



**pwc**

# *Perspectivas*

Construyendo relaciones que crean valor

**Gestión de riesgos  
empresarial y la  
auditoría**

*Conociendo a nuestro  
equipo: Marisol Arcia*

**Compromiso  
con el futuro**



Noviembre 2010 | Enero 2011  
*Edición No. 2*

# Mensaje editorial

En esta segunda edición de Perspectivas mostramos la nueva imagen de PwC, dando inicio a una nueva e importante era para nosotros. Durante estos 12 años desde que se formó PricewaterhouseCoopers, hemos logrado construir una red sólida; podría decirse que la red más fuerte de la profesión contable a nivel mundial. Sin embargo, en un mundo tan cambiante, no podemos quedarnos quietos.

En el mercado global se están produciendo grandes cambios. Los clientes miden cada vez más el valor recibido, y al mismo tiempo, se hace cada vez más difícil encontrar, evaluar y captar dicho valor. Pese a ello, este panorama cambiante no sólo nos presenta grandes desafíos, sino oportunidades significativas.

La reputación que desarrollamos para nosotros y para PwC es el resultado de las diferentes interacciones que realizamos. Nuestra marca debe contribuir a combinar la diversidad de nuestra gente, nuestras experiencias y nuestra red para beneficio propio y de nuestros clientes en formas nuevas y más efectivas. Para lograrlo, la marca PwC ahora ha sido definida bajo un concepto más amplio que abarca nuestra identidad (cómo nos presentamos), cómo es trabajar con nosotros (la experiencia del cliente), de qué manera actuamos (nuestra cultura) y en qué nos destacamos (nuestras habilidades).

Nuestro deseo es lograr que nuestros clientes y nuestra gente digan y sientan cada día y en cualquier lugar: "Mi relación con PwC ayuda a crear el valor que estoy buscando".

## **Miriam Arrocha**

*M&C Manager*

PwC Interaméricas

## 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:**

Omar Del Orbe  
Francisco Barrios  
Rafael Palacios  
Xenia Búcaro  
Mauricio Solano  
Virgilio Paniagua  
Carla González  
David Palacios

### **Diseño y Diagramación**

Shalom Terrientes

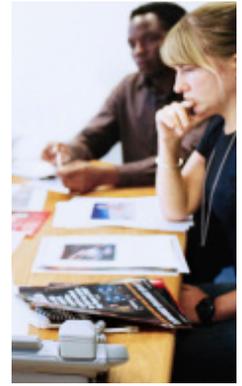
### **Apoyo de diseño**

Miriam Arrocha  
Michelle Muñoz

### **Traducción**

Hazel Saunders

Para comentarios sobre esta segunda edición de Perspectivas, escribanos a: [miriam.arrocha@pa.pwc.com](mailto:miriam.arrocha@pa.pwc.com)



---

## **Contenido**

*Edición No. 2 Noviembre 2010 - Enero 2011*

- 4** Efectividad y rentabilidad en un proyecto
- 6** Influencia de la cultura organizacional en el ambiente de control
- 10** Mejores prácticas en recursos humanos
- 12** Móvil alcanza la mayoría de edad en el 2010-11
- 14** Gestión de riesgos empresarial y la auditoría
- 18** Conociendo a nuestro equipo: Marisol Arcia
- 20** Los alcances del 'Outplacement'
- 23** Compromiso con el futuro
- 26** La importancia de la administración del cumplimiento en la organización
- 28** Los proveedores buscan incrementar el compromiso impulsando la buena disposición a pagar de los consumidores
- 30** Cómo administrar eficientemente sus inventarios
- 34** Eventos PwC
- 38** Pagando impuestos en Interaméricas

# Efectividad y rentabilidad en un proyecto

## Factores fundamentales que deben ser resguardados

Cuando se desarrolla un proyecto, y quienes estamos día a día en su administración, sabemos que son un sinnúmero de factores los que debemos considerar constantemente para lograr el éxito en nuestros proyectos. De ello depende la satisfacción de nuestros clientes y la nuestra.

Entre esos múltiples factores, ahondaremos en esta oportunidad en dos de ellos: la Efectividad y la Rentabilidad, mismos que son elementos fundamentales para considerar en la administración de los proyectos, motivo por el cual se debe invertir el tiempo necesario para lograr concluir cada proyecto con una balanza positiva; y esto por ser factores que perduran durante el ciclo de vida de un proyecto.

La Efectividad, que la Real Academia Española define como la “Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”, es vital en un proyecto, y debe verse tanto a lo interno de la oficina como en la relación

con el cliente. Esto nos permite que se haga un consumo de los recursos de forma óptima, situación que, evidentemente, es deseada o esperada siempre. Para lograr la efectividad en un proyecto es necesario fortalecer las habilidades gerenciales del administrador de proyectos, tener metas definidas, contar con todos los recursos necesarios, contar con un plan de calidad antes de empezar el proyecto e implementar una adecuada gestión de riesgos del mismo.

También es importante respaldarse en metodologías eficaces que ya hayan sido probadas y ampliamente implementadas por empresas de prestigio.

La Efectividad es un pilar fundamental en el cual el administrador de proyectos debe poner especial atención durante todo el proyecto. Se debe tomar en consideración el consumir las horas reales asignadas a las actividades, evaluar los riesgos de forma constante y administrar los gastos. También los productos deben satisfacer las normas de calidad en los tiempos establecidos y la relación con el cliente se debe hacer prosperar. Para cumplir con efectividad el proyecto también debemos cuidar la atención de sesiones de trabajo, la puntualidad, el respeto, cumplir con sus expectativas, ponernos en los zapatos del cliente y enfocarnos en dar el valor sobre nuestro trabajo.

Sobre la Rentabilidad, como en toda empresa donde su producto o su servicio debe generar una renta suficiente, en nuestra oficina también debemos asegurar que la cualidad de rentabilidad que todo proyecto debe tener, se cumpla. Para asegurar la rentabilidad es importante mantener una constante revisión del presupuesto proyectado *versus* el gasto,



*Cualquier evento que atente contra la ejecución exitosa del proyecto debe ser resuelto por el plan de continuidad.*

el control de las actividades y un efectivo manejo de los riesgos que podrían repercutir sobre la rentabilidad del proyecto.

La Rentabilidad está asociada con el control de los costos del proyecto, donde es vital considerar tres pilares importantes: la estimación, el presupuesto y el control de los costos del proyecto.

Con relación al primer paso, que es la estimación de costos, es importante tomar en consideración aquellos asociados con el costo de nuestro equipo de trabajo, suministros, licencias y gastos generales. Debemos definir un ciclo de vida de los costos entre los que se pueden citar los costos fijos, los costos variables, los costos

directos y los indirectos. El ciclo de vida de los costos permite hacer un análisis sobre el porqué es mejor hacer un gasto superior en las fases de análisis y diseño, con el fin de tener menos costos por concepto de repetir lo necesario por los requerimientos del proyecto.

**Pasos para mantener la rentabilidad**

El primer paso es una buena estimación de costos y de tiempo como base para mantener la rentabilidad del proyecto; asegurarlo simplemente es cumplir con lo planeado desde el principio.

En el presupuesto, como segundo paso, se considera establecer periódicamente el flujo de efectivo, la línea base para medir la rentabilidad del proyecto (tasa de

realización) y finalmente la definición de un monto de reserva de contingencia.

Finalmente, el control de los costos es el tercer paso, donde se debe administrar en qué se consume el presupuesto para poder lograr mantener la rentabilidad.

Sea un administrador de proyectos o no, desarrolle hábitos positivos para lograr que los proyectos en los que participa alcancen la Efectividad y la Rentabilidad necesarias, al fin de que todo lo expuesto sea, en sí, parte de un trabajo en equipo.

# Influencia de la cultura organizacional en el ambiente de control

En las últimas décadas, la mayoría de las iniciativas regulatorias se han enfocado en la documentación y controles de los procesos y sistemas. El marco COSO continúa siendo la herramienta usada extensamente para evaluar el sistema de control de una organización, y el énfasis puesto sobre los controles en los últimos años lo ha colocado en el centro del escenario. Esto ha dado como resultado que los gobiernos corporativos estén certificando su responsabilidad para los sistemas y controles clave del negocio y verificando su efectividad.

Para algunos este enfoque es vital, sin embargo, para otros no es suficiente. Nuestra experiencia como auditores sugiere que hay un eslabón importante en el entorno de controles: “La Cultura Corporativa”. Este es el conjunto de influencias sub-conscientes que delimitan el comportamiento de los empleados. La cultura actúa así como un invisible hilo conductor, en la conducta de los miembros del sistema empresarial. Para ello la comunicación interna ejerce un papel primordial: hace que todos los componentes de la organización, tanto directivos como empleados, actúen en función de una determinada cultura corporativa.

Para que el trabajo en los procesos de control tenga un valor real, debe existir una visión real y extensa en la cultura de una organización. Esto incluye un entendimiento y evaluación de los factores que dirigen el comportamiento y determinan la cultura, la cual es, en gran medida, la que determinará cómo el personal interpreta y actúa en relación a información generada por los controles y sistemas.

Dentro de los componentes del control interno, el ambiente de control establece el ambiente general y las bases para todas las actividades de control. Sin embargo, lo que más comúnmente se evalúa en este componente es el gobierno, es decir, la creación y cumplimiento con reglas, en lugar de un análisis cercano de los factores que influyen en el comportamiento de los individuos en una organización.

La razón porque la cultura corporativa es tan importante se basa en el hecho de que las fallas corporativas se originan en gran medida por la gerencia deshonestas o actitudes de miedo y arrogancia. Consecuentemente, estos factores influyen en cómo la información es vista y tratada en la toma de decisiones. Nuestra experiencia sugiere que la conducta



extrema que se traduce en el fraude – para la cual ningún nivel de aseguramiento va a proporcionar una protección total – se verá facilitada por una cultura no saludable. Una organización tenderá hacia este extremo, si la toma de decisiones es susceptible a la influencia, el sesgo y a un acondicionamiento previo creado por una inadecuada cultura organizacional imperante.

