hacia el monitoreo continuo, cambiando el enfoque tradicional a enfoques más preventivos. A partir de este nuevo esquema de operación con herramientas de gestión en línea, se facilita la detección oportuna en las deficiencias en los controles y en

la identificación de oportunidades de mejora en los procesos, pudiendo así la administración beneficiarse por la toma de acciones oportunas que mitiguen los riesgos, incrementando de manera sostenida su valor en el tiempo y en línea con los estándares de Gobierno Corporativo y de cumplimiento.

Basadas en lo anterior, varias organizaciones pioneras en nuestra región están implementando modelos proactivos y acciones estratégicas, adaptando sus procesos y funciones, reforzando las estructuras organizativas y competencias del personal, e incorporando soluciones tecnológicas de GRC. Estas últimas como herramientas habilitadoras que se corresponden a módulos o funcionalidades de aplicaciones ERP ya en uso por la organización y/o módulos *plug-and-play* para sistemas ERP y aplicaciones *Core*. Con ello obtienen, en línea y desde la fuente de origen, la información necesaria y la evidencia del comportamiento de los controles, contribuyendo a velar que operen en forma adecuada.

Estableciendo un modelo efectivo de GRC

El primer paso consiste en analizar si el sistema de gobierno en la organización es funcional, está bien diseñado y orientado a alcanzar los objetivos de cumplimiento establecidos. Entre algunos de los elementos clave con que debe contar es con una adecuada definición de los roles y responsabilidades, segregación de funciones, la existencia de las capacidades, entrenamiento y competencias del personal gerencial y subordinados, así como los sistemas de información para el monitoreo continuo del GRC.



Como parte del análisis deben considerarse las amplias y extensas funciones y procesos del modelo, que incluyen, entre otras, las actividades de la dirección y la gerencia ejecutiva, el establecimiento de la estrategia, la gestión del desempeño, la generación de información financiera y de riesgos, la seguridad tecnológica, la ética en los negocios y los controles internos. Entre algunas de las funciones y procesos a tomar en cuenta se encuentran:

- El Gobierno Corporativo y de TI,
- La estrategia y la gestión del desempeño del negocio,
- La administración de riesgos,
- El cumplimiento,
- Los controles internos,
- La seguridad corporativa,
- Temas legales,
- Tecnología de la información y aplicaciones,
- La ética y conducta en los negocios,
- La responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad,
- La administración de la calidad,
- El capital humano y la cultura,
- Los reportes financieros y la auditoría interna y externa,
- El área financiera y los procesos de negocio.

Es importante destacar que para que un modelo de GRC sea efectivo, requerirá de liderazgo y seguimiento preventivo para garantizar que las funciones de GRC están totalmente en línea con los objetivos del negocio.

Para lograr la efectividad del modelo de GRC, se debe procurar una alineación constante con la toma de decisiones del negocio y con las acciones clave de la empresa. Para ello deben considerarse, entre otros, los siguientes aspectos:

- Establecimiento y formalización del Gobierno Corporativo y las estructuras organizacionales (directiva, alta gerencia, oficina de cumplimiento, auditoría interna, seguridad, TI, etc.), permitiendo una visión empresarial, centralizada y federada de la gestión de riesgos y del cumplimiento,
- Clara definición de los roles, responsabilidades y funciones que establezcan las actividades y procesos de GRC y la interacción con los diferentes roles en las distintas unidades organizacionales relacionadas,
- Procesos de mejora y seguimiento constante con indicadores clave de desempeño,
- Fortalecimiento de las relaciones y comunicación con los reguladores para una adecuada administración de riesgos y cumplimiento, la actualización sobre nuevos desarrollos normativos y la aplicación de leyes y reglamentos, asegurando los niveles de transparencia y protegiendo a la organización contra sanciones y/o penalizaciones,
- Flexibilidad en el modelo para ajustarse a los cambios en las regulaciones y entorno, permitiendo

que las unidades de negocio continúen siendo competitivas, éticas y superen los estándares requeridos, con un enfoque analítico y preventivo frente a dinamismo de riesgos y regulaciones, Interrelación óptima entre las unidades de negocio, fomentando las relaciones laborales y el diálogo entre la alta gerencia, las unidades de negocio, los auditores internos y las diferentes áreas involucradas,

- Capacitación continua, formación y liderazgo en temas de GRC en el personal clave responsable, según los procesos, roles y funciones,
- Herramientas habilitadoras para disponer de información en línea y confiable sobre los riesgos y los indicadores de cumplimiento, soportadas por funciones de automatización de procesos de negocio (BPM), motores de reglas de negocio, monitoreo y alertas, inteligencia de negocios y tableros de control.

Herramientas tecnológicas para apoyar el modelo de GRC

Existen diferentes soluciones de tecnología en el mercado para apoyar en el establecimiento de un modelo integral de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento, permitiendo la automatización, la incorporación de modelos, procesos, procedimientos y metodologías para la gestión de riesgos en la organización. Algunas de ellas permiten:

- Identificar, definir y evaluar riesgos y oportunidades para apoyar la toma de decisiones alineadas con la estrategia y acciones de la empresa,
- Mitigar riesgos que puedan afectar los procesos o los recursos de la organización a través de un enfoque proactivo,
- Proteger la reputación y la imagen de la compañía al suministrar información en línea y permitir el seguimiento a los indicadores clave definidos,
- Orientación a la mejora continua en la eficiencia organizacional y la optimización de costos,
- Disponer oportunamente de información para cumplir con requerimientos legales y/o regulatorios, entre otros.

Según la publicación reciente del cuadrante mágico de Gartner a octubre de 2012, sobre plataformas GRC, se expone que las soluciones para la gestión de riesgos empresariales han madurado

hacia un enfoque más estratégico.

Los proveedores están integrando las funciones o soluciones GRC con tecnologías analíticas de negocio (EPM – Enterprise Performance Management) y con las capacidades para análisis de cuadro de mando integral.

Destacan en el reporte de los analistas las grandes compañías proveedoras de soluciones tecnológicas como SAP AG, Oracle, SAS, Software AG, MetricStream e IBM, entre otras. Muchas de estas ya permiten alinear su funcionalidad con acciones estratégicas y monitoreo continuo del marco de control interno (MCI), la gestión integral de riesgos (ERM) y el cumplimiento, dentro del modelo de gobierno corporativo de las organizaciones.

A pesar de existir en el mercado diferentes soluciones tecnológicas que habiliten el modelo integral de GRC, los recursos limitados y los riesgos asociados hacen difícil que algunas empresas logren justificar la inversión que conllevan, dado que no contribuyen directamente al incremento de valor, teniendo prioridad la adquisición de aplicaciones relacionadas con los procesos centrales del negocio, salvo en el caso de los sectores más regulados, como el financiero, el de telecomunicaciones y de energía. Sin embargo, y entendiendo cada vez más la importancia de una adecuada gestión de riesgos integral, la reputación, el cumplimiento y las exigencias de accionistas, entes reguladores y el mercado en general, esa tendencia está cambiando al entender que el modelo proactivo de GRC es parte integral del éxito y sostenibilidad del negocio.

Por último, debe entenderse que un modelo efectivo de GRC no es la adquisición de una herramienta tecnológica. Consiste en el diseño de un modelo funcional de gobierno orientado a alcanzar los objetivos de cumplimiento y mitigación de riesgos, que lleva implícito un conjunto de acciones muy bien articuladas en una estructura organizacional competitiva, con roles, funciones y responsabilidades claramente definidas y comunicadas, con personal capacitado y comprometido, con vínculos e interrelaciones entre unidades de negocio y con terceros, en una cultura organizacional orientada al logro de los resultados del negocio y al cumplimiento, con indicadores clave, soportada por aplicaciones que permitan su monitoreo continuo, en línea y con alertas. ■

Cursos de capacitación

Academy Panamá

Programa General

Alineando a sus colaboradores con la planeación estratégica
Gestión de Proyectos by PwC
Optimizando el Tiempo
Incremento sus ingresos a través de una mejor gestión del cliente
Sistema de Calidad 5'S: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke
La optimización del proceso de reclutamiento y selección
Como adecuar sus procesos de reclutamiento y selección al entorno laboral panameño
We Just Play The Game CASHFLOW
Introducción a la estrategia para los Social Media
Leadership and Empower
Explosión de Ventas
El Sistema de Ventas
Explosión de Ingresos
Equipos de Campeonato en Ventas
Taller Internacional - Arquitectura Empresarial by PwC-Integración con SOA
Taller Internacional-BCM Continuidad de Negocios y Recuperación ante Desastre
Generalidades de Infraestructura de Sistemas

Programa de Actualización tributaria y legal

Impuesto sobre la renta
Planeación de la remuneración fija y variable
Cumplimiento de la remuneración fija y variable: laboral, fiscal y de seguridad social
Impuestos municipales
Todo en ITBMS
El Taller de ITBMS
Tributación en la actividad de la construcción y venta de bienes inmuebles
Preparación para el cierre de año: control del cumplimiento
Tributación internacional: aplicación de tratados y precios de transferencia
Utilidades, dividendos y complementarios: asociado a temas corporativos sobre el capital
Retenciones por pagos a NO residentes
Operaciones comerciales y reportes
Regímenes comerciales especiales



Programa de Actualización Financiera

Taller Internacional - Perfilando el camino de la auditoría interna - Normas del ejercicio profesional
SAP-GRC AI
Curso XBRL
Curso IFRS (NIIF) - NIC (IAS) Normas Internacionales de Información Financiera
Banca
Finanzas para NO Financieros
Mercado de dinero y valores

Programa de Arquitectura en Sistemas

Diseño de Sistemas de Seguridad
Diseño de Sistemas de Comunicaciones LAN/WAN
Diseño de Sistemas de Respaldo y Recuperación
Diseño de Sistemas de Alta Disponibilidad para BD/APP/Servicios
Gobierno Corporativo IT
Evaluación de Riesgos Tecnológicos
Metodología de Pruebas de Aplicaciones
Diseño de SLA
Diseño de RFP y Evaluación de Proveedores



Haga de su capacitación una experiencia real. Ponemos a su disposición nuestros conocimientos aplicables y prácticos, diseños de entrenamientos y cursos de acuerdo a sus necesidades particulares.

Ricaurte Correa | T: 2069200 ext. 1511 | C: 6616-4453 | ricaurte.x.correa@pa.pwc.com

Álvaro A. Artiles, Director de Auditoría de PwC Nicaragua

¿Qué sucede después de que has sido promovido a jefe?



Es difícil saber cómo lidiar con nuevas posiciones de liderazgo y cómo navegar a través de una serie de barreras y obstáculos que nos pueden entorpecer nuestra nueva labor: ser “jefe”. Es normal sentir un poco de ansiedad y estrés ante un nuevo puesto. De hecho, estudios médicos publicados en la revista **Accountancy** de junio 2003 indican que los tres eventos más estresantes en la vida de todo ser humano son: 1) la muerte, 2) un divorcio y 3) cambiarse de casa o trabajo. Y por supuesto, un cambio de trabajo o de posición jerárquica dentro de una organización no solo lleva por sí misma un estrés inherente, sino también el enfrentar nuevas responsabilidades, horario y gente nueva bajo nuestra dirección.