*Hoy en día los gobiernos corporativos conocen la importancia de las tecnologías de la información.*

Si no se analizan los factores que influyen el juicio del que toma una decisión, cualquier entendimiento de la efectividad de los controles es incompleto. En este sentido, no podemos dejar por fuera los sistemas de información, los cuales en su mayoría siempre alimentan o son fuente de información para la toma de decisiones. Y en muchos de los casos la confiabilidad de la información utilizada depende de la integridad del sistema. De hecho, los mismos sistemas que se estén implementando para mejorar los controles pueden estar agravando el problema. Dado que las empresas simplifican sus organizaciones con los procesos de

negocio más ágiles, la tecnología juega invariablemente un papel más importante.

La administración debe contar con las herramientas adecuadas y necesarias para comunicar una correcta visión del rol de TI (área de Tecnología de la Información) en la organización, especialmente en lo que se refiere al tema de cambios a programas, seguridad de acceso a programas y datos, y confidencialidad de la información. Más aún, el gobierno de TI es, o debería ser, una parte integral del gobierno corporativo. Este proporciona la dirección y control para asegurar que las importantes inversiones realizadas en TI ofrecen valor agregado a la empresa, sus recursos se utilicen de manera responsable y sus riesgos son mitigados. Dada su posible contribución al éxito del negocio, sería razonable suponer que la alta dirección tiene opiniones firmes sobre ella, y que se le ha impregnado de una cultura adecuada.

Hoy en día los gobiernos corporativos conocen la importancia que las tecnologías de la información tienen en su empresa, y donde se encuentra su importante contribución. A través del tiempo las inversiones en TI han creado y continúan creando valor; sin embargo, existen barreras que tienden

a restringir la consecución de todo el valor de esas inversiones; entre algunas de ellas está: la falta de formación, la falta de habilidades, las dificultades de implementación de aplicaciones, la desalineación de las estrategias de TI con las del negocio, y culturas organizacionales que no son favorables para permitir el retorno completo de la inversión, o el establecimiento de un entorno de TI apropiado.

En respuesta a este último punto, los altos ejecutivos, en su condición de individuos que establecen el “tono en la parte superior”, deben ser capaces de generar un cambio significativo en esa cultura, y lograr con ello una adecuada madurez del gobierno de TI, y una integración del gobierno corporativo con el gobierno de TI, de modo que estén estratégicamente vinculados, aprovechando la tecnología y los recursos humanos y financieros para aumentar la ventaja competitiva

de la empresa. Asimismo, establecer los planes de acción y actitudes correctas en la solución de controles inefectivos en los procesos y deficiencias en los sistemas, a los cuales en muchas ocasiones no se les da la importancia que merecen, debido precisamente a la falta de una cultura en este sentido.

Finalmente, debemos puntualizar que la cultura corporativa es importante en una empresa, al grado que ésta puede condicionar la actitud con la cual el personal apoyará los objetivos de la misma, y también ser un factor de integración o desintegración laboral entre las distintas unidades de negocio. Una visión más profunda en la cultura, proveerá una imagen más completa y valorada del ambiente de control interno. Así como los controles efectivos son la base de una comunicación confiable en los procesos, la visión insuficiente en la cultura corporativa es una fuente de riesgo significativo en los negocios.



# *El valor que buscas*

En PwC ofrecemos servicios de auditoría, consultoría empresarial e impuesto y legal. Somos una red global de firmas con más de 163,000 profesionales en 151 países, comprometidos a brindar soluciones integrales de la más alta calidad.



**pwc**

Virgilio Paniagua, Gerente de Advisory PwC Nicaragua

## ***Mejores prácticas en recursos humanos***

**El gran reto: mejorar la adquisición  
y desarrollo del talento humano**



*Las técnicas de selección del personal deben ser cada vez más objetivas y más afinadas.*

Es un reto para las empresas hoy en día mejorar sus prácticas en cuanto a sus procesos de reclutamiento y selección de personal, desarrollo de sus profesionales y la retención de capital humano calificado en sus compañías. La gestión estratégica de recursos humanos debe concentrarse en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también emplear metodologías y técnicas capaces de promover el adecuado desempeño del personal, a la vez que la organización, de igual forma, alcanza sus objetivos estratégicos.

Para poner en marcha una estrategia de recursos humanos es necesario que el ejecutivo que lidera este proyecto conozca en detalle el plan estratégico de su organización, con el objetivo de alinear las iniciativas estratégicas relativas al capital humano con la estrategia general del negocio. En la planeación de recursos humanos se realizan previsiones sobre el número de FTE's (Full Time Employees) que la empresa requerirá, según el pronóstico de recursos humanos, lo que representa una medida oportuna para que los hechos correspondan a las necesidades reales proyectadas y no a tendencias o eventualidades incontroladas e imprevistas.

Uno de los tropiezos más comunes que se les presenta a los líderes en la práctica de recursos humanos es que su personal invierte aproximadamente 50% de su tiempo efectivo en funciones administrativas, como la planilla de pago, limitando así el enfoque en la gestión estratégica propiamente dicha y poder entregar así un valor al negocio.

En la actualidad las organizaciones que carecen de procesos estándares y formales de reclutamiento y selección, se ven expuestas a enfrentar riesgos donde personal no calificado penetre a sus empresas o se den conflictos entre los mismos colaboradores, debido a que existen diferencias en los valores del personal y la organización, lo que repercute en una gran rotación que se traduce en un alto costo para la empresa.

Las empresas deben contar con descripciones de puestos actualizados que permitan, primeramente, identificar el perfil académico, conocimientos técnicos, experiencias, competencias y destrezas que requiera una posición. Las técnicas de selección del personal deben ser más objetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud hacia el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas como la entrevista, las pruebas psicométricas y la verificación de referencias de antecedentes laborales e investigación social, que permitan conocer posibles conductas ilícitas.

La documentación adecuada de los procesos de contratación es un punto a mejorar, ya que es vital para un departamento de recursos humanos contar con el historial de un colaborador, que incluya información relevante, desde su proceso de selección e inducción, hasta de su desarrollo profesional una vez dentro de la organización.

Otro de los grandes retos que afrontan las empresas es lograr el desarrollo profesional de su talento humano. Desde un inicio, el personal de nuevo ingreso debe ser orientado no sólo a conocer la compañía y sus funciones, sino también a establecer competencias claves a desarrollar para lograr objetivos estratégicos que puedan respaldar el negocio; asimismo, el nuevo personal debe ser inducido a crear su propio plan de desarrollo laboral dentro de la organización. Las empresas son también responsables de monitorear el progreso de desarrollo de su personal y brindar retroalimentación para la mejora continua y la motivación, a través de estructuradas evaluaciones al desempeño. Esto permitiría identificar y desarrollar al personal con mayor potencial de toda la organización, induciéndolo a su plan de carrera profesional. Las empresas orientadas al desarrollo profesional de su talento humano serán las que tendrán una ventaja competitiva a futuro.

Alcanzar una mejor práctica en los procesos que desempeñan los departamentos de recursos humanos en las empresas, como la adquisición y desarrollo del talento humano, implica inversión de energía, tiempo y dinero sistemáticamente a lo largo de la carrera profesional de los colaboradores, que conllevará a la excelencia operacional de la organización. Una exitosa planeación de recursos humanos nos permitirá obtener al personal competente y calificado para los puestos más adecuados en el momento oportuno, mejorando la utilización de los recursos humanos y respondiendo a las necesidades presentes y futuras de la empresa.

## Móvil alcanza la mayoría de edad en el 2010-11

Con las respuestas de los consumidores a las nuevas experiencias y Content Services (servicios de manejo de datos/información multimedia) aún desarrollándose, las compañías necesitan anticipar, identificar y proveer a los consumidores lo que ellos quieren o lo que los consumidores se darán cuenta que quieren una vez que vivan la experiencia. Sobre los próximos cinco años, una de las mayores tendencias a través de las cuales este cambio en el comportamiento del consumidor se hará sentir será el aumento de poder de los dispositivos móviles.

En este contexto, la industria y sus consumidores están actualmente en el umbral de un cambio importante. A través del mundo, la creciente penetración de los *smartphones* y otros dispositivos activados por Internet – apoyados en una infraestructura avanzada y enriquecida por un creciente grupo de aplicaciones móviles – significa que el punto de inclinación se acerca rápidamente, en el cual el contenido móvil explotará como un generador de ingresos. En algunos mercados esto ya ha pasado. En Japón, por ejemplo, más del 60% de todo el gasto del acceso a Internet en 2009 fue generado a través de dispositivos móviles.

Estudios muestran el potencial de los ingresos de móviles al comparar la tasa de crecimiento anual compuesto (TCAC) de cinco años en suscriptores de Internet móvil en varios países, con una TCAC de cinco años para ingresos de publicidad y

contenido de Internet móvil en los mismos mercados. Además, se demuestra que los ingresos de la publicidad y el contenido móvil rápidamente están dejando atrás al crecimiento de los suscriptores en mercados donde el acceso a Internet móvil es maduro, tal como en Japón y Corea del Sur.

Se esperaría ver este patrón repitiéndose en otros mercados a medida que la infraestructura del Internet móvil y la penetración avanzan. Globalmente, casi 500 millones de personas accedieron a Internet a través de dispositivos móviles en 2009, mientras tan solo 100 millones lo hicieron en el 2005. Se proyecta que para el 2014 el total aumentará a 1.4 miles de millones.

### Una creciente selección de características

Desde ya, aún en mercados móviles menos maduros, las expectativas de los consumidores de lo que pueden hacer los dispositivos móviles han aumentado más allá de la funcionalidad básica de los teléfonos celulares y continuará escalando, impulsando la convergencia actual de una gran variedad de funciones y la elección de consumo de medios en dispositivos portátiles. En los próximos cinco años, la industria deberá llenar y sobrepasar la demanda de los consumidores por dispositivos sofisticados y multifuncionales que los mantienen conectados, entretenidos e informados en mercados a través del mundo.

Trabajando juntos, el dispositivo, la aplicación y los proveedores de contenido conseguirán cumplir con esta demanda, ubicando y mejorando progresivamente una creciente colección de características, incluyendo el ofrecimiento de conectividad a Internet en bandas aún más anchas, soportando un número aún mayor de contenido, y obteniendo una creciente funcionalidad a través de avances en el diseño y la creciente variedad de aplicaciones disponibles para los *smartphones* y otros dispositivos móviles.

En Corea del Sur, más de 20 millones de personas vieron televisión en dispositivos móviles en el 2009, número que excederá los 30 millones para el 2014. Hoy los consumidores están ya esperando ansiosamente el día en que sus dispositivos móviles puedan funcionar como mini computadoras o TVs multifuncionales. Para el 2014, o quizás antes – en algunos mercados por lo menos – estos consumidores cumplirán sus sueños.

### El impacto de las redes de próxima-generación

A medida que despegan los ingresos de los móviles, creemos que cada mercado

eventualmente alcanzará un punto de inflexión donde el uso, la suscripción y los ingresos por publicidad por Content Services migren rápidamente hacia plataformas móviles. La investigación continua basada en *focus groups* que lleva a cabo PwC sobre el consumidor, subraya los cambios en comportamientos y aspiraciones que dirigirán esa migración. Al igual que desear mayor funcionalidad en sus dispositivos móviles, los consumidores nos dicen que quieren aplicaciones que les hagan sus vidas más fáciles de tres maneras:

- **Personalmente:** proveyendo entretenimiento e información útil y ofreciendo beneficios para el estilo de vida personal, productividad y bienestar.
- **Profesionalmente:** haciendo interfaz con sus computadoras de la oficina y ayudándolos a manejar tanto su trabajo como sus necesidades financieras.
- **Prudentemente:** por consumidores que creen que la tecnología está

disponible y que las aplicaciones deben ser gratuitas o por lo menos económicas.

Un impulso en particular que permitirá a los proveedores de Content Services y dispositivos móviles generar ingresos y cumplir los requisitos exigidos por los consumidores es el continuo lanzamiento de redes de próxima generación de banda ancha de alta velocidad para móviles – soportando servicio móvil de 3G (tercera generación) y mayores. Mientras que los mercados con enormes bases de suscriptores de segunda generación se mueven hacia la tercera generación, las redes de próxima generación continuarán impulsando el avance en la aceptación del móvil dado a que hacen posible una mejor experiencia para el usuario, a su vez aceleran el mercado para data y publicidad móvil, haciendo más imperceptible la distinción entre las aplicaciones en línea y aplicaciones móviles.



## Gestión de riesgos empresarial y la auditoría

Es bien sabido que los inversionistas colocan sus capitales con el fin de obtener la máxima rentabilidad posible. Y toda actividad empresarial que busca un objetivo de lucro está sujeta a diversos tipos de riesgos, dependiendo de la naturaleza de las operaciones que se realizan y el nivel de recursos que se invierten para llevarlas a cabo. Por eso, cuanto mayor es el riesgo de la actividad, mayor será la rentabilidad exigida por los inversionistas.

Todos los cambios que ocurren hoy en día, su complejidad, lo rápido que acontecen y la necesidad de crear nuevas actividades de negocios, son las raíces de la incertidumbre y el riesgo que las entidades confrontan y con ellos los responsables de la administración.

Estos cambios, que están marcados principalmente por la apertura de los mercados, procesos de fusiones, nuevos desarrollos tecnológicos, nuevas regulaciones, la propia competencia y las responsabilidades sociales, entre otras, dan el surgimiento a nuevos retos con los cuales lidiar, siempre que las organizaciones operen dentro del margen de las leyes y regulaciones.

En el ambiente actual, un Director de Finanzas pensativo se preguntaría lo siguiente:

- ¿Los posibles cambios del ambiente externo amenazan el logro de los objetivos de la estrategia de mi organización?
- ¿Los factores adversos que puedan deteriorar mis procesos de negocio, están dentro de los límites razonables?
- ¿Podrían los activos de mi organización ser sustraídos?
- ¿Los informes internos proporcionan información adecuada sobre las amenazas para los activos, los procesos, y el logro de la estrategia?

Gestionar los riesgos eficientemente es hoy en día una preocupación constante de la alta gerencia, pues esta gestión aplicada de manera eficiente se traduce en efectos económicos positivos que incrementan el patrimonio de los accionistas, constituyendo una herramienta imprescindible para la toma de decisiones gerenciales. En este sentido, es de mucha importancia para las empresas establecer y formular de manera mensurable los objetivos del negocio e identificar los riesgos asociados con dichos objetivos, de modo que se puedan definir a la medida los elementos necesarios a introducir en la estructura de control interno para así mitigar estos riesgos.

La implantación de las mejores prácticas en control interno se logra a través de una administración activa de los riesgos, no sólo para evitar pérdidas que pudieran ser generadas por éstos, sino para crear valor para las instituciones.

Los sistemas de administración del riesgo deben estar en todo momento acordes al logro de los objetivos. Por lo tanto, los objetivos para todas las partes involucradas deben estar claramente definidos, y los sistemas de administración del riesgo deben ser modificados para seguir los cambios de los objetivos con el tiempo.



### *Una administración activa de los riesgos crea valor para las instituciones.*

Toda entidad debe crear sus propias herramientas para la evaluación de riesgos, lo cual debe ser parte natural de su proceso estratégico, donde se asuma dicha evaluación como una necesidad indispensable y un instrumento clave para desarrollar los objetivos del control interno. Esto debe ser un proceso continuo, en constante revisión y actualización, sobre la base de un sistema específico de detección y valoración de riesgos con las características propias de la organización.

Esta labor de identificación de riesgos es, por igual, una responsabilidad para los

procesos de auditoría, pues el análisis de riesgos constituye una herramienta muy importante para el trabajo del auditor y la calidad del servicio, por cuanto implica su evaluación y la obligación de diseñar procedimientos de auditoría específicos. El concepto de riesgo es un tema que está estrechamente relacionado con la función del auditor; sin embargo, cuando se hace referencia a su desempeño, se asocia a éste más con la evaluación de controles que con la evaluación de riesgos. En sentido estricto, los controles se establecen para prevenir o reducir riesgos, por lo que para poder evaluar objetivamente la eficacia de los controles, primero debemos identificar

los riesgos que se deben prevenir, detectar o corregir.

Una vez han sido identificados los riesgos, se deben evaluar para conocer su impacto, la probabilidad de ocurrencia y el tratamiento que requieran, de manera que esto permita al auditor reducir, a un nivel bajo, el riesgo de que errores materiales afecten los estados financieros de la entidad.

Como parte del entendimiento y evaluación de los procesos de negocios, el auditor debe considerar de qué forma la administración identifica y determina los



riesgos del negocio. Asimismo, evaluar si la gerencia ha identificado riesgos de errores materiales para las cuentas significativas y revelaciones de los estados financieros, y si se han implementado controles para prevenir y detectar errores que podrían resultar en declaraciones erróneas materiales.

El objetivo de la evaluación de riesgos por parte de la organización difiere de las consideraciones de riesgo del auditor durante los procesos de auditoría de estados financieros. El objetivo de la evaluación de la gerencia es identificar, analizar y manejar los riesgos que afectan el logro de los objetivos del negocio, mientras que en una auditoría de estados financieros, el auditor determina el riesgo para evaluar la probabilidad de declaraciones erróneas materiales que podrían ocurrir en los estados financieros. Aunque comprender el proceso de evaluación de riesgos de la entidad nos asiste en hacer nuestra propia evaluación de riesgos como auditores, este entendimiento no reemplaza nuestra evaluación del riesgo de auditoría.

# *Nos adaptamos a sus necesidades*

La evolución prevista del negocio de auditoría pasa por ampliar su campo de actuación desde el actual, basado en parámetros financieros, a otro en el que se incluyen parámetros no financieros, como la marca, la reputación, el capital intelectual y la sostenibilidad, como lo demanda el mercado.

En PwC brindamos un enfoque de auditoría de última generación que puede adaptarse no sólo a grandes empresas, sino también a las necesidades de pequeñas y medianas empresas.



# Conociendo a nuestro equipo: *Marisol Arcia*

En PwC estamos comprometidos a asegurar que las mujeres tengan la oportunidad de construir una carrera profesional gratificante. No sólo porque es lo correcto, sino porque es un tema empresarial que nos alude. Nuestros medios de vida dependen de un conjunto diverso de personas con talento, y sabemos que seis personas con diferentes ideas valen más que sesenta personas que piensen lo mismo.

Nuestra socia, Marisol Arcia, es un ejemplo claro de que en PwC apoyamos el desarrollo profesional de la mujer. Con 19 años de carrera profesional, Marisol posee experiencia en servicios de auditoría a compañías locales e internacionales en diferentes industrias, tales como el sector bancario, manufacturero y comercial.

Hoy Marisol lidera el programa de entrenamiento Learning & Education de PwC Interaméricas. Además de desempeñarse activamente como instructora en los programas de la firma, participa con este mismo rol en seminarios y conferencias a clientes y en programas de Diplomado en la Universidad Especializada del Contador Público Autorizado. A su vez, ha liderado y participado en revisiones de calidad de la firma a nivel interno e internacional, y *due diligence* para fusiones y adquisiciones.

Ha tenido participación en programas internacionales de entrenamiento de

PwC en Miami, Nueva York, México, Centroamérica y Panamá. Está certificada para realizar auditorías de revisión de control interno de compañías y subsidiarias registradas en el SEC (Sarbanes Oxley – Sox 404). Además, es miembro activo del Colegio Público de Contadores de Panamá.

Marisol Arcia obtuvo su título universitario como Licenciada en Contabilidad en la Universidad de Panamá; posteriormente, se acreditó como CPA (Contador Público Autorizado). Hoy, está en proceso de tesis para obtener su maestría en Planificación Estratégica con énfasis en Finanzas de la Universidad Santa María La Antigua.

Actualmente, se desempeña como Socia Líder de Auditoría en PwC Panamá. Entre sus múltiples responsabilidades, es fundamental cumplir con los estándares de la Red Global, y a la vez, hacerle frente al reto de mantener una estructura profesional modelo y la calidad del servicio al cliente. Según Marisol, “en un ambiente altamente competitivo, mantener este balance se dificulta, no obstante, trazando los objetivos claros y siguiendo las pautas que nos diferencian como firma, se logra el balance”.

Marisol Arcia nos comenta de su rol como Socia Líder de Learning & Education de PwC Interaméricas: “Esta gran responsabilidad y los retos que se presentan son una combinación que me ha servido

*Nuestro compromiso ofrece la experiencia que hace posible desarrollar nuestro potencial y crear nuestro valor personal.*

de fórmula para inyectar dinamismo a este plan de educación cada año. Esta labor es vital para que nuestra práctica mantenga los más altos estándares de calidad y nos ayude a formar profesionales de alto nivel”.