Una anécdota curiosa: cuando John F. Kennedy, trigésimo quinto presidente de Estados Unidos, recién había sido elegido en 1960, una de sus primeras decisiones fue conformar su gabinete de Gobierno. Kennedy ofreció a Robert McNamara ser secretario del Tesoro. McNamara rechazó la oferta diciendo que no estaba calificado para el puesto. Ante esto, Kennedy le ofreció otro puesto: ser secretario de Defensa, pero McNamara lo volvió a rechazar con la misma excusa. Kennedy, un poco molesto le dijo: “¡Robert, tampoco existe una universidad que te prepare para estar listo para ser presidente!”.

Y en verdad no podemos decir que hubo un evento, un colegio, un postgrado, maestría o doctorado a quien atribuirle la preparación para “estar listo” para asumir una jefatura; sino más bien es una amalgama de eventos y circunstancias que datan desde nuestra niñez y los valores inculcados por nuestros padres. Ser líder al más alto nivel nunca es fácil, ni siquiera para la gente más experimentada. El primer obstáculo que tenemos que vencer es el miedo al fracaso. El humano por naturaleza busca cómo protegerse, de manera consciente o incluso de manera subconsciente. Estudios de psicología indican que cuando uno se enfrenta a situaciones de estrés extremo, un mecanismo de defensa del cuerpo es entrar en estado de negación. Esto es bien común cuando perdemos a un ser querido, enfrentamos

una situación de peligro, o una situación que en caso de resultado negativo podría tener consecuencias muy desfavorables para la persona. Esto significa que en algunos casos puede que nuestra reacción inmediata ante la noticia del nuevo puesto sea de incredulidad y de nerviosismo por los retos que se aproximan.

Todos nosotros en algún momento, una o más veces, nos hemos enfrentado y nos enfrentaremos a cambios en el tipo de trabajo, de compañías o promociones jerárquicas. Para los que han vivido la experiencia de llegar a ocupar un puesto jerárquico, de seguro coinciden en que poner el primer pie en el nuevo cargo trae consigo una gran incertidumbre, no solo por las habilidades que se nos requieren y se confía que tenemos, sino por el miedo al fracaso ante el reto de llenar las expectativas del cargo.

Sin embargo, los jefes más exitosos son aquellos que recuerdan que las cualidades que hicieron que llegaran a serlo, no necesariamente serán las mismas para sobrevivir en el nuevo puesto. Es decir, probablemente para llegar al siguiente nivel se necesitaban más cualidades técnicas y tal vez menos de comunicación y relaciones interpersonales. Ahora, al ser el jefe, se requerirá más habilidades de las dos últimas en lugar de las técnicas. Colin Powell en su libro **Esto fue lo que me funcionó a mí** enfatiza en el tema del liderazgo, y que un líder es “alguien que resuelve problemas”. Y para resolver problemas tenemos que estar siempre con información y rodeados de gente, porque si no hay ninguna de las dos cosas, significa que la gente nos ha perdido interés, respeto, o más importante, la confianza en que como jefes podemos resolver las situaciones complejas de negocio que nos afectan. Así que hay que salir a buscarlas, y más aún lidiar con el hecho de que cuando uno es jefe al más alto nivel, en la mayoría de los casos se recibe poca retroalimentación, así que tenemos que afilar nuestra sensibilidad a percibir esas situaciones que requieren nuestra participación y acción para conducirnos hacia el camino del éxito.



Esto puede crear cierta confusión, ya que también tendemos a creer que si una fórmula de comportamiento nos hizo llegar hasta aquí, no debemos cambiarla. Marshall Goldsmith en su libro **Lo que te hizo llegar hasta aquí no te hará llegar hasta allá: cómo personas exitosas llegan a ser aún más exitosas** explica que muchas veces nuestros hábitos, que hasta cierto momento nos llevaron al éxito, pueden ser los mismos que ahora nos detengan el progreso o incluso que nos lleven al fracaso. Por otro lado, este libro nos provee de manera sencilla de algunos pasos para que cambiemos cualquier mal hábito, ya sea de manera individual o en su totalidad; pasos como, por ejemplo, dar retroalimentación, agradecer, pedir disculpas, escuchar, que al carecer de ellos se puede sabotear nuestro progreso, o incluso nuestra continuidad en la organización.

Muchas personas desde niños son brillantes con los números, se gradúan como mejores de su clase, estudian en las mejores universidades, obtienen excelentes trabajos y luego de varios años de duro esfuerzo logran llegar a ser jefes al más alto nivel. Sin embargo, no todo termina aquí. Al poco tiempo, los accionistas o la Junta Directiva nos podrían pedir nuestra renuncia. Pero ¿por qué? La respuesta es simple: como jefe tendemos a creer que el cumplir una meta numérica, de ingresos, de utilidades, de rentabilidad, nos garantizará el puesto. Y si bien esto es importante, esto no es lo más importante. Más que cumplir una meta o llegar a una cifra, las compañías del mundo están exigiendo ahora habilidades para manejar gente y relaciones. Como jefes podríamos caer en la idea de que no necesitamos de

las otras personas para nuestro éxito, y esto no puede estar más alejado de la verdad. Como nuevo líder dentro de la organización necesitamos demostrar respeto y aceptación hacia la nueva cultura, encontrar valor en ella y apreciar las perspectivas de las diferentes personas, independientemente de su nivel jerárquico.

Liderar una organización, sobre todo al máximo nivel, es un puesto muy sujeto al escrutinio, y con los reflectores siempre apuntando. Ser jefe requiere que busquemos lo mejor para la compañía y no para unidades específicas. Aquí se necesita la habilidad del trabajo en equipo. Muchas veces en la organización identificamos a algún colaborador que es brillante, muy productivo, carismático, comunicativo; sin embargo, esto no es suficiente para obtener un puesto de mando. Muchas personas cumplen con todas estas características, pero no tienen el sentido de promover a su gente. Es decir que cuando llega el momento de promover o trasladar a algún subordinado no lo hacen, simplemente porque están más preocupados por el éxito de su equipo que por el éxito de toda la compañía, o bien tratan de

acaparar a los principales talentos y rechazan aceptar a personal con menos experiencia. Es importante recordar que para crecer tenemos que formar gente que pueda hacer lo que nosotros estamos haciendo en este momento. Negarles ese derecho nos estará esclavizando al mismo puesto, y a nuestro rápido final dentro de la organización.

La mayoría de las personas que se acercan al más alto nivel de la organización son talentosas, trabajadoras y lo suficientemente inteligentes como para llegar hasta el final, pero fracasan porque no saben cómo abordar este desafío completamente nuevo. Un buen número de estos errores son evitables. A pesar de estos obstáculos, un nuevo jefe puede aumentar sus posibilidades de éxito al agudizar su percepción de la cultura de la organización, al dominar el arte de construir relaciones ganadoras, y la mejora de su autoconciencia. Por encima de todo, debe aprender a comportarse con la madurez y la sabiduría que demuestre, a los que tomarán la decisión de promoverlo, que en realidad él está listo para el siguiente nivel. ■



Precios de transferencia en Centroamérica

Desde 2009 los países de la región han adoptado disposiciones tendientes a regular que las operaciones realizadas entre partes relacionadas lo sean como si hubiesen sido efectuadas entre terceros independientes (Principio de Plena Competencia (Arm's Length)) Empresas localizadas en El Salvador, Panamá y República Dominicana deben cumplir con los requerimientos de documentación establecidos en sus respectivas jurisdicciones, que en sentido general consisten en:

- Preparación de una declaración informativa de las transacciones con partes relacionadas
- Preparación de un estudio de precios de transferencia en línea con las directrices sobre precios de transferencia para empresas multinacionales y administraciones tributarias publicadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que demuestre que ha sido realizado al valor de mercado.

Otros países de la región como Guatemala y Honduras han emitido legislaciones al respecto, con fecha de aplicación para 2013 en el caso de Guatemala, y 2014 para Honduras.

Estas disposiciones, tras menos de dos años de ser aprobadas, ya han sido modificadas siguiendo la experiencia de otros países de la región, ampliando su marco de acción, por ejemplo, Panamá, la Ley 33 de 2010 solo establecía la obligación de preparar una declaración informativa de operaciones con partes relacionadas y la preparación de un estudio de precios de transferencia para aquellas transacciones realizadas con países con los que Panamá había firmado un tratado para aliviar la doble tributación y las empresas hayan hecho uso de los beneficios del tratado, sin embargo, la Ley 52 de 2012 amplió el ámbito de aplicación de estas disposiciones para incluir a todas las empresas que realicen transacciones con partes relacionadas del exterior.

República Dominicana, por su lado, emitió la Norma General 04-2011 en junio 2011, estableciendo obligaciones de documentación solamente para las empresas de capital extranjero que mantuvieran transacciones con partes relacionadas del exterior, sin embargo, a través de la Reforma Fiscal promulgada el 13 de noviembre de 2012, se establecen las obligaciones de documentación para todas las empresas que realicen operaciones con partes relacionadas, ya sean nacionales o extranjeras.

Ambas disposiciones son efectivas para el ejercicio fiscal 2012.

La velocidad con la que se están realizando los cambios a las normativas de precios de transferencia de la región, el hecho de que una vez aprobadas surtan efectos en períodos en curso, y el alto costo que podrían representar las sanciones que son establecidas por el incumplimiento a estas disposiciones, obliga a la gerencia de las empresas localizadas en países de la región a cambiar su enfoque y prepararse con antelación para cumplir las obligaciones tributarias en materia de precios de transferencia, aun cuando en sus países no se hayan aprobado.

Los actuales cambios requieren que las gerencias de las empresas multinacionales se aboquen a realizar evaluaciones de cómo se están efectuando las operaciones entre partes relacionadas, tanto con sus partes localizadas dentro de la misma jurisdicción (nacionales) como a las extranjeras, y verificar si las se están efectuando siguiendo el principio de plena competencia (Arm's Length). Las gerencias de las empresas multinacionales situadas en Centroamérica deberán:

1. Estar pendientes y evaluar con sus asesores fiscales el alcance y las implicaciones que conllevan los cambios legislativos y normativos en materia de precios de transferencia.
2. Revisar la estructura de precios y el modelo de negocio utilizados en cada una de las jurisdicciones de la región, para demostrar que las funciones, activos empleados y riesgos asumidos estén en línea con lo que terceros independientes están efectuando en circunstancias similares.
3. Algunas multinacionales poseen estudios de precios de transferencia globales que con toda probabilidad serán de gran utilidad para la preparación de los estudios en cada una de las jurisdicciones aplicables. Sin embargo, estos estudios por sí solos no cumplirían con todos los requerimientos locales, por lo cual deben ser adaptados a las normativas de cada país.
4. Hacer diagnóstico o estudio de precios de transferencia que demuestren que las operaciones efectuadas con partes relacionadas, tanto nacionales como extranjeras, están siendo realizadas siguiendo el Principio de Plena Competencia y las recomendaciones de la OCDE.
5. Identificar oportunamente las partes relacionadas, de acuerdo con lo establecido en su legislación.
6. Cuantificación de todas las transacciones con partes relacionadas realizadas durante el año.





7. Inicio del proceso de documentación de las transacciones afectadas por la nueva normativa con la ayuda de su líder de impuestos empresarial.
8. Algunas empresas deberán preparar información segmentada del año sujeto a análisis y de años anteriores para poder documentar que las transacciones con partes relacionadas están a valor de mercado.
9. Planificar y coordinar todo el trabajo con anticipación de tal manera que no coincida con los procesos de cierre de año fiscal.
10. Los contribuyentes deberán trabajar de forma más coordinada con sus auditores financieros, legales y fiscales, para poder tener los análisis necesarios y demostrar que las operaciones con partes relacionadas estén a valor de mercado al momento de presentar la declaración jurada del impuesto sobre la renta.

Es importante señalar que el ritmo y la velocidad de los cambios en las legislaciones requerirán que las administraciones tributarias capaciten y contraten nuevo personal que pueda realizar el trabajo que se avecina, lo cual ya está ocurriendo en los países de la región.

Autoridades tributarias mucho más analíticas y preparadas, actuales gobiernos de países de Centroamérica centrados en obtener de las fiscalizaciones de precios de transferencias el aumento de las recaudaciones que les permitirán desarrollar sus ambiciosos planes de políticas sociales, y requerimientos claros y específicos de documentación, en línea con las recomendaciones internacionales con respecto a este tema, hacen manifiesto que los precios de transferencia llegaron a la región para quedarse, y que las empresas multinacionales deben asumir una postura más proactiva en el cuidado y documentación de sus transacciones con partes relacionadas. ■

PwC es social



pwc

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
PwCInteramericas



Únete a
PwC Interaméricas

El plan de continuidad de negocios no es opcional

Los recientes desastres naturales y las amenazas terroristas han puesto a la continuidad de negocios como una prioridad para las empresas de todo el mundo, creando un sentido de urgencia dentro de las empresas pequeñas y medianas para prepararse en sus capacidades de continuidad, porque muchas, si no la mayoría, están muy atrasadas en esta materia.

Un acontecimiento que perturbe su negocio, no importa cuán limitado o amplio sea, puede socavar su capacidad para seguir siendo competitivo, y tal vez incluso para sobrevivir como empresa. Pero mientras que la planificación de recuperación de desastres para sus instalaciones y la tecnología son fundamentales para esta continuidad, también es necesario tener en cuenta plenamente el impacto de una interrupción en su activo más valioso: sus empleados. ¿Qué le sucedería a su negocio si sus trabajadores no pudieran realizar su trabajo? Si las operaciones críticas se dividen en un

área, ¿tiene un plan bien probado para la transición del trabajo a su personal y, posiblemente, a otra área afectada? Las graves condiciones climáticas podrían afectar la movilidad y evitar que los empleados lleguen a sus instalaciones. Un corte de energía podría impedirles a los trabajadores estar en línea o tomar llamadas telefónicas críticas. Las pandemias, el terrorismo y los desastres naturales, y aquellos provocados por el hombre, pueden ser peligrosos para la vida o dificultar su fuerza de trabajo.

Pequeñas y medianas empresas (PYMES) desempeñan un papel vital en nuestra economía mundial, son pequeñas o medianas solo en relación con el tamaño y la escala de las grandes corporaciones multinacionales. Las PYMES son a menudo bastante grandes dentro de su territorio regional o local, y por supuesto, no son pequeñas tratándose en términos de ideas dinámicas, innovación, agilidad y crecimiento. En muchos sentidos, las PYMES tienen necesidades y preocupaciones en el área



de tecnología de la información (TI) que son similares a las grandes empresas. Sin embargo, en otras formas, las PYMES tienen diferencias importantes. Encuestas a clientes indican que la continuidad del negocio es el principal problema de TI desde 2003 para estas empresas.

Después de un desastre, lograr que su organización esté de vuelta en los negocios no es algo que usted quiere aprender sobre la marcha. Existen normas y estándares que proporcionan lo que podría describirse como una manera ideal de desarrollar, implementar y administrar la continuidad del negocio. Muy a pesar de la gran diversidad de enfoques, las normas pueden proporcionar un marco claro y coherente para el desarrollo del plan y su ejecución. Ninguna de estas normas se ha formalizado oficialmente en este país (a diferencia de los reglamentos, que son obligatorios). Pero es conveniente revisarlas y determinar cómo se asemeja su programa de continuidad del negocio / recuperación de desastres con ellos. También tiene sentido añadir las

normas a sus esfuerzos de desarrollo del programa, por la sencilla razón de asegurarse de que este es consistente con las prácticas aceptadas por la industria.

La profesión de continuidad de negocios es relativamente nueva, tiene sus raíces en la recuperación de datos ante desastres que data de la década de 1970. A medida que la industria ha crecido en los últimos 20 años, una de las novedades ha sido el foco de las prácticas profesionales, tales como la manera de hacer un análisis de impacto del negocio o escribir un plan de continuidad. Como parte de esa evolución han surgido las normas de continuidad del negocio y recuperación ante desastres.

El reconocimiento del valor de la continuidad del negocio ha animado a más de una docena de países a establecer sus propias normas y prácticas. En algunos como Estados Unidos, Reino Unido, Australia-Nueva Zelanda y Singapur, se observa un crecimiento dramático en las normas y prácticas adicionales. Ahora que la ISO ha publicado un proyecto de BCM estándar



(ISO 22301), nos encontramos en los albores de una nueva era en la gestión de continuidad de negocios.

Como se podrá ver, todas estas normas se ajustan a un esquema previsto. ¿Esto significa que sean todas iguales? No, pero significa que todas se enfrentan a los problemas establecidos para su gestión. Entonces se convierte en un asunto de preferencia corporativa, o tal vez la última será dictada por las normas de la industria.

Las buenas prácticas de continuidad de negocios, según lo aprobado por organizaciones como la Business Continuity Institute y la DRI International, incluyen la gestión de emergencias como una parte clave del proceso de gestión empresarial en general continuidad. Un equipo de

emergencia bien organizado de gestión (EMT) con un plan bien estructurado y probadamente vigoroso puede ayudar a acelerar la recuperación de los acontecimientos perturbadores. En muchos casos, los esfuerzos de la EMT pueden ayudar a la compañía a volver rápidamente a la normalidad.

Empresas en todo el mundo se ven obligadas a revisar sus estrategias. Su plan, sin duda, explica cómo mantener sus sistemas y procesos en marcha, pero ¿toma en cuenta las necesidades de su fuerza de trabajo de la misma manera? Desde el requisito obvio de que los trabajadores sean capaces de reanudar sus trabajos, a sus necesidades básicas diarias de alimento y refugio, muchos componentes deben ser incluidos en su plan.

Para preparar adecuadamente la

La administración de continuidad de negocios:

- NO es un proyecto
- NO es una tarea de una sola vez
- NO es por un período de tiempo fijo

continuidad laboral durante cualquier interrupción del negocio, se deben incorporar estos cinco factores de éxito:

- **Comando y control:** ¿Cómo se tomarán las decisiones y quién las hará? ¿Cuáles son sus planes para la sucesión? ¿Cómo va a interactuar con las autoridades locales?
- **Comunicación:** ¿Cómo va a intercambiar información precisa y oportuna con su fuerza de trabajo y el público? ¿Cómo va a mantener relaciones con clientes, proveedores y socios, necesarias para llevar a cabo sus negocios?
- **Conectividad:** ¿Cómo su fuerza de trabajo volverá a tener acceso a la información y a la tecnología para reanudar las tareas, posiblemente en una ubicación alternativa?
- **Contingencia:** ¿Ha identificado habilidades y proporcionado entrenamiento cruzado para actuar en los momentos cruciales? ¿Cómo va a garantizar la continuidad de los servicios a su fuerza de trabajo?
- **Asesoría:** ¿Cómo va a realizar el seguimiento del bienestar de sus empleados durante una interrupción y gestionar las implicaciones emocionales asociados con el trauma?

¿De quién es la responsabilidad?

La persona encargada del BCM debe estar dedicada a tiempo completo exclusivamente a esta actividad y reportar directamente al presidente de la organización-empresa. La continuidad del negocio no es un tema meramente del área de tecnología. Compete a todas las áreas y unidades del negocio. Todos los directivos, gerentes y empleados

deben participar en el desarrollo, implementación y soporte continuo de la planificación de continuidad del negocio.

El programa de continuidad de negocios tiene la tarea principal de proteger a su personal, la información, las operaciones y la empresa, en ese específico orden. Su administración proporciona un balance entre las pérdidas potenciales aceptables y los costos aceptables, de una sola vez y anualmente.

Este programa es importante y se debe a:

- Protección de vidas humanas
- Reducir la confusión y permitir tomar decisiones efectivas en tiempos de crisis
- Reducir la dependencia de personal específico
- Reducir la pérdida de datos, utilidades, clientes
- Facilitar la recuperación oportuna de las funciones del negocio
- Mantener la imagen pública y la reputación

La continuidad del negocio es y seguirá siendo un requisito clave para toda empresa de cualquier tamaño. Soluciones y tecnologías siguen mejorando y haciéndose más asequibles para PYMES. Es importante que las gerencias de TI y de las PYMES incorporen en su gestión la planificación de continuidad de negocios en su estrategia, y sistemas de construcción de aplicaciones desde el principio. Le costará menos y ayudará a impulsar y alinearse a los objetivos del negocio. ■

Pagando Impuestos 2013: El Panorama Global

El reporte de **Pagando Impuestos** es una publicación conjunta publicada anualmente por PwC, el Banco Mundial y CFI. Este año marca el séptimo año de publicación. El reporte está basado en el proyecto *Haciendo Negocios* de CFI y el Banco Mundial, y el indicador de pago de impuestos con un análisis de PwC.

El indicador de pago de impuestos mide los sistemas tributarios desde el punto de vista de una compañía doméstica que cumple con las diferentes leyes y regulaciones fiscales en 185 economías de todo el mundo. En el reporte (www.pwc.com/payingtaxes), la compañía del estudio de caso es una fábrica minorista de tamaño pequeño a mediano, escogida deliberadamente para asegurar que su tipo de negocio fuera uno con el cual pudiera identificarse y compararse mundialmente.

El proyecto de *Haciendo Negocios*, una publicación anual del Banco Mundial y CFI que mide regulaciones comerciales en 185 economías, ha recolectado datos acerca del pago de impuestos por ocho años. Además de pagar impuestos, el proyecto de *Haciendo Negocios* proporciona medidas cuantitativas de regulaciones en otras nueve áreas: comenzando

un negocio, tratando con permisos de construcción, consiguiendo electricidad, registrando la propiedad, consiguiendo crédito, protegiendo a los inversionistas, comerciando internacionalmente, haciendo cumplir los contratos, y cerrando un negocio. También estudia regulaciones sobre la contratación de empleados.

El indicador de pago de impuestos cubre el costo de los impuestos que pertenecen a la compañía del estudio de casos y la carga administrativa que ocasiona el cumplimiento del pago de los impuestos por la firma. Ambos son importantes para los negocios. Estos se miden utilizando tres sub-indicadores: La Tasa Impositiva Total (el costo de todos los impuestos pertinentes a la compañía), el tiempo necesario para cumplir con los principales impuestos (impuestos sobre las utilidades, impuestos laborales y contribuciones obligatorias, e impuestos sobre el consumo), y el número de pagos de impuestos.

El indicador de pago de impuestos mide todos los impuestos y las contribuciones que exige la ley en cualquier nivel (federal, estatal o local) en la manera en que se aplican al negocio estandarizado. El sub-indicador de la Tasa Impositiva Total



mide el impacto de los impuestos y las contribuciones pertinentes a la compañía y que impactan los estados financieros de la compañía. Incluye el impuesto sobre la renta de las empresas, contribuciones sociales e impuestos laborales pagados por el empleador, sobre los bienes inmuebles, de traspaso de bienes, sobre los dividendos, sobre ganancias de capital, sobre transacciones financieras, sobre aseo, vehicular y de circulación. Los otros dos sub-indicadores sobre el tiempo de cumplimiento y la cantidad de pagos miden los impuestos que surgen y los recolectados, así que incluye impuestos y contribuciones retenidas o cobradas, tales como impuestos por ventas o de valor agregado (IVA).