Por último, nos preguntamos ¿qué hace una mujer para tener éxito en su vida profesional y poder equilibrar esta tarea con su vida familiar? La respuesta de Marisol es sencilla: “Para alcanzar el éxito siempre se dice que una debe sacrificar algo. Considero que no se debe llegar a tal sacrificio cuando realmente disfrutas tu trabajo y haces parte de ello a tu familia; de esta forma logras combinar ambas y darle calidad de tiempo a los tuyos”. De ahí que su frase de vida es “Ama y disfruta lo que haces, trabajando duro sin lastimar a nadie”.



## Los alcances del Outplacement

Hoy las empresas deben tomar muy en cuenta el alcance de procesos como el Programa de Desarrollo y Reubicación Laboral (*Outplacement*) orientado especialmente a brindar las herramientas para asimilar el proceso de cambio en el personal involucrado, proyectando una buena imagen de la organización tanto interna como externamente que transmita un mensaje de alto grado de responsabilidad social y compromiso por la carrera profesional y destino laboral de sus ejecutivos.

El trabajo constituye, en nuestra cultura, una forma de vinculación social y económica de carácter esencial. Su pérdida, especialmente cuando es repentina, trae consigo una serie de reacciones emocionales negativas en el individuo. Las personas, desde una perspectiva conductual, experimentan una significativa pérdida de una fuente de reforzamiento, presentando conductas inapropiadas, emocionales y desadaptadas, ya que el trabajo suele representar una buena parte de su vida. Estas conductas influyen negativamente en la búsqueda de un nuevo trabajo u ocupación, y muchas veces la persona desempleada genera una imagen hostil de la empresa de la cual fue desvinculada, tanto entre nuevos contactos como a través de empleados con los cuales todavía mantiene una relación. Estas conductas constituyen un círculo difícil de romper y que muchas veces interfieren en el establecimiento de prioridades y objetivos de carrera.

Para ayudar al empleado a enfrentar de una manera más proactiva esta realidad, se cuenta con el *Outplacement*, una herramienta de apoyo que ha ido creciendo en popularidad, debido a que los procesos de fusiones y adquisiciones se vuelven cada vez una práctica más común o simplemente el despido de una persona por reestructuración de la empresa. Con frecuencia, se identifican varias etapas en estos procesos. La primera es una evaluación de las capacidades, conocimientos, experiencias y aptitudes de quien será desvinculado, y cómo puede potenciar al máximo su calidad profesional. Luego, en función de los resultados de la primera etapa, se colabora con el ejecutivo saliente en la búsqueda de ofertas de empleo para funciones similares a las que estaba realizando. Posteriormente, se estudian sus posibilidades ante un cambio de tareas a través del *coaching* para identificar áreas o temas de interés y la experiencia en el ámbito laboral. Por último, se le orienta en el caso que desee emprender un proyecto con el objetivo de independizarse. Además, se le asiste facilitándole herramientas físicas como pueden ser el acceso a bases de datos, lecturas, documentación, etc. También se incluyen ejercicios para mejorar la comunicación y un seguimiento después de finalizar las sesiones de trabajo, verificando su grado de integración.

*Outplacement* se comprende como el proceso de separación de la empresa a través de una asesoría que busca orientar



a las personas sobre cómo aprovechar sus fortalezas, definir objetivos y planificar su carrera laboral de manera eficiente y proactiva. Esto, a su vez, reduce los sentimientos de rechazo y decepción hacia la empresa que lleva a cabo el proceso.

Para desarrollarlo, la empresa debe tomar en cuenta que para que este proceso sea exitoso, se debe escoger un programa de trabajo con una fuerte orientación personalizada, a través de un paquete de herramientas que ayuden a la persona a superar y a enfrentar su nuevo panorama laboral, con una visión optimista y con sentimientos de agrado y satisfacción hacia la empresa que le está ofreciendo la oportunidad de reubicarse.

Definitivamente, trata de reorientar positivamente a los ejecutivos que se desvinculan, redefiniéndoles su horizonte profesional y generándoles una visión

optimista sobre su propio futuro mediante una serie de herramientas adaptables a cada caso individual, y ayudar en el diseño de estrategias para alcanzar nuevos objetivos laborales.

Esta práctica implica toda una reeducación del ejecutivo, actualizándolo sobre las realidades del mercado y cómo su perfil puede ser recibido en las redes de contactos que le ayuden a aumentar sus posibilidades tanto de entrevistas como de opciones concretas de empleo. Uno de los objetivos desde el punto de vista de la empresa que contrata servicios de *Outplacement* es reducir conflictos emocionales, y que el colaborador se sienta gratificado por el interés que se muestra por él, percibiendo la nueva situación no como algo negativo, sino como un nuevo desafío profesional, mediante una reformulación de su *marketing* personal.

Para crear una política de *Outplacement*, recomendamos:

- Considerar la opción del *Outplacement* para empleados con una excelente trayectoria laboral dentro de la empresa, antes de considerar una bonificación económica debido a la desvinculación.
- Constituir parte de las políticas sobre recursos humanos de una empresa.
- Debe ser transparente y difundida a través de la organización.
- Involucramiento total de la Dirección Superior.
- Apoyar con medios y herramientas nuevas la reinserción de los trabajadores que deben abandonar la organización.

El *Outplacement* provee beneficios, entre los cuales podemos mencionar y dividir así:

#### Para el colaborador

- Asesoría y direccionamiento para sus futuras actividades, sean éstas laborables o empresariales, por medio de un equipo de profesionales que brinda asesoramiento al mercado laboral con relación a los aspectos legales y jurídicos, económicos y de recursos humanos.
- Ayuda a comprender y administrar positivamente el proceso de cambio en el que está inmerso.
- Permite identificar sus fortalezas y los aspectos a mejorar, competencias, habilidades y estilo personal, para enfrentar con éxito nuevos desafíos.
- Otorga la posibilidad de proveerse de informaciones beneficiosas sobre el mercado laboral, específicamente por especialidad, segmentos de industria, niveles de remuneración, etc.
- Evidencia las informaciones de las posibilidades del mercado, para poder planificar su *marketing* personal y realizar una campaña de búsqueda activa, con eficacia.



#### Para el cliente

- Asesoría en el proceso de desligamiento de sus colaboradores, reduciendo el conflicto emocional.
- La desvinculación es percibida por el afectado como un desafío y una nueva oportunidad, más que como una situación negativa y preocupante.
- El participante queda agradecido con la organización y sus autoridades por la preocupación demostrada con relación a su futuro.
- Hace un análisis personal y profesional alcanzando motivación y optimismo sobre su propio futuro.
- Ayuda a los demás colaboradores a percibir bienestar y seguridad de parte de la organización con respecto a su persona. Desarrolla en forma completa la gestión de los recursos humanos.
- Influye positivamente en su entorno y comunidad.

#### Para la empresa

- Imagen corporativa
- Responsabilidad social con sus empleados
- Sentimientos de culpa minimizados
- Mínima perturbación del clima organizacional

El *Outplacement*, entonces, representa el cierre del ciclo de la gestión de recursos humanos, el cual inicia con la relación laboral entre el colaborador y la empresa hasta su culminación. Las empresas socialmente responsables están velando por el bienestar no sólo de su empresa, sino también de la economía, aportando su grano positivo a la fuerza laboral con un enfoque hacia el desarrollo de las personas.

## Compromiso con el futuro

### Responsabilidad Social Corporativa

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) trasciende más allá de simples iniciativas, para subsanar situaciones momentáneas en los diferentes ámbitos en los que ésta se aplica. Usualmente, las inversiones en temas ambientales y educacionales son las más numerosas, siendo estas últimas enfocadas al plano escolar.

Un sinnúmero de empresas en todo el territorio latinoamericano incluye dentro de sus presupuestos anuales partidas especiales destinadas a apoyar alguna iniciativa educacional que la región amerite. No obstante, la principal manifestación de la RSC en este renglón, consiste en el aporte humano de los colaboradores de las empresas, en cuanto a tiempo dedicado al mejoramiento de la calidad educacional a través de diversas iniciativas:

- ▶ Colaborar con el Estado y los gremios magisteriales para que la educación sea universalmente equitativa, a través del asesoramiento en la creación de políticas públicas.
- ▶ Apoyar en la modernización del sistema educativo y contenido curricular.
- ▶ Asesorar de manera directa a instituciones educativas en procesos para el mejoramiento de la eficiencia y gestión de recursos.
- ▶ Establecer proyectos estratégicos de inversión, destinados a mejorar las infraestructuras, sistemas informáticos o aspectos relacionados con recursos educativos, entre otros.

Por encima de todo lo mencionado, la RSC educacional llega a cumplir su cometido en el momento en donde los protagonistas y beneficiarios enlazan un vínculo que desarrolla relaciones de confianza y abona el terreno en donde se sembrarán las perspectivas del mañana. Humanizar la gestión empresarial puede ser, tal vez, la principal ganancia que una corporación obtenga al involucrarse en gestiones sociales, ya que producto de esto nace el capital humano del mañana, que generará nuevos aportes a la economía de su país y, al mismo tiempo, sentirá la obligación moral de continuar con las inversiones sociales que lo llevaron hasta donde se encuentra.

Regiones completas en los cinco continentes adolecen en este momento de ayuda humanitaria, y millones de niños son víctimas de la explotación laboral por no tener un centro de estudio adónde acudir. Sin alejarnos de la realidad de nuestras

*Humanizar la gestión empresarial puede ser tal vez la principal ganancia que una corporación obtenga al involucrarse en gestiones sociales.*

regiones latinoamericanas, cientos de profesionales de la educación, año con año, esperan ser tomados en cuenta por los gobiernos para ejercer sus cátedras, siendo la minoría los beneficiados; en el mismo sentido, las inversiones gubernamentales destinadas a la educación, en muchos de los casos, no penetran hasta las regiones donde los recursos escasean y el proceso enseñanza-aprendizaje se ve mermado por la ausencia de los mismos. Tomando en cuenta que son estos niños los que tienen la misión de continuar con los destinos de la humanidad, ¿qué mejor nicho de oportunidad puede haber?

Organismos internacionales invierten millones para levantar normas y propuestas que conduzcan a las naciones a abocar sus recursos de manera equitativa, pero es bien conocido en el ámbito local que estas normas y propuestas no pasan de ser, en muchos de los casos, simples documentos diplomáticos, sin que se les ponga en práctica por encima de los intereses particulares de algunos grupos.