Ya que las medidas del pago de impuestos han sido calculadas para un gran número de economías a lo largo de un período de ocho años, PwC ha conducido algunos análisis estadísticos adicionales para ver la relación entre los indicadores del pago de impuestos y el crecimiento económico.

Los resultados incluyen:

- El estudio continúa demostrando que el impuesto sobre la renta de las empresas es solo parte del panorama

cuando se considera la contribución que hace el comercio a las finanzas públicas. El impuesto sobre la renta es responsable solo del 12% de los pagos, 26% del tiempo y 36% de la Tasa Impositiva Total. Este perfil ha cambiado muy poco durante los ocho años del estudio.

- Comparando los indicadores del pago de impuestos con los datos de PIB, se sugiere que mientras Tasas Impositivas Totales son asociadas con un menor crecimiento económico, la asociación es aún más fuerte donde existe un alto nivel de complejidad administrativa en el sistema impositivo.
- En promedio, en 2011 le tomó a la compañía de estudio de casos 267 horas cumplir con sus impuestos. Efectuó 27.2 pagos, y en promedio pagó una Tasa Impositiva Total de 44.7%.
- Aunque el tiempo para cumplir y el número de pagos continuó creciendo significativamente en 2011, el ritmo de descenso para la Tasa Impositiva Total bajó. La Tasa Impositiva Total cayó en 0.3%, el número de horas cayó en un día, y el número de pagos en casi dos.

- Los tres indicadores de pago de impuestos han caído consistentemente durante el período del estudio, reflejando las reformas que los gobiernos han implementado con miras a facilitar el pago de los impuestos y así aligerar la carga para los negocios y el gobierno.
- En promedio, durante los ocho años del estudio el costo de impuestos, la Tasa Impositiva Total ha caído en casi 1% por cada año; el tiempo para cumplir ha caído en 54 horas (siete días), y el número de pagos ha caído en 6.5.
- En 2011 la tasa promedio de impuestos sobre las utilidades ha permanecido igual, mientras que la tasa de impuestos laborales y contribuciones sociales aumentó en 0.1% y para “otros” impuestos cayó en 0.4%.
- El rango del indicador de tiempo para cumplir se ha reducido. En 2011, 132 economías invirtieron entre 101 y 350 horas en el cumplimiento de los impuestos para la compañía del estudio de casos comparada con 105 de las economías en 2004.
- El rango total de Tasas Impositivas Totales aplicadas en todo el mundo también se ha reducido. 116 economías en el estudio ahora tienen una tasa entre 26% y 50% comparado con 93 economías en 2004.
- Reformas en los sistemas tributarios comerciales continúan en todo el mundo. Sin embargo, en el más reciente estudio se demuestra que el número de economías que reforman cayó de 35 el año pasado a 31. El enfoque continúa estando en reducir la carga administrativa del sistema tributario. 21 economías introdujeron la entrega de documentos y el pago electrónico, eliminaron impuestos o simplificaron los procesos en 2011/2012
- Asia Central y Europa Oriental son las regiones que han visto más reformas durante los ocho años del estudio, con la mayor caída tanto en tiempo para cumplir (-200 horas) como en número de pagos (-22.2)
- El más alto costo promedio de impuestos está en África, alcanzando 57.4%, el más bajo está en el Medio Oriente en donde el promedio está en 23.6%. Durante los últimos ocho años, las mayores caídas en la Tasa Impositiva total han sido en el Medio Oriente – 15.8%, Asia Central y Europa Oriental – 12.6% y África – 12.3%.
- El mayor número de horas para cumplir se encuentra en Sur América con 619 horas, y el menor en el Medio Oriente con 158 horas.
- La mayor cantidad de pagos efectuados están en África llegando a 37, seguido por Centroamérica y el Caribe con 34.9. La menor cantidad se efectúan en Norteamérica, en donde la compañía tiene que cumplir con solo 8.3 pagos. Esto es mayormente debido a la habilidad de las compañías para someter documentación y pagar impuestos en línea.
- El Medio Oriente tiene el sistema fiscal menos exigente, pero en Asia Pacífico, la Unión Europea y AELC, y Norteamérica, los tres indicadores están también por debajo del promedio mundial.

Detalles regionales – Centroamérica y el Caribe¹

- El impuesto sobre las ganancias de las sociedades es más significativo para la región en la Tasa Impositiva Total, la cual es una proporción mayor de lo que se ve en el perfil global, pero la mayoría del tiempo se invierte cumpliendo con impuestos laborales y contribuciones sociales.

- Impuestos laborales y contribuciones sociales representan: 39% de pagos de impuestos, 46% de tiempo de cumplimiento y 28% de la Tasa Impositiva Total.
- El número promedio de pagos es mayor que el promedio mundial y lo supera solamente África. Las razones clave son: falta de sistema electrónico para someter documentación, al igual que numerosos impuestos.
- La Tasa Impositiva Total promedio para la región es 43.1%. Esto está ligeramente por debajo del promedio mundial de 44.7%.
- El tiempo promedio para cumplir en la región es de 218 horas, lo cual está por debajo del promedio mundial. Esta cifra ha permanecido relativamente estable en el más reciente estudio. El número promedio de pagos es de 34.9, que está por encima del promedio mundial, y superado únicamente por África, entre las regiones.
- Los datos de tendencia muestran pequeñas reducciones para cada uno de los indicadores durante los ocho años.
- La Tasa Impositiva Total promedio para la región ha disminuido en un modesto 2.3% durante el período de ocho años. La caída es la más pequeña para cualquiera de nuestras regiones.
- Desde **Pagando Impuestos 2006**, el número promedio de horas para cumplir ha disminuido en 19 horas, la caída más pequeña desde el Medio Oriente.
- El número de pagos ha caído en 7.6 en el período de ocho años. Esto es ligeramente más grande que la caída en el promedio mundial, pero aún deja a la región con un promedio significativamente superior al promedio mundial. ■

¹ Las siguientes economías están incluidas en nuestro análisis de Centroamérica y el Caribe: Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Granada, Guatemala, Haití, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico, San Cristóbal y Nieves, Sta. Lucía, San Vicente y las Granadinas, Trinidad y Tobago.



Empresa familiar: sucesión hereditaria y gobierno corporativo

Una empresa familiar es aquella en la que el capital y, en su caso, la gestión y/o el gobierno, están en manos de una o más familias que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

Las empresas familiares son entidades dinámicas; a medida que aumenta el número de familiares involucrados aumenta el grado de complejidad en cuanto a sus relaciones.

La clasificación de Alberto Gimeno, investigador de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) en España, concluye que existen seis tipos diferentes de empresa familiar, cada una determinada en función al tamaño, estructura familiar y nivel de profesionalización.

- **Modelo capitán:** Puede tratarse de un negocio comercial, como una tienda de abarrotes o un restaurante. En este modelo hay un nivel de profesionalización nulo porque se trata de un negocio relativamente pequeño donde el control de las operaciones se delega al líder (generalmente el padre o la madre).
- **Modelo emperador:** A medida que crece la empresa, se incorpora solo a miembros de la familia para soportar la dirección de la operación en pocos puestos y siempre bajo el mando de la cabeza de familia (emperador).

Se tiene la idea de que el líder de la familia no puede abandonar la dirección ni de la toma de decisiones.

- **Modelo equipo familiar:** Existe una alta dedicación al negocio y la familia trabaja unida al servicio de la empresa. Este modelo busca preservar un legado más que a un líder, sin embargo, el nivel de profesionalización puede perderse ante la ausencia de un proceso de institucionalización.
- **Modelo familia profesional:** Es un grupo de parientes que se asocia para desarrollar un negocio con intereses comunes. El primer objetivo es tener un negocio con operación profesional; el modelo de dirección consiste en que la familia dirige la empresa con gran exigencia.
- **Modelo corporación:** Cuando se logra una institucionalización adecuada y la empresa crece, los familiares pasan a ser solo propietarios y directivos simbólicos, pues la gestión queda en manos de terceros que cumplen con funciones de dirección estipuladas en una estructura de gobierno corporativo.
- **Modelo grupo de inversión familiar:** Es una sociedad entre varios miembros de una familia que invierten en una empresa. La familia gestiona su patrimonio, pero no es responsable de la gestión de las empresas; la relación de inversión familiar puede perdurar para nuevas alianzas y proyectos.

No obstante los diferentes tipos de empresa familiar que puedan existir, la sucesión es la frontera final para las empresas familiares. El pasar la empresa de una generación a otra de manera adecuada es un aspecto crucial para este tipo de compañías. El dueño o dueños deben desarrollar y entrenar a posibles sucesores y establecer con suficiente anterioridad un proceso para seleccionar al líder más adecuado. Aunque tradicionalmente se ha considerado la opción de sucesión de padre a hijos como la más natural, no debe ser la única; la familia debe considerar también contratar a un profesional externo para dirigir el rumbo de la empresa. Esta opción no es la más seguida por las empresas, pero es la más adecuada cuando los miembros de la nueva generación son menores de edad o simplemente no reúnen las características y habilidades necesarias para dirigir con éxito la empresa familiar.

El objetivo clásico en muchas familias empresarias es dar trabajo, generar puestos para los familiares antes o después de ser accionistas. Quienes sostienen esto entienden que la estructura empresarial debe contener, en términos laborales, las necesidades de accionistas y familiares, en especial en momentos de crisis. En esta línea también está el objetivo de mantener

junta a toda la familia, edificando una tradición, memoria e historias comunes. En otros casos muchos más simples, hay familias empresarias en las que los accionistas tienen como objetivo lograr, con su posesión (y sus dividendos), una buena forma de vida, independiente de su papel en la empresa, así como una imagen de reconocimiento.

El mecanismo de cambio en las empresas familiares es el paso del tiempo y la calidad de su administración. Esto hace que, a medida que pasan las generaciones, ocurran importantes cambios en varios frentes.

La mejor manera de lograr que los accionistas estén satisfechos y comprometidos con la empresa es contar con plataformas en las que los retos y preocupaciones específicos de la familia, la empresa y los propios accionistas puedan ser tratados y gestionados de manera constructiva y por separado. Por ello resulta adecuado potenciar y/o establecer mecanismos efectivos de gobierno. Para desarrollar el buen gobierno en cualquier organización debe adoptar mecanismos que permitan:

- Establecer un sentido de orientación de la organización y su sistema de valores;



- Generar políticas aceptadas y bien entendidas que indican a sus miembros cómo comportarse y qué deben llevar a cabo en cada momento;
- Reflejar el consenso de las personas adecuadas en el momento adecuado en relación con los retos y cuestiones relevantes de la familia y la organización;
- Revisar la concentración de la fuerza económica de la compañía y de la familia;
- Definir una distribución adecuada y acceso a los beneficios económicos de la compañía;
- Contar con los medios legales para preservar la entidad económica; Establecer procedimientos claros y legalmente definidos para la separación de inversionistas;
- Transparentar los resultados y la toma de decisiones estratégicas;
- Definir la estrategia de sucesión para las siguientes generaciones;
- Apoyar el esfuerzo de la operación diaria, mediante una administración independiente a la que se le pueda exigir resultados tangibles.

Es importante mantener las acciones en manos de la familia en caso de que estos familiares las hayan recibido. Es por eso que, dependiendo de la visión de cada familia, se deben explorar figuras jurídicas que nos permitan que ya sea el patrimonio como las acciones de la empresa no sean recibidos directamente por la familia, pues esto puede propiciar enfrentamientos y luchas internas. A manera de ejemplo, las “fundaciones de interés privado” que se regulan en ciertas legislaciones, como es el caso de Panamá y el Principado de Liechtenstein, son entidades jurídicas a las que se les dota de un patrimonio para objetivos o fines determinados en un documento denominado acta fundacional. El logro de los fines de la fundación se le encarga a sujetos que se denominan miembros del “Consejo de Fundación”. El patrimonio inicial de la fundación podrá ser aumentado de tiempo en tiempo por el (los) creador(es) de la fundación que se denominará(n) el fundador o por

cualesquiera otras personas. A su vez, las personas o instituciones que reciben el beneficio de la fundación se denominan “beneficiarios”. El fondo o patrimonio donado se separa de los activos personales del fundador, es decir, se vuelve autónomo y adquiere personería jurídica independiente.

A diferencia de una entidad corporativa, la fundación no tiene socios, participantes o accionistas. Después de la formación, el fundador no adquiere tales derechos en conexión con los activos del fondo autónomo, es así como podemos aportar acciones de una sociedad, o sus dividendos sí pueden pasar a ser propiedad de la fundación, que a su vez podrá repartir el beneficio a los beneficiarios de acuerdo con lo establecido en el acta fundacional.

En la mayoría de los casos, los fundadores se colocan ellos mismos como beneficiarios de las rentas mientras vivan, pero dejan establecido qué se debe hacer con el patrimonio o la renta proveniente de esta cuando mueran. Dichas instrucciones a los miembros del Consejo Fundacional (que podría ser un banco) pueden ser desde la más sencillas, como entregar el patrimonio a los familiares inmediatamente después de la muerte del fundador, hasta las más complejas, que implican instrucciones detalladas sobre gastos, flujos de efectivo, salud, educación, etc. De esta forma la fundación privada hace las veces de un testamento, pero con las ventajas de la planificación previa y la privacidad, pues no hay que abrir un testamento ante un juez ni llevar a cabo un proceso sucesorio que pueda ser de conocimiento público. Como instrumento de planificación familiar, la fundación se asemeja mucho a un fideicomiso, pero a diferencia de este, no hay que traspasarle los bienes a un tercero (fideicomitente), sino que una persona puede constituir su propia fundación privada.

Es así como se debe estructurar de forma adecuada la sucesión en la empresa familiar, enfocado en dos pilares importantes: 1. Sucesión de Acciones y/o Patrimonio y 2. Sucesión en el Gobierno Corporativo, por lo que se deben explorar las figuras jurídicas que contemplan nuestras legislaciones, así como las figuras normadas en legislaciones extranjeras que nos permitan implementar un esquema idóneo para la sucesión y gobierno corporativo en la empresa familiar. ■

Consultoría de negocios



pwc

Contamos con el equipo mejor calificado de ingenieros, contadores, economistas, administradores y psicólogos para brindarles servicios de consultoría en todas las áreas de negocio. Con el soporte de las demás líneas de servicios de PwC y el respaldo de nuestra red global, con presencia en 158 países alrededor del mundo, ofrecemos las soluciones integrales y eficientes que usted está buscando.

PwC Costa Rica | PwC El Salvador | PwC Guatemala | PwC Honduras | PwC Nicaragua | PwC Panamá | PwC Rep. Dominicana

Marco de control interno

Una compañía nace del propósito de lograr objetivos específicos concebidos por el inversionista, sin embargo, para que esos objetivos sean alcanzados es necesario que la compañía establezca un mecanismo que le permita ordenarse en la ejecución de las actividades, tanto operativas como de cumplimiento.

El marco de control interno es precisamente el medio a través del cual la compañía es capaz de establecer de manera ordenada un plan de organización, métodos y procedimientos estructurados, que en su conjunto establecen el camino a seguir para alcanzar de forma razonable tres grandes dimensiones de objetivos:

- Eficiencia y eficacia en sus operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de leyes y regulaciones

La eficiencia y eficacia de las operaciones permiten a la compañía alcanzar las metas y objetivos financieros propuestos. La fiabilidad de la información financiera es una garantía de que todas las transacciones generadas producto de sus operaciones han sido capturadas, procesadas y registradas en los reportes financieros de la compañía. Y el cumplimiento de leyes y regulaciones permite a la compañía estar al día con las entidades reguladoras a las cuales está sujeta.

Sin dudas, el marco de control interno es indispensable en todo negocio, independientemente de su tamaño o volumen de operaciones. Un marco de control interno puede estar compuesto por cinco elementos: el ambiente de control, la evaluación de riesgo, las actividades de control, la información y comunicación, y el monitoreo.

En un marco de control interno, el ambiente de control es el elemento clave para que el resto de los componentes funcionen de la manera en que se definan. Si en la compañía no existe una cultura hacia los valores de ética e integridad, el esfuerzo que la compañía haga identificando riesgos y definiendo controles podría ser inútil. En el ambiente de control identificamos comportamientos como la integridad y valores éticos de los recursos humanos, la atmósfera de confianza mutua, la filosofía y estilo de dirección, la estructura y plan organizacional, reglamentos y manuales de procedimiento, y políticas en materia de recursos humanos.

Un fuerte ambiente de control crea las bases para que las operaciones de la compañía se desarrollen en un ambiente positivo, y ayuda a que los controles implementados sean más efectivos en todos los niveles y en todas las operaciones.

No debemos perder de vista que la compañía siempre tiene unas metas y objetivos adonde quiere llegar en un plazo de tiempo específico. La compañía debe preguntarse siempre qué puede salir mal que le impida llegar a alcanzar sus objetivos, los riesgos son hechos o acontecimientos cuya probabilidad de ocurrencia es incierta, pero no nula, y de ocurrir pueden impactar en la meta de alcanzar los objetivos propuestos. La importancia de cada riesgo en el control interno se basa en su probabilidad de manifestación y en el impacto que puede causar en la compañía en caso de ocurrencia. Si la compañía identifica de forma adecuada los escenarios de riesgos que le pueden impedir alcanzar sus objetivos, estará en la capacidad de

identificar controles mitigantes con los cuales tratar el riesgo.

Luego de que la compañía ha establecido un ambiente de control efectivo y ha identificado y evaluado sus riesgos, está lista para definir las actividades de control que le permitirán prevenir y manejar sus riesgos. Las actividades de control son las normas, políticas y procedimientos de control que se definen con el propósito de asegurar que se cumplan todas las operaciones y tareas que establece la alta gerencia, de tal manera que tiendan a la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control son realizadas por las personas en toda la compañía, independientemente del nivel o función que cada persona realiza; también pueden ser ejecutadas por sistemas informáticos, de aquí que los controles pueden ser manuales, automáticos y dependientes de IT.

Una actividad de control manual es aquella efectuada por una persona para detectar o prevenir la ocurrencia de un riesgo. Una actividad de control automática es realizada por los sistemas informáticos puestos en marcha por la compañía para el soporte de sus operaciones; este tipo de actividad de control ocurre sin necesidad de que alguien la ejecute, son rutinas de control que los sistemas tienen incorporados y son ejecutadas de manera automática; una actividad de control dependiente de IT es efectuada por una persona, pero su efectividad dependerá de un insumo que sea generado de un sistema informático.

Dependiendo del momento en que se ejecute un control, este puede ser preventivo o de detección, mientras más cerca esté la actividad de control del momento en que ocurre una transacción, el control será preventivo, por ejemplo, autorizar una orden de compra por el funcionario autorizado. A medida que la actividad de control se aleja de la ocurrencia del control, esta se pasa a ser de detección, por ejemplo, una revisión mensual de variación de ventas. La efectividad del control no depende de si

es preventivo o de detección; dependerá de qué tan relevante es dicho control para mitigar los riesgos que pueden afectar a la compañía para alcanzar sus objetivos.

Un factor importante al definir las actividades de control es su diseño; para que el diseño del control sea efectivo, debe tener claramente definido al menos lo siguiente:

- En qué consiste la actividad de control
- La manera en que se realiza el control
- El momento en que se ejecuta (múltiples veces al día, diario, semanal, mensual, trimestral, anual)
- El objetivo del control o para qué se realiza
- Quién y dónde se hace la actividad de control

La ocurrencia de una actividad de control debe tener evidencia; una actividad de control sin evidencia, si bien es posible que se esté realizando tal como se ha definido, la compañía no tiene la manera de asegurarse de que efectivamente el control se esté efectuando como ha sido diseñado.

Los controles automáticos no deben perderse de la órbita de monitoreo de la compañía; cierto es que estos controles son efectuados de manera automática por los sistemas, sin embargo, su efectividad puede ser anulada por aquellas personas que tienen la capacidad de modificar los sistemas o modificar los repositorios de datos donde la información es registrada; ante este potencial riesgo, la compañía debe establecer controles en la gerencia de tecnología, segregando inicialmente la actividad de cambios a programas y restringiendo y monitoreando los accesos directos a las bases de datos.

La compañía igual podrá segregar las actividades de cambios a programas y controlar el acceso directo a los datos, sin embargo, si no controla los accesos de los usuarios a las funcionalidades de los sistemas, también estará ante una situación donde los controles automáticos podrían ser inefectivos, puesto que la segregación de funciones

en las operaciones del negocio podría ser alterada; ante esta situación, la compañía debe establecer fuertes controles de otorgamiento, modificación y revocación de accesos a los sistemas informáticos que soportan sus operaciones.

La compañía establece mecanismos manuales y automáticos mediante los cuales sus operaciones son procesadas, todo el flujo de información que se genera durante el proceso operativo debe ser correctamente manejado para que cada persona reciba la información necesaria para el desarrollo de sus actividades. El componente de información y comunicación se centra básicamente en el esfuerzo que hace la compañía por llevar a cada persona esa información y capturar esa que genera cada individuo en la compañía. El resumen del cúmulo de información se traduce a los reportes operativos mediante los cuales se puede medir el cumplimiento de las tres grandes dimensiones de objetivos.

Una vez que la compañía ha establecido su marco de control interno, comenzando con el ambiente de control y pasando por la evaluación de riesgo y actividad de control, hasta definir su sistema de información y comunicación, está en la capacidad de monitorear su efectividad. Un papel importante en este componente es el que ejecuta la auditoría interna al evaluar la efectividad de los controles en áreas específicas.

Un marco de control interno es el componente clave en la dirección de las operaciones del negocio desde la óptica de eficiencia, eficacia y transparencia; este permite asignar responsabilidades individuales y colectivas medibles que se convierten en pilar para que toda compañía, independientemente de su tamaño, alcance buenos resultados operativos, cumpla con las leyes regulatorias y disponga de reportes financieros fiables. Implementar un marco de control interno debe ser parte esencial en la administración de toda compañía. ■

El caso de negocios sobre la sustentabilidad

Una nueva manera de administrar negocios



El caso de negocios para adoptar prácticas de negocios socialmente responsables y sustentables es muy claro, independientemente de la industria a la que pertenezcamos, solo analicemos el entorno: la demanda de energía está aumentando como resultado del crecimiento de la población y de los cambiantes patrones climáticos, por tanto los gobiernos están promoviendo el uso de menos combustibles fósiles y carbón para utilizar más energía “verde”.