Nuestro interés con estas líneas no se enfoca en la justicia social, sin embargo, la materia que nos ocupa está directamente relacionada, y es por esta misma razón que hacerle frente desde la iniciativa privada puede convertirse en un aliciente para la inminente necesidad de apoyo que la población estudiantil muestra de manera fehaciente.

Niños y niñas bien formados son la semilla de hombres y mujeres miembros de una sociedad civil más justa y participativa. Esta misma sociedad civil es la que, con el apoyo de los gobiernos, debe retroalimentar a las instancias correspondientes hacia dónde debe dirigirse el camino de la educación, y es precisamente de este flujo de información que la RSC de nuestras organizaciones debe nutrirse, ya que no sólo se trata de figurar ante el mercado local como “socialmente responsables”; se trata de que cada esfuerzo, por mínimo que sea, impacte de manera positiva y eficiente nuestro entorno.

“Humanizar” las corporaciones es muchas veces el principal reto de los comités de



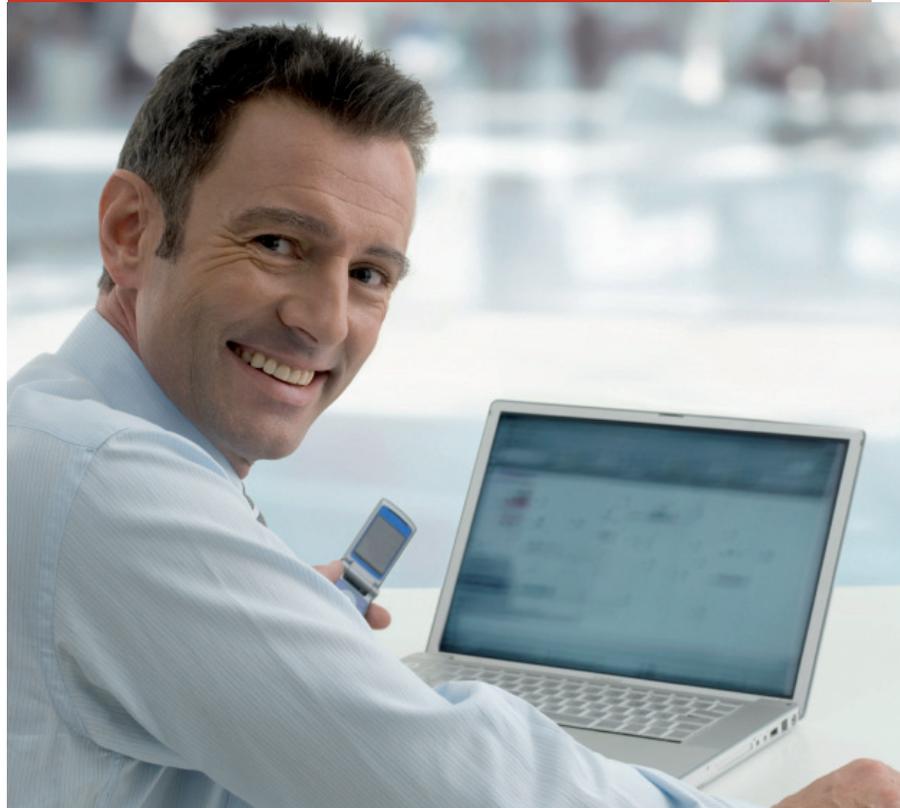
RSC, lograr conectar al colaborador con un lado de su práctica que poco tiene que ver con la gestión eficiente, sino con la gestión “humanamente” correcta, y la inversión que no puede cuantificarse a corto plazo, sino verla florecer en el paso de los años, es ahora, y será en los años venideros, el norte de los empresarios que sienten como suya la problemática social de la educación. Citamos el símil de las inversiones porque probablemente es el idioma que mejor entienden los altos ejecutivos, en quienes muchas veces recae la última palabra acerca de las actividades sociales que las empresas lleven a cabo. Y no es para menos, la vorágine económica de los mercados mundiales atrae la atención de líderes empresariales a lo largo y ancho del planeta, enviando un claro mensaje acerca de que la productividad debe enfocarse, casi que exclusivamente, en los resultados de cada período, pero, ¿cuántos “períodos” hemos dejado pasar sin que una iniciativa que salvaguarde a las futuras generaciones, herederas de nuestro actual patrimonio, sea establecida como lineamiento corporativo, normativa gremial o, mayor aún, política de Estado? La inversión capitalista definitivamente es crucial para que la vida como la conocemos siga prosperando, pero considerar que

únicamente el Dow Jones, el Nasdaq y los otros indicadores económicos son los que dictan el curso empresarial, podría estar representando hoy un error que pagaremos con “intereses” en el futuro.

Una cadena de valor sin eslabones bien forjados nunca podrá ser más que teorías y planteamientos, así como tampoco una política de inversión social educativa podrá estar completa sin la correcta participación de todos los niveles involucrados, o, en su defecto, los que sientan que la temática los identifica. La responsabilidad social corporativa enfocada en la educación es garantizar que nuestras empresas serán mucho más humanas; nuestros hijos tendrán legados más seguros; nuestros bienes y valores serán correctamente administrados; y nuestro futuro será regido por personas que recibieron parte de los muchos recursos que necesitan, agradecidas con sus países, sus gobiernos, sus padrinos empresarios y, por encima de todo, con la vida.

# *La clave del éxito*

*¿Cuánto deseas crecer?*



**pwc**

Los servicios brindados por PwC en el área de tecnología apuntan al desarrollo de estrategias con la finalidad de crear ventajas competitivas y añadir valor al negocio de nuestros clientes.

# La importancia de la administración del cumplimiento en la organización

Cuando hablamos de la administración del cumplimiento sobrevienen a la mente muchos hechos y situaciones por los cuales debemos preocuparnos: multas de los reguladores, sobre-costos administrativos, cancelaciones de licencias, y en algunos casos, hasta cierre de la operación. Esto, lejos de llevarnos a un tema económico, nos debe llevar a analizar el eventual daño institucional y de imagen de la organización, y más importante aún, a sopesar los efectos que puede tener en la comunidad de negocios y con nuestros clientes.

Desde hace muchos años se debaten teorías asociadas a los buenos contribuyentes (aquellos con registro impecable) quienes pueden tener beneficios de varios tipos:

- Posibilidad de realizar trámites expeditos ante las autoridades y hasta liberar obligaciones de garantías (fianzas),
- Ponderación cuantitativa en la evaluación de propuestas presentadas para realizar obras o servicios a entidades públicas y en algunos sectores financieros (por ejemplo entidades sin fines de lucro).

Como se puede observar de estos ejemplos simples, el reconocimiento del buen contribuyente representaría oportunidades enormes para el contribuyente/regulado

en general, pero más importante aún, brindaría al sistema de fiscalización de los reguladores, un elemento vital en la fijación de sus políticas de supervisión, ya que la existencia del denominado buen contribuyente permitiría dirigir esfuerzos en hechos puntuales que se desarrollan fuera del margen del cumplimiento, lo cual redundaría en un mejor desarrollo de la economía.

Volviendo al cumplimiento en la organización, debemos pasar revista ahora a las responsabilidades derivadas del mismo, en función de las diferentes situaciones que pudiesen darse. Para tener un ejemplo claro repasemos un poco algunos hechos desde la perspectiva panameña.

1. El común de las instituciones fiscalizadoras (tributaria, seguridad social y municipios) emiten certificados de paz y salvo a requerimiento. Esto significa que la labor de cumplimiento para con la entidad de que se trate debe involucrar como paso número uno (1), el solicitar periódicamente un certificado donde conste que la entidad en su relación diaria con el fiscalizador está en regla.

En este apartado debemos recordar que muchos fiscalizadores realizan procesos electrónicos que simplemente cruzan información provista por los propios

contribuyentes, a lo cual una evidencia periódica permitirá al fiscalizado saber que este paso 1 está debidamente cubierto, y desde una perspectiva más práctica, le permitirá conocer a partir de cuándo sus registros ante la autoridad generaron discrepancias.

2. En materia tributaria uno de los grandes problemas que se suceden en la administración del cumplimiento es lo relativo a la retención de impuestos. En este sentido, el procedimiento debería llevar a la organización a identificar cuáles son los detonantes de la obligación de retención (en Panamá, por ejemplo, la existencia de un no domiciliado fiscalmente prestando servicios en el país), a fin de que sus sistemas de control lleven a identificar, en el origen de la transacción, la obligación inherente.

Hechos como la exigencia del registro formal de la entidad legal ante la Administración Tributaria para los casos de apertura o reconocimiento de un nuevo proveedor sería un paso apropiado. De esta forma, quien cree al proveedor podrá rápidamente incorporar la alerta interna que lleve al encargado a evaluar el efecto de posibles retenciones.

En la misma línea de pensamiento, debemos revisar los pagos con motivo de la relación de trabajo. Esta obligación es común a todas las legislaciones de nuestra región, con algunas excepciones en materia de acumulación anual, pero igual con riesgos de no deducibilidad y responsabilidad solidaria por impuestos no retenidos. Nuestros sistemas de control del cumplimiento deben proveer una evidencia clara y precisa de que se cumple con los requisitos de retención sin lugar a excepciones, por cuanto las excepciones pueden generar riesgos corporativos elevados que se incrementan cuando, por ejemplo, hablamos de retenciones no realizadas a un colaborador que ya no está en la organización.

3. Los costos y los gastos, y su consecuente IVA (en Panamá denominado ITBMS) también exigen un cuidado supremo, ya que la documentación del crédito fiscal en



términos generales exige que se detallen direcciones, números de identificación (comprador y vendedor), características de la transacción, y que se cumpla con requisitos documentales especiales (formas pre-impresas autorizadas, impresoras fiscales, entre otros). Su incumplimiento conforme la Ley puede originar que los créditos fiscales reclamados, o bien, las erogaciones deducidas sean rechazados, causando indirectamente que la organización deba cubrir impuestos.

Como una consideración adicional en materia de costos y gastos, será necesario que el sistema de control identifique de una forma lógica y consecuente los diversos elementos que tipifican su deducción. Un ejemplo simple de esta anotación se refiere a los gastos por servicios recibidos donde debemos atender con la diligencia pertinente aquellos hechos que evidencien que el gasto es necesario para la generación de renta o su conservación. La sola tenencia de un documento denominado factura o recibo no configura aceptación expresa de la deducción, razón por la cual es vital tener un sistema de control que evidencie de una forma transparente la necesidad del gasto.