La sustentabilidad y la responsabilidad social corporativa se derivan del concepto de desarrollo sustentable que se empezó a utilizar en el mundo de los negocios durante la década de los 80. Su promoción

generó la conciencia de que para tomar decisiones económicas necesitamos considerar el impacto de nuestras acciones en el medio ambiente y la sociedad con el fin de fortalecerlos en lugar de debilitarlos. El desarrollo sustentable fue un modelo para la toma de decisiones; no fue un concepto antieconómico ni anticapitalista. Fue una teoría económica que señalaba que si vemos las cosas más allá de la recuperación financiera inmediata, es algo bueno para los negocios a largo plazo, ya que una sociedad más saludable y dinámica contribuye a una economía más sana. De hecho, el desarrollo sustentable fue un modelo de crecimiento empresarial.

Con el tiempo, la responsabilidad social

corporativa - la ética y la función de las empresas en la sociedad- empezó a coexistir con la sustentabilidad. En el mundo actual tenemos términos intercambiables. Por lo tanto, lo que se considera socialmente responsable es el cuidado del medio ambiente, respetar los derechos de los demás, especialmente de los más vulnerables, y considerar el impacto de nuestras acciones en las futuras generaciones. Si podemos hacer todas estas cosas, entonces se considera que somos socialmente responsables y por supuesto sustentables.

El impacto de la sustentabilidad difiere entre compañías y sectores, y además depende de varios factores, como el tamaño de la empresa, la naturaleza del negocio, sus productos, localidad, proveedores, administración, clientes y la reputación del sector al que pertenece la compañía. Existe un creciente consenso sobre el vínculo entre la sustentabilidad y el éxito del negocio.

El 64 % de los CEOs está percibiendo un cambio en las preferencias de los consumidores en los aspectos ambientales y la responsabilidad social del negocio. Los consumidores perciben el valor en la reputación de la empresa.

Independientemente de la industria a la que pertenezcamos, los aspectos ambientales, en especial el cambio climático, deben estar incluidos en nuestro radar. Lo más importante es que muchas empresas, si no es que la gran mayoría, resultarán afectadas por el cambio climático, por lo menos desde la perspectiva de costos.

Para las empresas que están siendo proactivas, esta puede ser una oportunidad para diferenciarse en lo sucesivo. Mientras más pronto actuemos al respecto, mayor será la recuperación de nuestra inversión inicial.

Aquellas empresas que estén a la vanguardia recibirán los beneficios en su marca y su reputación. A los grupos de interés le gusta saber que las empresas con las que tratan están actuando de manera responsable. Esto es algo muy real, las nuevas generaciones que están ingresando a la fuerza laboral ya están tomando las decisiones importantes de consumo, se basan mucho más en estos valores que las generaciones anteriores.

Están más dispuestas a predicar con el ejemplo y si no pueden encontrar un producto que coincida con sus valores, esperarán hasta encontrarlo. No se conformarán. Lo mismo sucede al momento de reclutar nuevos empleados. No es solo un discurso, la gente quiere trabajar para empresas cuyos valores se alineen a los suyos. Las empresas que pueden cumplir estas expectativas y ser buenos ciudadanos corporativos, transmitirlo adecuadamente, reconocer sus errores, son las que están atrayendo a las nuevas generaciones de empleados y consumidores.

Cuestionarse cómo ser más sustentables es casi lo mismo que preguntarnos qué debe hacer una empresa para ser rentable y exitosa. Las empresas que han adoptado el concepto de sustentabilidad se han dado cuenta de que es una nueva manera de hacer negocios y no se trata de expectativas irreales, y en gran medida se trata simplemente de una buena administración empresarial. Ninguna empresa opera en el vacío, mientras más hagamos para fortalecer las relaciones que ayudan al progreso de nuestra empresa, tendremos mayores posibilidades de alcanzar nuestros objetivos.

Pasos para crear una empresa socialmente responsable y sustentable:

- Crear una visión de largo plazo. La alta gerencia debe describir con claridad lo que significa la sustentabilidad para su

organización. Debe haber un diálogo interno entre la administración, el consejo de administración y los empleados, para después transmitirlo a los grupos de interés externos.

- Preguntémonos: ¿Cómo será nuestra organización en 10 años en lugar de seis meses a partir de ahora? Si solo nos enfocamos en el siguiente trimestre, entonces lo único que encontraremos será una gran cantidad de comportamientos incorrectos. La visión de sustentabilidad es aspiracional.
- Identificar el impacto de las operaciones de nuestra empresa en el medio ambiente y la gente. Debemos evaluar dicho impacto desde un punto de vista en el que podamos mejorar en pro del medio ambiente. El equivalente financiero sería analizar a la organización para identificar cómo podemos ser más eficientes.
- Medir tanto como sea posible el desempeño de la sustentabilidad de una manera cuantitativa. Es muy cierto que lo que se puede medir se puede administrar. Mientras la sustentabilidad sea considerada como un concepto cualitativo y positivo, resulta permisivo para las empresas. No obstante, es necesario adoptar una serie de indicadores de rendimiento que sean de naturaleza cuantitativa.
- Comunicar dicho desempeño a los principales grupos de interés, accionistas, clientes, empleados, gobierno y comunidades en las que operamos.
- El valor de una empresa puede ser significativamente impulsado por los valores intangibles. Por ejemplo: la marca, la confianza, la reputación, credibilidad, integridad, capital intelectual, lealtad del cliente, administración de riesgos, responsabilidad social y ambiental, entre otras. Estratégicamente, ser sustentable ayuda a proteger el valor de una empresa, y cada vez será más atractivo para los grupos de interés de la empresa, así como para los inversionistas socialmente responsables. ■

Eventos PwC



Paying Taxes 2013 en Centroamérica

Panamá fue escogido como uno de los 6 países del mundo para realizar el lanzamiento del 8vo reporte de Pagando Impuestos: Panorama Global. Este estudio fue realizado por PwC en conjunto con el Banco Mundial y su brazo privado, la Corporación Financiera Internacional (CFI), y es el único estudio que mide la facilidad de pagar impuestos a través de la comparación de los sistemas impositivos de 185 economías del mundo.

Como expositores se contó con la participación de Neville Howlett de PwC Reino Unido, Charlotte Nan Jiang del Banco Mundial y Francisco Barrios Socio de Impuestos de PwC Panamá.





Creando valor: PwC Costa Rica

PwC Costa Rica participó en el Primer Congreso de Gobierno Corporativo titulado “Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo: Un idioma universal”, el cual que se llevó a cabo el 2 de noviembre de 2012 en Hotel Radisson Europa de la ciudad de San José.

En días pasados, PwC Costa Rica organizó el seminario La “T” de Transformación, dirigido a Gerentes Generales, Directores o Encargados de las áreas de Tecnología y Finanzas.



Desarrollando soluciones



En PwC, el conocimiento integral de las industrias y nuestra experiencia nos permiten alinearnos con la estrategia de negocio de nuestros clientes al analizar integralmente sus operaciones. Basándonos en criterios fundamentados legalmente, medimos impactos y proponemos posibles alternativas que ayudarán a optimizar sus estrategias desde el punto de vista impositivo.

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 Enero a Abril 2013 ■ Edición No. 9 ■ Editado en Panamá

Honduras	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Impuesto Industria Forestal (periodo 2012)				2
Declaraciones informativas:				
- Declaración anual de crédito de impuesto sobre ventas (DAC)				
- Contratos de alquileres				
- Municipalidades				
Industria Forestal (periodo del mes anterior)	7	5	5	5
Tasa de Seguridad Poblacional (Sistema Financiero)	7	5	5	5
Aporte al patrimonio vial	8	7	7	8
Producción y consumo de gaseosas y cervezas				
Producción de alcoholes y licores nacionales				
Impuesto sobre ventas				
Impuesto sobre ventas telecomunicaciones				
Tasa por llamadas telefónicas de larga distancia internacional (en formulario TGR-1)				
Retención 12% ISV Grandes Contribuyentes, Art. 8 de la Ley del ISV (acuerdo 215-2010)				
Casinos, juegos de azar y envite				
Premios de Lotería Nacional de Beneficencia				
Tasa especial de seguridad poblacional (comidas y bebidas bajo regímenes especiales; casinos y máquinas tragamonedas; telefonía móvil)	10	11	11	10
Retención anticipo 1% del ISR (Art. 19 del decreto 17-2010)				
Retención ISV por tarjetas de débito y crédito (periodo diciembre 2012)				
Impuesto del 5% por boletería electrónica, rifas y encuestas a través de celular o cualquier medio de comunicación				
Retención del 10% de ganancia de capital por promociones, sorteos, encuestas, rifas a través de celular o cualquier medio de comunicación				
Retención del 12.5% a profesionales de la medicina, microbiólogos y técnicos en rayos X; médicos que emitan certificaciones médicas; miembros del Colegio de Abogados de Honduras que emitan Certificados de Autenticidad.				
Retención intereses (Art.9 del decreto 110-93)	10	11	11	10
Retención en la fuente asalariados	10	11	11	10
Retención de impuesto sobre ventas al Estado				
Retención del 12.5% (Art. 50 LISR)				
Retención a los no residentes (Art. 5 de la Ley del ISR)				
Retención por dividendos o utilidades				
Retención impuesto cedular sobre renta por alquiler habitacional	10	11	11	10
Retención Impuesto sobre Ganancias de capital (10%)				
Retención Impuesto sobre Ganancias de capital a no residentes (2%)				
Impuesto selectivo al consumo				
Tasa por servicios turísticos	15	14	14	12
Producción y consumo sobre cigarrillos de producción nacional				
Impuesto sobre ventas líneas aéreas				
Declaración jurada informativa de retenciones DMR (DEI-540):				
- Declaración informativa de retención en anticipo al 1% del ISR (Art. 19 del decreto 17-2010)				
- Declaración informativa de retención 12% ISV Grandes contribuyentes (acuerdo 215-2010)				
- Declaración informativa sobre alquiler habitacional				
- Declaración informativa sobre el impuesto sobre venta de boletos de lotería electrónica, rifas y encuestas a través de celular, correo electrónico o por cualquier otro medio de comunicación				
- Declaración informativa de retención del impuesto único del 10% sobre ganancias de capital por sorteos, promociones, encuestas o rifas a través de celular o cualquier otro medio de comunicación	15	15	15	15
- Declaración informativas sobre ganancias de capital				
- Declaración informativa de retenciones a asalariados				
- Declaración informativa de retención del 12.5 a profesionales de la medicina, microbiólogos y técnicos en rayos X; médicos que emitan certificaciones médicas; miembros del Colegio de Abogados de Honduras que emitan Certificados de Autenticidad.				
- Declaración informativa sobre dividendos u otras utilidades				
- Declaración informativa sobre retenciones a no residentes				
Declaración informativa sobre intereses y rendimiento financieros				
Tasa de seguridad poblacional (Sistema Financiero)	21	20	20	22
Declaración informativa bolsa de valores (periodo 2012)	31			
Declaración anual de Socios y participación de utilidades (periodo 2012)		28		
Impuesto sobre ganancias de capital				
Impuesto sobre la Renta, personas naturales y jurídicas				
Impuesto al activo neto				
Aportación Solidaria Temporal				30
Contribución especial del sector cooperativo (3.6%)				
Contribución por excedentes de operaciones de Instituciones Educativas				
Impuesto cedular sobre renta por alquileres habitacionales (periodo 2012)				

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 Enero a Abril 2013 • Edición No. 9 • Editado en Panamá

República Dominicana	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Pago de Impuesto Selectivo al Consumo de combustibles (específico)	3	7	7	4
Pago de Impuestos de Casinos	7	5	5	5
Pago de Impuestos de Tragamonedas	7	4	4	1
Pago Ad-Valórem de los Combustibles	7	4	4	1
Reporte de órdenes de combustibles exentos (Formato 624)	3	7	4	1
Presentación y pago de la declaración jurada de Impuesto Sobre la Renta Personas Físicas y Sucesiones Indivisas no acogidos al procedimiento simplificado de tributación (PST)				1
Presentación de la declaración jurada y pago 1era cuota Impuesto Sobre los Activos personas físicas con Negocio de Único Dueño				
Presentación y pago de retenciones de Impuestos sobre la Renta y Retribuciones complementarias				
Contribución de salida de líneas aéreas (2da quincena del mes anterior)	10	11	11	10
Pago del Impuesto a la organización de juegos telefónicos				
Pago de Impuesto Selectivo al Consumo de combustibles (específico)	10	14	14	11
Pago Ad-Valórem de los Combustibles	14	11	11	8
Pago de la 1ra cuota del Impuesto a la Vivienda Suntuaria y Solares Urbanos No Edificados (IPI/IVSS).			11	
Pago anticipo mensual Impuesto Sobre la Renta de personas jurídicas no acogidas al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST)				
Pago anticipo mensual Impuesto Sobre la Renta personas Físicas y sucesiones indivisas con actividades comerciales e industriales no acogidas al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST).				
Remisión de las informaciones sobre compras de bienes y servicios para contribuyentes del Impuesto Sobre la Renta y/o ITBIS (Formato 606)	15	15	15	15
Pago anticipo mensual de Activos Financieros Productos Netos				
Impuesto sobre ventas de Zonas francas al mercado local				
Pago de Impuesto Selectivo al Consumo de combustibles (específico)	17	21	21	18
Declaración Jurada informativa Anual de los agentes de retención de asalariados (IR-13)			15	
Impuesto Sobre la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS)				
ITBIS contribuyentes acogidos al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST), basado en compras	20	20	20	22
Impuesto Selectivo al Consumo				
Impuesto Selectivo a las Comunicaciones y a los seguros				
Pago del Impuesto a las bancas de apuestas (loterías y deportivas)	22	22	22	22
Pago Ad-Valórem de los Combustibles	22	18	18	22
Pago de Impuesto Selectivo al Consumo de combustibles (específico)	24	28	28	25
Contribución de salidas de líneas aéreas (1era quincena del mes corriente)				
Reporte de reembolsos o pagos de reclamaciones ARS personas físicas (Formato 615)	25	25	25	25
Reporte de pago de comisiones de las aseguradoras y ARS (Formato 616)				
Presentación y pago de la declaración jurada del Impuesto Sobre la Renta de sociedades con fecha de cierre 30 de septiembre, no acogidas al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST).				
Presentación declaración jurada y pago de la 1era cuota del Impuesto Sobre Activos de sociedades con cierre 30 de septiembre (en enero) y con cierre 31 de diciembre (en abril), no acogidos al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST).	28			30
Declaración jurada informativa instituciones sin fines de lucro con cierre 30 de septiembre (en enero) y con cierre 31 de diciembre (en abril)				
Presentación y envío de las retenciones del Estado (Formato 623) de empresas con cierre de 30 de septiembre (en enero) y con cierre 31 de diciembre (en abril)				
Pago Ad-Valórem de los Combustibles	28	25		30
Reporte de órdenes de combustibles exentos (Formato 624)	30	28		30
Pago de la 2da cuota impuesto sobre los activos empresa con cierre 31 de marzo (en enero) y con cierre 30 de junio (en abril), no acogido al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST)	30			30
Pago de Impuesto Selectivo al Consumo de combustibles (específico)	31	28		
Declaración informativa de operaciones efectuada con partes relacionadas o vinculadas (DIOR), para contribuyentes con cierre al 30 septiembre.				1
Declaración jurada de empleados acogidos a la ley 179-09 sobre deducción de gastos educativos.				
Declaración Jurada del ISR de los contribuyentes acogidos al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST) basado en ingresos.				
Pago de la 1era cuota del ISR de los contribuyentes acogidos al PST basado en ingresos.		28		
Aceptación de la declaración jurada anual del ISR propuesta por la DGII para los asalariados				
Envío de informaciones sobre los comprobantes fiscales de personas físicas (naturales), que no estén obligadas con el ITBIS y que no efectúen retenciones de dicho impuesto.				
Norma 01-07 remisión de los archivos de datos costos y gastos para personas jurídicas que no presenten declaraciones de ITBIS y no efectúen retenciones de dicho impuesto con fechas de cierre 31 de diciembre.				
Remisión de los archivos de datos de informaciones de personas jurídicas con fecha de cierre al 31 de diciembre correspondiente a:				
- Detalle de ventas de bienes y servicios (Formato 607)				
- Informaciones sobre los NCF Anulados (Formato 609)				
- Informaciones sobre pagos realizados al exterior (Formato 609)				
- Reporte de compra de divisas (Formato 612)				
- Reporte de venta de divisas (Formato 613)				
Presentación de la declaración jurada de Impuesto a la Vivienda Suntuaria de cheques y transferencias electrónicas				
ITBIS retenido por compañías de adquirencia				1

* El Impuesto de Cheques y Transferencias Electrónicas; y el ITBIS retenido por las Compañías de Adquirencia: enero 4, 11, 18 y 25; febrero 1, 8, 15 y 22; marzo 1, 8, 15 y 22; y abril 1, 5, 12, 19 y 26.

Guatemala

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Declaración Jurada Anual del Impuesto sobre la Renta 2012 Presentación de la Conciliación Anual de Retenciones a empleados 2012 IVA retenido en la emisión de facturas especiales del mes de febrero 2013 (Artículo 54 LIVA) Declaración Mensual del IVA Régimen General, Febrero 2013 (Artículo 40 LIVA y Art. 8, inciso 5 Código Tributario)				1
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 24 al 30 de diciembre 2012 (en enero); del 21 al 27 de enero 2013 (en febrero); y del 18 al 24 de febrero 2013 (en marzo); y del 18 al 24 de marzo 2013 (en abril).	7	1	1	2
Declaración mensual informativa de saldos, compras y ventas del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo correspondiente a diciembre 2012 (en enero); a enero 2013 (en febrero); a febrero 2013 (en marzo); y a marzo 2013 (abril).	10	11	11	10
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 31 de diciembre 2012 al 6 de enero 2013 (en enero); del 28 de enero al 3 de febrero de 2013 (en febrero); del 25 de febrero al 3 de marzo 2013; y del 25 al 31 de marzo 2013 (en abril).	11	8	8	5
Declaración de retenciones a empresas de transporte no domiciliadas 5% definitivo (Artículo 34, 35 y 36 LISR). Declaración de retenciones a no domiciliados por seguros, reaseguros, reafianzamientos, películas y noticias internacionales (Artículos 34, 35 y 36 LISR) Declaración de retenciones en el Régimen de Asalariados (Artículo 63 LISR). Declaración de retenciones a personas individuales y jurídicas domiciliadas en el país (5%). Pago directo de ISR por ingresos que no fueron objeto de retención del 5%, a personas domiciliadas en el país. Retención por emisión de facturas especiales por compra de bienes y adquisición de servicios (Artículo 31 LISR). Informes de servicios de impresión de documentos (solo imprentas). Impuesto sobre Productos Financieros (Retención del 10% definitivo). Impuesto de Timbres Fiscales (Retención 3% por dividendos, rifas, sorteos, etc.). Declaración Jurada y Recibo de Pago del Impuesto a la Distribución de Bebidas Alcohólicas y otras. (Arto. 11 Dto. 09-2002) Declaración Jurada y Recibo de Pago del Impuesto Sobre Cigarrillos Fabricados a Máquina y de Exportación de Cigarrillos (Arto. 25 Dto. 71-77)	15			
Declaración jurada de retenciones o pago directo de ISR por ingresos que no fueron objeto de retención a entidades o personas que operan sin establecimiento permanente sobre: transporte internacional de carga y pasajero, prima de seguro, primas de fianzas, telefonía, transmisión de datos y comunicaciones internacionales; utilización de energía eléctrica desde el exterior; dividendos, utilidades, ganancias y otros beneficios 5% definitivo (Art. 104 numeral 1, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Retenciones por intereses pagados o acreditados a no residentes 10% definitivo (Art. 104 numeral 2, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Retenciones por sueldos y salarios, dietas, comisiones, regalías honorarios al exterior 15% definitivo y el 25% definitivo a otras rentas (Art. 104 numeral 3 y 4, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Declaración de retenciones de suministros de noticias internacionales a empresas usuarias en el país 3% definitivo (Art. 104, numeral 1, último párrafo, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Declaración de retenciones de Renta de Trabajo en relación de Dependencia (Art. 80, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Declaración de retenciones a personas individuales y jurídicas domiciliadas en el país 6% (Art. 44 y Art. 173, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Pago directo de ISR por ingresos gravados que no fueron objeto de retención del 6% a personas domiciliadas en el país (Art. 44 y Art. 173, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Retención del Impuesto Sobre la Renta, por emisión de facturas especiales por compra de bienes y adquisición de servicios (Art. 16, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Informes de servicios de impresión de documentos, solo imprentas (Art. 16, Dto. 20-2006) Impuesto de Timbres Fiscales (3% contratos civiles y mercantiles, etc.) Retención del Impuesto Sobre la Renta, sobre rentas de capital mobiliarias e inmobiliarias 10% definitivo (Art. 92, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Retención de Impuesto Sobre la Renta sobre dividendos 5% (Art. 93, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Declaración Jurada y Recibo de Pago del Impuesto a la Distribución de Bebidas Alcohólicas y otras. (Arto. 11 Dto. 09-2002) Declaración Jurada y Recibo de Pago del Impuesto Sobre Cigarrillos Fabricados a Máquina y de Exportación de Cigarrillos (Arto. 25 Dto. 71-77)		14	14	12
Pago Trimestral del Impuesto Sobre la Renta, trimestre enero-marzo 2013 (Artículo 61 LISR).				12
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 7 al 13 de enero 2013 (en enero); del 4 al 10 de febrero 2013 (en febrero); del 4 al 10 de marzo 2013 (en marzo); y del 1 al 7 de abril 2013 (en abril).	18	15	15	12
Cuotas IGSS, IRTA e INTECAP (Art. 6 y 35 del Acuerdo 1118 del IGSS)	21	20	20	22
Retenciones a no domiciliados por intereses, dietas, comisiones, bonificaciones, sueldos, honorarios, regalías, etc. (Artículo 45 LISR).	21			
Retenciones a cargo de exportadores por adquisición de productos agrícolas y pecuarias (65%), pago de remanente. Retenciones a cargo de exportadores por adquisición de otros productos y servicios (15%), pago de remanente. Retenciones a cargo de empresas calificadas en el Dto. número 29-89 (65%), pago de remanente. Retenciones a cargo de empresas operadoras de tarjetas de crédito o débito (15%). Retenciones por adquisición de combustible con tarjetas de crédito o débito (1.5%). Retenciones a cargo de otros agentes de retención (15%).	21	21	21	19
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 14 al 20 de enero 2013 (en enero); del 11 al 17 de febrero de 2013 (en febrero); del 11 al 17 de marzo 2013 (en marzo); y del 8 al 14 de abril 2013 (en abril).	22	22	22	19
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 15 al 21 de abril 2013.				26
Declaración Mensual del IVA Régimen General, Enero 2013 (Artículo 40 LIVA y Art. 8, inciso 5 Código Tributario). IVA retenido en la emisión de facturas especiales del mes de enero 2013 (Art. 54 LIVA)		28		
Declaración jurada de información para el régimen de devolución de IVA a exportadores (Art. 25 LIVA y 28 del Reglamento)	31			
Impuesto de Solidaridad, trimestre octubre-diciembre 2012 en enero 2013; y trimestre enero-marzo 2013 en abril 2013 (Artículo 10, Decreto 73-2008 LISO). Declaración Mensual del IVA Régimen General de diciembre 2012 en enero 2013; y de marzo 2013 en abril 2013 (Artículo 40 LIVA y Art. 8, inciso 5 Código Tributario). IVA retenido en la emisión de facturas especiales del mes de diciembre 2012 en enero; y de marzo 2013 en abril 2013 (Artículo 54 LIVA). Impuesto Único sobre inmuebles, trimestre octubre-diciembre 2012 en enero 2013; y trimestre enero-marzo 2013 en abril 2013 (Art. 21 Dto.15-98 LIUSI)	31			30

*Nota: A partir del 1 de enero de 2013, cobra vigencia el Dto. 10-2012, Ley de Actualización Tributaria.