Ahora bien, el tema de estrategias operativas tendientes a optimizar, en el marco de la legalidad, la carga impositiva,

también incorpora hechos de mucho control; no obstante lo anterior, las ejecutorias actuales nos llevan a reconocer inequívocamente que a nivel corporativo internacional el tema de estrategia pasa a un segundo plano frente al cumplimiento de las obligaciones, precisamente por las repercusiones que tiene este aspecto en la imagen institucional.

Como hemos podido observar, el control del cumplimiento es extremadamente importante en las organizaciones, por lo tanto la Administración en todos sus niveles debe atender en su amplio contexto estas situaciones, incorporando el personal capaz de atender las mismas, definiendo el perfil de riesgo y control que ha de incorporarse en cada etapa de los procesos administrativos, y solicitando la rendición de cuentas que corresponda a los altos jerarcas de la organización. No es recomendable que tan importante actividad no sea atendida con la preponderancia que corresponde, en especial cuando estamos frente a obligaciones tributarias.

En la medida en que la organización tenga un cumplimiento cabal en todos sus aspectos regulatorios, podrá reducir cuestionamientos de los diferentes reguladores/fiscalizadores.

## Los proveedores buscan incrementar el compromiso impulsando la buena disposición a pagar de los consumidores

En un mundo mediático de crecientes alternativas y velocidad en aumento, la calidad, conveniencia y costo de la experiencia de consumir son la clave que determina el nivel de compromiso del consumidor con un servicio satisfactorio. Ese compromiso, a su vez, influye en la disposición que tiene el consumidor a pagar, y por lo tanto, la habilidad del proveedor para cobrarle al usuario final por el acceso al servicio.

La experiencia demuestra que los consumidores están preparados para pagar por servicios fáciles de usar, apropiados y de alta calidad, aún cuando existan alternativas gratuitas menos confiables. Un factor desencadenante para lograr la demanda de masa crítica es atinarle al precio justo – tal como las canciones a 99 centésimos de iTunes. La propuesta del Content Management (CM – manejo de datos/información multimedia) se hace más llamativa aún cuando provee una experiencia que no puede conseguirse fácilmente en ningún otro lugar.

Como resultado, las compañías a través de todos los segmentos de Medios y Entretenimiento buscan crear y monetizar

experiencias para los clientes que sean más llamativas y valiosas y que no puedan ser reproducidas en otros ambientes. Las películas han cambiado a 3-D, manteniendo por lo tanto la asistencia a las salas de cine, permitiéndoles cobrar precios más altos, y respondiendo a la amenaza de las descargas de la Internet a las computadoras personales. Las compañías de televisión luchan contra la amenaza de la gran disponibilidad de contenido gratuito y penetrante de videos en línea lanzando los servicios de Alta Definición (HD), y en algunos casos exitosamente monetizándolo como un producto de mayor costo de suscripción.

Estos intentos exitosos de monetizar experiencias de CM diverso confirma la creciente aceptación del consumidor de que el compromiso personal con el CM exige una remuneración, y que ellos están dispuestos a pagar por él. La industria de la música, por ejemplo, asumió este mensaje hace un par de años, y ha evolucionado de un segmento dominado por productos físicos y cadenas de suministro a uno en el cual una creciente porción de los ingresos se genera por conciertos en directo. Las casas disqueras han respondido

participando de los conciertos en directo a través de acuerdos de servicio completo de 360 grados con los artistas.

### La conveniencia paga

Junto con una experiencia más inmediata y diferente, un factor aún más importante para convencer a los consumidores de pagar es la conveniencia. Al respecto, la flexibilidad, escala y accesibilidad del Cloud Computing comprueban ser poderosas armas para las ofertas de Medios y Entretenimiento. En marzo de 2010, el servicio de música en línea MOG lanzó nuevas aplicaciones móviles ofreciendo a los subscriptores móviles de los EEUU la capacidad de transferir canciones tanto a iPhones y dispositivos androides y escucharlas inmediatamente sin necesidad de descargarlas previamente por \$10 mensuales – el doble del precio del servicio limitado a la PC. Al ofrecer un acceso universal a una gran colección de canciones, MOG se unió a sus competidores Thumbplay y Rhapsody en los EEUU. Spotify ofrece un servicio similar en Europa. Tal como se demuestra, muchos Content Services (servicios de manejo de datos/información multimedia) se están enfocando ahora en modelos apoyados

por los usuarios finales, ya sea por pura suscripción o por modelos híbridos tales como Freemium, el cual limita la exposición a cualquier modelo uniendo diferentes fuentes. Otro ejemplo de modelos híbridos innovadores es el crecimiento del juego social en sitios tales como Facebook y MySpace, donde los juegos se les dan gratis y los desarrolladores obtienen sus ingresos a través de micro-transacciones y publicidad.

### Convertirse en un servicio de valor único en el mercado para estimular el compromiso

Los servicios basados en la ubicación representan un elemento adicional para aumentar la conveniencia e incrementar el compromiso de los consumidores con los Content Services, mejorando la habilidad de los proveedores para cobrar. Los servicios de valor único – que se han hecho posibles por la direccionabilidad de la distribución basada en Internet o por utilizar tecnología móvil basada en la ubicación – darán a los consumidores acceso a valiosa información y noticias locales, al mismo tiempo que les permite a los negocios promover la publicidad a los consumidores que viven en el área o que

están allí en ese momento.

Más generalmente, la distribución penetrante basada en Internet y los servicios basados en ubicación incrementarán su interactividad, medida y direccionabilidad. En combinación, éstos permitirán una captura y segmentación de la audiencia más precisas, por un pedazo de contenido, y apoyarán campañas publicitarias con mejores objetivos y cada vez más al gusto del cliente que pueda obtener tasas *premium*.

Sin embargo, el aumento en el uso de publicidad directa puede intensificar algunas de las preocupaciones de los consumidores y sus sensibilidades sobre la privacidad. Este es un gran reto en la reputación para compañías de Medios y Entretenimiento globalmente, pero es generalmente más problema para los consumidores en grupos demográficos más maduros. La experiencia y la investigación en muchos mercados sugieren que los consumidores más jóvenes son generalmente más tolerantes a la idea de proveer información personal a cambio de una mejor, más relevante, y más conveniente experiencia de servicio.



## *¿Cómo administrar eficientemente sus inventarios?*



*En el manejo de inventarios la clave es lograr el justo equilibrio.*

El inventario es quizá el activo más valioso con que cuenta una empresa, sin embargo, muchas no reconocen su importancia; su manejo se encuentra en manos de personas que no cuentan con todas las herramientas necesarias para lograr resultados óptimos.

Independientemente de la forma de inventario que tenga una empresa, la gestión inadecuada de ese inventario puede dar lugar a excesos en el pedido de materiales y la pérdida de ellos. La mala gestión de inventario en un almacén o en una empresa puede incluso resultar en extravío o robo.

Para muchas entidades, la cifra del inventario es el mayor de los activos circulantes. Los problemas de inventario pueden contribuir, y de hecho lo hacen, a las quiebras de los negocios. Cuando una compañía falla quedándose sin inventario involuntariamente, los resultados no son agradables. Si la compañía es una tienda de venta al menudeo, el comerciante pierde la utilidad bruta de este artículo. Si la compañía es un fabricante, la falta de inventario (incapacidad de abastecer un artículo del inventario) podría, en casos extremos, hacer que se detenga la producción. Por el contrario, si una compañía mantiene inventarios excesivos, el costo de mantenimiento adicional puede representar la diferencia

entre utilidades y pérdidas.

Cuando una compañía toma las ventajas de una gestión de inventario, verá inmediatamente los beneficios y soluciones que ofrece. Las empresas que tienen un firme control de su inventario conocen su valor comercial, el valor de su producto, lo que los productos necesitarán a futuro y precisamente la cantidad de producto que se necesita. Las empresas que tienen una comprensión de su inventario también encuentran que no necesitarán espacio adicional de almacenamiento en el futuro (excepto si se amplía el negocio en sí), ya que gestionaron con eficiencia el espacio existente.

Además de los beneficios anteriormente mencionados, hay una serie de otros beneficios que los empresarios pueden obtener de la aplicación de adecuadas medidas de gestión de inventario. En primer lugar, todos los propietarios de negocios deben estar preparados para los imprevistos que puedan dar lugar a enormes pérdidas. Por ejemplo, si una empresa sufre daños como consecuencia de un incendio o de actos de vandalismo, la empresa se verá en la necesidad de realizar un reclamo al seguro. Si la empresa no es plenamente consciente de lo que tiene en su inventario, no estará en condiciones de presentar una reclamación precisa.



Para una administración eficiente, debemos considerar lo siguiente:

- a) Cuánto se debe pedir cada vez que se va a renovar el inventario de un producto.
- b) Cuándo se debe renovar el inventario de un producto.
- c) Cuáles son los sistemas adecuados para su control.
- d) Planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios.
- e) A través de control, mantener los niveles óptimos tan cerca como sea posible de lo planificado.

Usualmente, las empresas tienden a mantener más inventario del que realmente necesitan cuando las demandas son inciertas. Lo ideal es analizar cuidadosamente y contar con el balance adecuado necesario entre los niveles de demanda esperados y el inventario existente, logrando así un rendimiento óptimo de la cadena de suministro y mayor rentabilidad.

Es necesario contar con información que nos indique hacia dónde redistribuir el inventario, de acuerdo a la demanda predecible de los clientes y ofrecer un servicio personalizado. También es importante disminuir las devoluciones, las cuales afectan directamente la competitividad.

Para lograr el nivel adecuado de *stock* se deben calcular las variables de tiempo de cada producto en cada lugar de la red. La empresa debe identificar cuando existen aumentos en la demanda por razones estacionales o por promociones y así anticiparse al momento, de manera que podamos cumplir con la nueva necesidad.

Por tanto, los costos de inventario, de almacenaje y de manejo de material, vida útil limitada, obsolescencia, desperdicios y un mal uso de la capacidad de producción, afectan la rentabilidad al tener más inventario del que se necesita para que los clientes estén satisfechos.

# *Brindando soluciones integrales*



**pwc**

A través de una red internacional experta en sólidas prácticas legales y tributarias locales, transformamos sus negocios e incrementamos su valor.

## Eventos PwC



### Nuevo presidente del Colegio de Contadores Públicos de Nicaragua

En PwC nos sentimos orgullosos de informar que nuestro socio Francisco Castro de PwC Nicaragua, ha sido elegido Presidente del Colegio de Contadores Públicos de Nicaragua a partir del 1 de julio del 2010.