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

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 Enero a Abril 2013 ■ Edición No. 9 ■ Editado en Panamá

El Salvador	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Anticipo a cuenta del Impuesto sobre la Renta (Arts. 151 y 152 Código Tributario)				
Retención por servicios de carácter permanente (Art. 155 Código Tributario)				
Retención por prestación de servicios (Art. 156 Código Tributario)				
Retención a sujetos no domiciliados (Art. 158 Código Tributario)				
Declaración y Pago del Impuesto de IVA (Art. 93 y 94 LIVA)				
Retención IVA a sujetos no domiciliados (Art. 162 Código Tributario)				
Percepción IVA a sujetos domiciliados (Art. 163 Código Tributario)	15	14	13	19
Informe de Donaciones (Art. 146 Código Tributario)				
Declaración y Pago de Impuestos Específicos y Ad-Valórem y Contribución Especial Turismo (Gaseosas, Tabaco, Bebidas Alcohólicas, Armas de Fuego, Municiones y Productos Pirotécnicos)				
Declaración del impuesto sobre las llamadas telefónicas provenientes del exterior que terminan en El Salvador				
Declaración impuesto especial a los combustibles				
Informe Mensual de Ventas a Productores, Distribuidores o Detallistas de Productos de Tabaco				
Actualización de dirección para recibir notificaciones (Art. 90 Código Tributario)	15			
Informe de autorización de sistemas contables, libros legales y libros IVA (Art. 149-C Código Tributario)				
Informe de operaciones con sujetos relacionados o domiciliados de países catalogados como paraísos fiscales, de baja o nula tributación (Art. 124-A Código Tributario)				5
Estado de origen y aplicación de fondos (Art. 146 Código Tributario)	15			19
Informe de autorización de sistemas contables, libros legales y libros IVA (Art. 149-C Código Tributario)				19
Informe Mensual de Retenciones, Percepción y Anticipo a Cuenta IVA (Art. 123-A Código Tributario)	22	21	21	26
Informe Mensual de Documentos Impresos a Contribuyentes Inscritos en IVA (Art. 116 Código Tributario)				
Informe de importadores, distribuidores y fabricantes de vehículos (Art. 12 L. Primera Matrícula)	22			
Informe semestral sobre el registro de inmuebles (CNR) (Art. 121 Código Tributario)				
Informe semestral sobre la constitución, transformación, fusión o liquidación de sociedades (CNR) (Art. 121 Código Tributario)	22			
Declaración de marcas y precios al público de productos nacionales e importados (Art. 9 Ley de Impuesto Sobre Productos del Tabaco)	31	28		
Informe anual de retenciones (Art.123 Código Tributario)				
Informe sobre realización de cirugías, operaciones y tratamientos médicos (Art. 122-A Código Tributario)				
Informe de proveedores, clientes, acreedores y deudores (Art. 125 Código Tributario)	31			
Informe semestral sobre las inscripciones comerciales, industriales, de servicios o de cualquier naturaleza económica (Art. 121 Código Tributario)				
Informe sobre socios, accionistas, cooperados y distribución y/o capitalización de utilidades, dividendos o excedente (Art. 124 Código Tributario)				
Informe de instituciones financieras, intermediarios financieros no bancarios y cualquier entidad financiera pública y privada sobre valores de ingresos, costos y gastos consignados en el Estado de Resultados o en el Estado de Ingresos y Gastos, de solicitantes de préstamos, créditos o financiamientos (Art. 120-B Código Tributario)		28		
Informe anual de ventas a usuarios de alcohol etílico, metílico, isopropílico y butílico y ventas a distribuidores o intermediarios de bebidas alcohólicas (Art. 45-F Ley Reguladora de la Producción y Comercialización del Alcohol y de las Bebidas Alcohólicas.				
Informe sobre inventario (Art.142 Código Tributario)				
Comercialización del Alcohol y de las Bebidas Alcohólicas				
Declaración de Impuesto sobre la Renta anual (Art. 48 L. Renta)				
Informe de ganancias y/o pérdidas de capital, balances generales y estado de resultados para contribuyentes que lleven contabilidad formal y conciliación de la utilidad o pérdida (Art. 91 Código Tributario)				30
Declaración del Estado Patrimonial personas naturales (Art. 91 Código Tributario)				

Costa Rica

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
D107 Impuesto a los casinos y salas de juego	15	14	14	15
D113 Impuesto sobre los rendimientos y ganancias de capital de los fondos de inversión				
D160 Declaración trimestral de impresión de comprobantes de ingresos.	15			15
D161 Declaración, resumen trimestral de cajas registradoras				
D103 Retenciones en la fuente				
D104 Impuesto general sobre las ventas				
D106 Impuesto selectivo de consumo	15	15	15	15
D114 Impuesto único por tipo de combustibles				
D117 Impuesto específico sobre las bebidas alcohólicas				
D171 Impuesto específico sobre las bebidas envasadas sin contenido alcohólico y jabones de tocador	15			15
D105 Régimen simplificado				
D152 Declaración anual resumen de retenciones impuestos únicos y definitivos				
D170 Impuesto especial sobre bancos y entidades financieras o domiciliadas	15			
D179 Declaración jurada del impuesto solidario para el fortalecimiento de programas de vivienda, Ley 8683 (casas de lujo)				
D110 Timbres de educación y cultura: se paga con un recibo de pago D110				1
Declaraciones informativas (contribuyentes tradicionales en febrero y grandes contribuyentes en marzo):				
- D150 Declaración anual de resumen de retenciones		28	8	
- D151 Declaración anual de clientes, proveedores y gastos específicos				
D152 Declaración anual resumen de retenciones impuestos únicos y definitivos				
D176 Canon de reserva del espectro radioeléctrico				
D177 Contribución especial para Fonatel. La declaración se presenta el 15 de marzo y en esa fecha se paga el primer tracto, los demás pagos se efectúan con el recibo de pago D-110			15	
D108 Pagos parciales de impuesto sobre la renta			27	

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

*De conformidad con lo establecido por la Dirección General de Tributación mediante Resolución DGT-R-031-2012, las declaraciones informativas correspondientes al periodo fiscal 2012, de periodicidad anual, para los contribuyentes tradicionales deberán presentarse en el periodo que va del 1 al 28 de febrero de 2013, y para los grandes contribuyentes del 1 de febrero al 8 de marzo de 2013.

*Para aquellos contribuyentes cuyo periodo fiscal se extienda desde el 1 de octubre hasta el 30 de septiembre, es decir con periodo ordinario, la Administración Tributaria podrá autorizar periodos fiscales especiales distintos a este.

Nicaragua

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Declaración y pago del impuesto FOMAV correspondiente al mes anterior				
Declaración y pago del IVA definitivo del mes anterior grandes contribuyentes	7	7	7	5
Declaración y pago de retenciones IR en la fuente 2da quincena del mes anterior				
Declaración y pago de retenciones definitivas 2da quincena del mes anterior				
Declaración y pago del Impuesto sobre Bienes Inmuebles (primer 50%)				1
Declaración y pago del IR Anual para contribuyentes con periodo fiscal especial terminado al 31 de diciembre 2012				
Declaración y pago de anticipo IR y/o pago mínimo definitivo correspondiente al mes anterior				
Declaración y pago de IVA mensual contribuyentes en general correspondiente al mes anterior				
Declaración y pago del ISC correspondiente al mes anterior	15	15	15	15
Declaración y pago del impuesto municipal sobre ingresos correspondiente al mes anterior				
Declaración de retención definitiva sobre intereses por depósitos correspondiente al mes anterior (entidades financieras)				
Pago de cotización INSS patronal y laboral correspondiente al mes anterior	17	18	18	17
Pago de aporte INATEC correspondiente al mes anterior				
Declaración y pago de IVA 1ra quincena del mes corriente grandes contribuyentes				
Declaración y pago de retenciones IR en la fuente 1ra quincena del mes corriente	22	22	22	22
Declaración y pago de retenciones definitivas 1ra quincena del mes corriente				
Reporte consolidado mensual SAIRI correspondiente al mes anterior				
Declaración y pago del IR Anual para contribuyentes con periodo fiscal especial terminado al 31 de octubre 2012 (en enero); al 30 de noviembre 2012 (en febrero)	22	28		
Declaración y pago de Matrícula Municipal año 2013	22			

Panamá

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Presentación de Planilla de Seguridad Social	2-6	1-8	1-8	1-5
Certificación de Intereses sobre Préstamos Hipotecarios				
Informe de Fondos para Jubilaciones, Pensiones y Otros Beneficios			1	
Informe de Aseguradoras - Certificación de Gastos Médicos por Asegurado				
Impuesto sobre primas de seguros anual 2%			1-10	
Declaración jurada de rentas de personas naturales			15	15
Impuesto Selectivo al Consumo				
ITBMS mensual y/o trimestral	15	15	15	15
Impuesto de Timbres mensual				
Impuesto de primas de seguros 5%				
Declaración Jurada Municipal del Distrito de Panamá (beneficio 10% de descuento)	20			
Pago de cuotas de Seguridad Social	20-31	19-28	20-29	19-30
Presentación de Informe de Compras e Informe de No Declarantes Mensual				
Pago del Impuesto Municipal Mensual o Anual con 10% de descuento	31	28	29	30
Declaración Jurada de Rentas de Personas Jurídicas			29	30
Declaración Jurada Municipal del Distrito de Panamá (Final)				
Pago de impuesto sobre la renta de personas naturales y jurídicas				
Pago de impuesto de aviso de operación			29	
Pago de impuesto de licencia bancaria (Contribuyentes con período fiscal - año calendario)				
Pago de la primera cuota del Impuesto de Inmueble (beneficio 10% de descuento)		28		30

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, Otto Dubois, David
Calderón 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,
Ivelisse Mieses, 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

www.pwc.com/interamericas

Visítanos y conoce más sobre:

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

**Y conéctate con
PwC Interaméricas 2.0**



www.facebook.com/PwCInteramerica



www.twitter.com/PwC_interameric



pa.linkedin.com/company/pwc-interamericas