Entre sus principales metas a cumplir durante su gestión está la adopción de las NIIF para PyMES en este 2011; la educación continua y divulgación masiva a nivel nacional de las NIIF y las NIIF para PyMES; lograr la aprobación de la nueva Ley del Contador Público; impulsar la apertura de delegaciones departamentales y reactivar la revista “El Contador Público”.

### Compartiendo valores con los futuros profesionales

Comprometidos con la educación de los jóvenes y su desarrollo profesional, el Director de Auditoría de PwC Panamá, Edereth Barrios, participó como expositor de una conferencia de Ética y Conducta de Negocios denominada “Viviendo nuestros valores”. El evento tuvo lugar en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT). En esta conferencia participaron estudiantes universitarios de la facultad de Ciencias Empresariales.

En la foto, de izquierda a derecha; por parte de la ULACIT, el Profesor Edgar Guzmán y por PwC Panamá, Edereth Barrios, Director de Auditoría.



## Resultados de la Encuesta Salarial de Honduras

La firma de Honduras realizó el lanzamiento del Sistema Empresarial de Información Salarial (SEIS). En este lanzamiento la Gerente de Consultoría de PwC Honduras, Pilar Martínez, dio a conocer los resultados arrojados por la encuesta realizada localmente. Por su parte, Álvaro Alán, Director de Advisory de PwC Costa Rica, compartió unas palabras sobre los resultados de la encuesta a nivel regional, así como también sobre los resultados de la Primera Encuesta Regional Anual de CEOs por PwC Interaméricas.

Este evento contó con la participación de clientes suscritos al SEIS.



## Eventos PwC



### El recurso humano es muy importante

PwC Guatemala tuvo participación en la XX Convención Internacional de Gestión Humana, organizada por la Asociación de Gerentes de Recursos Humanos de Guatemala. Participaron más de 200 Gerentes de Recursos Humanos de toda Centroamérica, República Dominicana y Colombia.

PwC apoyó el evento realizando una encuesta sobre las "Prácticas relacionadas con la felicidad laboral en Guatemala". Dicha encuesta se aplicó a todos los participantes en la convención, miembros de la Asociación de Gerentes de Recursos Humanos de Guatemala y clientes de la firma. Los resultados de la encuesta fueron presentados por Roberto Monge, Gerente de Consultoría de PwC Guatemala, durante las plenarios de dicha actividad.





## Asiex presenta nueva junta de directores

En República Dominicana, se llevó a cabo la presentación de la nueva Junta Directiva de la Asociación Dominicana de Empresas de Inversión Extranjera (Asiex), una asociación privada que agrupa más de 40 empresas a nivel nacional y representa la inversión extranjera ante los diferentes grupos sociales políticos de la comunidad dominicana en la economía nacional. Dicho evento tuvo la participación del Sr. Ramón Ortega, socio de PwC Rep. Dominicana, al ser nombrado como Secretario de Asiex, junto a los señores Miguel Estepan, Primer Vicepresidente de Asiex, de Esso Standard Oil; Marco De La Rosa, Presidente de Asiex, de AES Dominicana; y Oscar Peña, Vicepresidente de Asiex, de Codetel.

# Pagando impuestos en Interaméricas

Fechas fiscales de Noviembre 2010 a Enero 2011 ■ Edición No. 2 ■ Editado en Panamá

<b>República Dominicana</b>			
	Noviembre	Diciembre	Enero
Reporte de órdenes de Combustible Exento (Reporte 624) Octubre.	01		
Pago de Impuesto de Casinos. Pago de Impuesto de Tragamonedas.	05	06	05
Presentación y Pago de Retenciones de Impuesto sobre la Renta y Retribuciones Complementarias. Contribución de Salida de Líneas Aéreas (2da. quincena de octubre, 2da. quincena de noviembre y 2da quincena de diciembre).	10	10	11
Pago de anticipo mensual del Impuesto sobre la Renta de Personas Jurídicas no acogidas al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST). Pago de anticipo mensual del Impuesto sobre la Renta de Personas Físicas y Sucesiones indivisas con actividades comerciales e industriales no acogidas al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST). Remisión de información sobre compras de bienes y servicios para contribuyentes del Impuesto sobre la Renta y/o ITBIS (Formato 606).	15	15	17
ITBIS contribuyentes acogidos al PST basado en Compras.		15	20
Impuesto a la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS). Impuesto Selectivo al Consumo. Impuesto Selectivo a las Telecomunicaciones y Seguros.	22	20	20
Contribución de Salida de Líneas Aéreas. Reporte de Reembolso o Pagos de Reclamaciones ARS a Personas Físicas (Reporte 615). Reporte de Pagos de Comisiones de la Aseguradoras y ARS (Reporte 616).	25	27	25
Presentación y pago Declaración Jurada del Impuesto sobre la Renta de sociedades con fecha de cierre 30 septiembre no acogidos al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST). Presentación y pago Declaración Jurada del Impuesto sobre Activos de sociedades con fecha de cierre 30 septiembre no acogidos al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST). Declaración Jurada Informativa de las Instituciones sin fines de lucro, con cierre al 30 de septiembre. Presentación y envío de las retenciones del estado (formato 623).			28
Reporte de órdenes de Combustible Exento (Reporte 624).	30	30	31
Tercer anticipo del Impuesto sobre la Renta para Personas Físicas y Sucesiones Indivisas con actividades no comerciales e industriales no acogidas al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST).		31	
Segundo cuota del Impuesto sobre Activos de sociedades con fecha de cierre 31 marzo no acogidos al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST).			31

\* El Impuesto de Cheques y Transferencias Electrónicas; y el ITBIS retenido por las Compañías de Adquirencia: noviembre 05, 12, 19 y 26; diciembre 03, 10, 17, 24 y 31; enero 07, 14, 25y 28.

<b>Panamá</b>			
	Noviembre	Diciembre	Enero
Impuesto Municipal - Pago.	01		
Presentación de Planilla de Seguridad Social			03-07
Declaración Mensual y Pago del Impuesto ISC. Declaración Mensual y Pago del Impuesto IVA. Presentación y Pago del Impuestos de Primas de Seguros.	16	15	
Impuesto Selectivo al Consumo. ITBMS mensual y trimestral. Impuesto de Timbres mensual y trimestral. Impuesto a las primas de seguro de vida.			15
Caja de Seguro Social - Pago de Prestaciones Laborales.	21-30	21-31	
Declaración de Impuesto de Timbres -Pago y Presentación.	22	22	
Pago del I S/R Estimado e Impuesto Complementario 2º partida.		30	
Impuesto Municipal - Pago. Presentación del Informe de Compras e Importación de Bienes y Servicios (o de No Declarantes mensual).	30	31	31
Pago del I S/R Estimado e Impuesto Complementario 3º partida. Vencimiento del Impuesto de Inmueble.		31	
Pago de cuotas de seguridad social.			20-31

Nicaragua			
	Noviembre	Diciembre	Enero
Impuestos de Casinos y Juegos de Azar (Arto. 16 de Ley 528 Reformas a la LEF).	01		03
Presentación al INSS del reporte mensual del empleador por nuevos contratos.	03	03	
Liquidación y Pago del Impuesto al Valor Agregado IVA de los Grandes Contribuyentes (Diciembre 2010)			05
Retención por Compra de bienes y prestación de servicios I Quincena (Arts. 25 de LEF y 76 y 81 del Regl.).	05	07	
Presentación y Pago de Retenciones de IR en la Fuente y Salarios (2da quincena de diciembre de 2010)			07
Anticipo a Cuenta del Impuesto Sobre la Renta (Arts. 25 LEF y 73 del Regl.). Declaración Mensual y Pago del Impuesto IVA (Arts. 36 Y 48 de LEF, 104 y 105 del Regl.). Declaración Mensual y Pago del Impuesto ISC (Arts. 84 de LEF y 143 del Regl.). Declaración del Impuesto sobre Ventas Municipales IMI (Plan de Arbitrios de Managua y Municipal).	15	15	
Declaración Mensual y Pago de las cotizaciones (Art. 16 Decreto 25-2005).	17	17	
Pago de Anticipos al Pago Mínimo Definitivo del IR (Diciembre 2010) Pago de Anticipos a cuenta del IR para los sujetos exceptuados del pago mínimo definitivo y los Grandes Contribuyentes recaudadores del ISC (Diciembre 2010) Pago de Impuesto Selectivo de Consumo (ISC) (Diciembre 2010) Pago de Impuesto al Valor Agregado(IVA) Contribuyentes en general que no son Grandes Contribuyentes (Diciembre 2010) Pago de Impuesto Municipal sobre Ingresos (IMI) (Diciembre 2010) Pago de Retención Definitiva sobre intereses por depósitos (entidades financieras) (Diciembre 2010)			17
Pago de Retenciones de IR en la Fuente (1ra quincena del mes de enero 2011) Pago de Anticipo del Impuesto al Valor Agregado para grandes contribuyentes (enero 2011)			21
Retención por sueldos y salarios y demas remuneraciones (Arts. 22 de LEF y 68 del Regl.). Retención por Compra de bienes y prestación de servicios II Quincena (Arts. 25 de LEF y 76 y 81 del Regl.). Informe Mensual de Retenciones e IVA (Sistema Automatizado de Informes de Retenciones e Impuesto al Valor Agregado SAIRI (DAG 08-2009).	22	22	
Presentación del Reporte "Sistema Automatizado de Informes de Retenciones e Impuesto al Valor Agregado" (SAIRI) correspondiente al mes de Diciembre de 2010.			24
Presentación y Pago de Cotizaciones de INSS (Patronal y Laboral) (Diciembre 2010) Presentación y Pago al INATEC (Diciembre 2010)			25
Impuestos de Casinos y Juegos de Azar (Arto. 16 de Ley 528 Reformas a la LEF).	30		31

Costa Rica			
	Noviembre	Diciembre	Enero
D107 Impuesto a los Casinos y Salas de Juego D112 Pequeño Contribuyente D113 Impuesto sobre los rendimientos y ganancias de capital de los fondos de inversión			14
D-103 Retenciones en la Fuente: retenciones salariales, remesas al exterior, retenciones sobre la renta disponible; etc. D-104 Impuesto General sobre las Ventas, Sistema tradicional. D-106 Impuesto Selectivo de Consumo. D-111 Declaración jurada impuesto sobre las ventas – Liquidación por sistema de compras. D-117 Declaración jurada impuesto específico sobre bebidas alcohólicas. D-171 Declaración del impuesto específico sobre bebidas envasadas sin contenido alcohólico y jabones de tocador.	15	15	
D103 Retenciones en la Fuente D104 Sistema Tradicional de ventas D105 Régimen Simplificado D106 Impuesto selectivo de consumo D111 Sistema tradicional de compras D114 Impuesto único a los combustibles D117 Impuesto específico sobre las bebidas alcohólicas D152 Declaración anual resumen de retenciones impuestos únicos y definitivos D170 Impuesto especial sobre Bancos y Entidades Financieras o domiciliadas D171 Impuesto específico sobre las bebidas envasadas sin contenido alcohólico y jabones de tocador D179 Declaración Jurada del Impuesto Solidario para el Fortalecimiento de Programas de Vivienda, Ley 8683 (Casas de Lujo)			17
D-101 Declaración del Impuesto sobre la renta Periodo fiscal ordinario - 30 de septiembre.		15	
D-108 Liquidación de Pagos Parciales de Renta Periodo fiscal año natural (31 de diciembre).		31	

<b>Honduras</b>			
	Noviembre	Diciembre	Enero
Industria Forestal.	05	06	05
Aporte al Patrimonio Vial.	05	07	07
Producción Consumo Gaseosas. Producción Consumo Cerveza. Venta de Cigarrillos. Impuesto sobre Ventas, Casinos, Juegos de Envite y Azar. Premios de Urna de Lotería Nacional de Beneficencia. Producción de Alcoholes y Licores Nacionales.	10	10	10
Boletería electrónica, rifas y encuestas a través de celular o cualquier Medio de Comunicación.			10
Retención Impuesto Sobre Ventas al Estado. Retención en la Fuente Asalariado.	15	10	11
Retención 12.5% (Art. 50). Retención No Residentes. Selectivos al Consumo. Tasa por Servicios Turísticos.	12	14	14
Retención por Dividendos y Cuentas por Cobrar Socios. Retención por Alquileres 10%. Retención en la Fuente 1% sobre Compras de Bienes.			14
Impuesto Sobre Ventas por Líneas Aéreas.	15	15	17
Cuota única Pagos a Cuenta.	30		
Pago a Cuenta del Impuesto Sobre Renta y Aportación Solidaria Temporal.		31	
Declaración Información a Terceros Registro Nacional de las Personas. Declaración Informativa Bolsa de Valores.			31

<b>El Salvador</b>			
	Noviembre	Diciembre	Enero
Declaración y pago de retenciones y Anticipo a cuenta. Anticipo a Cuenta del Impuesto Sobre la Renta (Arts. 151 y 152 CT). Retención por servicios de carácter permanente (Art. 155 CT). Retención por prestación de servicios (Art. 156 CT). Retención a sujetos no domiciliados (Art. 158 CT). Declaración Mensual y Pago del Impuesto IVA (Art. 93 al 94 LIVA). Retención IVA sujetos no domiciliados (Art. 162 CT). Percepción IVA sujetos domiciliados (Art. 163 CT). Informe de Donaciones (Art. 146 CT). Informe sobre Impuestos específicos y AD-valorem (Gaseosas, Tabaco, Bebidas Alcohólicas, Alcohol, Cerveza, Armas de Fuego, Municiones, Explosivos y Productos Pirotécnicos). Informe mensual de ventas a productores, distribuidores y detallistas de Tabaco, y productos de Tabaco. Declaración del Impuesto sobre las llamadas telefónicas provenientes del exterior que terminan en El Salvador. Declaración de Impuestos Específicos, Ad-valorem y Contribución Especial de Turismo.	15	14	14
Actualización de dirección para recibir notificaciones (art 90 Código Tributario). Estado de origen y aplicación de fondos (art. 146 Código Tributario). Declaración y Pago de Impuestos Específicos y Ad-Valorem y Contribución Especial Turismo (Gaseosas, Tabaco, Bebidas Alcohólicas, Armas de Fuego, Municiones y Productos Pirotécnicos). Declaración impuesto especial a los combustibles. Informe de autorización de sistemas contables, libros legales y libros IVA (art. 149-C Código Tributario)			14
Informe Mensual de Retenciones IVA, Percepción y Anticipo a Cuenta IVA (Art. 123-A CT). Informe Mensual de Documentos Impresos a Contribuyentes Inscritos en IVA (Art. 116 CT).	22	21	
Informe de importadores, distribuidores y fabricantes de vehículos (art. 12 L. Primera Matrícula)			21
Declaración de marcas y precios al público de productos nacionales e importados (art. 9 Ley de Impuesto Sobre Productos del Tabaco). Informe anual de retenciones (art.123 Código Tributario). Informe sobre socios, accionistas, cooperados y distribución y/o capitalización de utilidades, dividendos o excedente (art. 124 Código Tributario). Informe de operaciones médicas (art. 122-A Código Tributario). Informe de proveedores, clientes, acreedores y deudores ( Art. 125 C.T).			31

## Guatemala

	Noviembre	Diciembre	Enero
Declaración Mensual del IVA Régimen General (Art. 40 LIVA y Art. 8 No. 5 Código Tributario)* IVA Retenido en la emisión de facturas especiales (Artículo 54 LIVA)*	02		03
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo correspondiente a la semana del 25 al 31 de octubre.	05		
Declaración mensual del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo correspondiente a octubre 2010.	10		
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo correspondiente a la semana del 01 al 07 de noviembre.	12		
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo correspondiente a la semana del 22 al 28 de noviembre.		03	
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo correspondiente a la semana del 29 de noviembre al 05 de diciembre. Declaración mensual del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo correspondiente a Nov. 2010.		10	
Declaración semanal del Impuesto a la distribución de Petróleo Crudo de la semana del 20 al 26 de Diciembre 2010.			03
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 27 de Diciembre al 02 de Enero 2011.			07
Declaración mensual del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo correspondiente a Dic. 2010.			10
Empresas de Transporte No Domiciliadas 5% Definitivo (Artículo 33 LISR). Seguros, reaseguros, re afianzamientos, películas, noticias internacionales (Artículos 34, 35 y 36 LISR). Régimen asalariado (Artículo 63 LISR). A personas individuales y jurídicas domiciliadas en el país (5%). 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 (retenciones del 10% definitivo). Impuesto de Timbres Fiscales (retenciones del 3% por dividendos, rifas, sorteos, etc.).	15	14	14
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo correspondiente a la semana del 06 al 12 de noviembre.		17	
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo correspondiente a la semana del 08 al 14 de octubre.	19		
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 03 al 09 de Enero 2011.			14
Cuotas IGSS, IRTRA, e INTECAP (Art. 6 y 35 del Acuerdo 1118 del IGSS).	19	20	20
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 remanente. Retenciones a cargo de empresas calificadas en el Decreto Número 29-89 (65%). pago 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%). Intereses, dietas, comisiones, bonificaciones, sueldos, honorarios, regalías, etc. (Artículo 45 LISR).	22	21	21
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 10 al 16 de Enero 2011.			21
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo correspondiente a la semana del 15 al 21 de octubre.	26		
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo correspondiente a la semana del 13 al 19 de noviembre.		27	
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 17 al 23 de Enero 2011.			28
Declaración Mensual del IVA Régimen General (Artículo 40 LIVA y Art. 8 No. 5 Código Tributario)* IVA Retenido en la emisión de facturas especiales (Artículo 54 LIVA)* (Octubre 2010).	30		
Impuesto Único sobre inmuebles, trimestre Octubre-Diciembre 2010 (Art. 21 Dto. 15-98 LIUSI). Declaración Mensual del IVA Régimen General (Artículo 40 LIVA y Art. 8, inciso 5 Código Tributario) (Diciembre 2009). IVA Retenido en la emisión de facturas especiales, Diciembre 2009 (Artículo 54 LIVA). Declaración Jurada de Información para el régimen de devolución de IVA a exportadores (Artículo 25 LIVA y 28 del Reglamento).			31

\* La declaración mensual del IVA se debe presentar mensualmente dentro del mes siguiente.

# Contactos

## PwC Costa Rica

Edificio PwC  
Los Yoses, San Pedro de Montes de Oca  
De la Cámara de Industrias de Costa Rica,  
125 al oeste  
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 República

### Dominicana

Edificio Bank of Nova Scotia  
Avenida John F Kennedy, esquina con  
Avenida 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,  
Dora Orizabal, Ivelisse Mieses, Raquel  
Bourguet, Jeffrey Johnson, Denisse  
Sánchez, Rafael Santos, David Urcuyo,  
Omar Del Orbe y Andrea Paniagua.**

## PwC Honduras

Tegucigalpa, M. D. C., Honduras, C. A.  
Col. Loma Linda Norte, Diagonal Gema N° 1  
Bloque F, 3era Calle  
Tel: +504 231-1911 / 239-8707 al 09  
Fax: +504 231-1906  
Apartado postal 3700  
Tegucigalpa – Honduras

San Pedro Sula, Cortés, Honduras, C. A.  
Entrada Principal Col. Orquídea Blanca  
14 Avenida Circunvalación  
Noroeste, 10 Calle  
Tel: +504 553-3060  
Fax: +504 552-6728  
Apartado postal 563  
San Pedro Sula – Honduras

**Socios Wilfredo Peralta, Reynaldo  
Rodríguez y Ramón Morales.**

## PwC El Salvador

Centro Profesional Presidente  
Avenida 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 y  
Fernando Leonel Rodríguez.**

## PwC Nicaragua

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

**Socio Francisco Castro.**

## PwC Guatemala

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

**Socios Ricardo Molina, Rolando Díaz,  
Otto Dubois, David Calderón y Edgar  
Mendoza.**

## PwC Panamá

Avenida Samuel Lewis y calle 55 E  
Urbanización Obarrio – Panamá  
Tel: +507 206-9200  
Fax: +507 264-5627  
Apartado postal 0819-05710  
Zona El Dorado – República de Panamá

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

# Costa Rica Nicaragua Panamá El Salvador República Dominicana Honduras Guatemala

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

Visítanos y conoce más sobre:

- Sitios web de PwC Global
- PwC Interaméricas
- Publicaciones
- Nuestros servicios
- Oportunidades laborales

Y mucho más...

