

Perspectivas PwC

Excelencia, trabajo en equipo y liderazgo

Julio | Agosto

Vol. 1/1



pg. 8



pg. 21



pg. 32

Mensaje Editorial

Una de las metas de PricewaterhouseCoopers es cumplir con su objetivo de dar valor a los clientes y sus grupos de interés, creando la confianza pública mediante nuestro conocimiento en las diferentes áreas de negocio dentro de cada una de las industrias.

Qué mejor forma de mostrar la capacidad de nuestros profesionales sino es a través de las experiencias que cada uno aporta a la red de PwC alrededor de mundo. Por esto, hemos querido plasmar nuestras ideas en esta revista, en la cual deseamos ofrecer a nuestros clientes y amigos una serie de artículos interesantes escritos por profesionales de PwC en Centroamérica y Rep. Dominicana.

Igualmente, compartiremos algunos artículos realizados por profesionales de otras firmas miembro de la red, así como también informes relacionados a estudios hechos por la Firma Internacional.

Esperamos que esta primera edición sea para los lectores una fuente interesante de información y a la vez sea la ventana que les muestre las Perspectivas de PwC.

Miriam Arrocha
M&C Manager
PwC Interaméricas

PricewaterhouseCoopers Interaméricas

Ángel Dapena Lambridge
Territory Senior Partner

Fabián Mendy
Socio Líder de Assurance

Ramón Ortega
Socio Líder de Tax & Legal

Rolando Díaz
Socio Líder de Advisory

Perspectivas PwC

Editora

Miriam Arrocha

Co-editora

Michelle Muñoz

Apoyo informativo

Esteban Coronado
Carolina Jordán
Róger Osorio
Manuel Pérez Broce
Juan Echavarría
Liliana Goncálvez
Benjamín Mejía
Ramón Morales
Wendy Santamaría
Michael Rendell
Álvaro Artilles

Diseño y diagramación

Shalom Terrientes

Apoyo de diseño

Karol Mejía
Miriam Arrocha
Michelle Muñoz

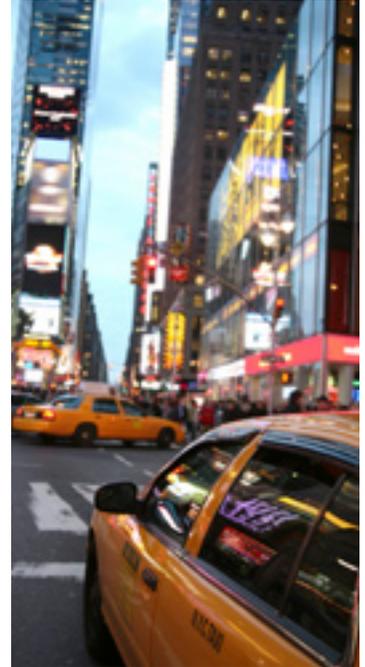
Traducciones

Hazel Sauders

Para comentarios sobre esta primera edición de Perspectivas PwC, escribanos a:

miriam.arrocha@pa.pwc.com

michelle.munoz@pa.pwc.com



Contenido

Edición No.1 Julio - Agosto

Los riesgos del lavado de dinero	2
Desafiando el statu quo	5
Implantación exitosa de ERP en un ambiente de riesgo controlado	8
El patrimonio se hereda, el puesto de trabajo no	12
¿Pensando en invertir?	14
El nuevo reto de las empresas	18
Ciudades de oportunidad	20
Equidad externa: Estrategia de competitividad	24
Conociendo a nuestro equipo	26
Podría hacerse mejor	29
Búsqueda de nuevos ingresos para los países de la región	32
De la crisis a la oportunidad	34
Eventos PwC	36
Pagando impuestos en Interaméricas	38

Los riesgos del lavado de dinero

¿Quién los evalúa realmente?

Róger Osorio, Auditor Senior PwC Nicaragua

Desde hace varios años se ha venido hablando de la evaluación de los riesgos del lavado de dinero, bienes o activos en las instituciones financieras. Los interesados en el tema siempre estamos buscando modelos en hojas de Excel o en sistemas informáticos especiales para que nos indiquen cuáles son los riesgos de nuestras empresas de ser utilizadas por los lavadores de dinero.

En estos días todo el mundo habla de los famosos riesgos del lavado de dinero, bienes o activos y cómo evaluarlos para minimizar su impacto en nuestras instituciones; sin embargo, según mi criterio personal, los que verdaderamente están evaluando los riesgos del lavado de dinero, bienes o activos, son los propios lavadores de dinero. Ellos son los que estudian los movimientos operativos de las empresas en las distintas industrias en las que pudieran tener acceso para utilizarlas, sin que éstas se den cuenta, y así convertir en dinero limpio el dinero proveniente de sus actividades ilícitas.

Recordemos que no solo las instituciones financieras están expuestas a ser utilizadas por los lavadores de dinero, sino todas las empresas, principalmente las que por su naturaleza recaudan gran cantidad de dinero en efectivo.

La persona que pretende lavar dinero que ha obtenido de forma ilegal, no importa el delito precedente, sabe que le será bastante difícil ingresarlo en efectivo en las instituciones financieras sin levantar sospechas, por los diversos controles que éstas tienen derivados de las políticas “conozca a su cliente”, y entonces buscarán otras alternativas para hacerlo.

Por ejemplo, su empresa, si por su naturaleza o giro del negocio recibe una cantidad constante de dinero en efectivo, podría correr el riesgo de que un día se presente algún cliente para comprarle una fuerte cantidad de productos o servicios y cancelarle el importe de la compra con dinero “en efectivo”. Usted, inocentemente, podría estar siendo utilizado por algún lavador de dinero, quien aprovechándose del giro de su negocio, lo asaltarán en su buena fe, dejándole a usted la tarea y la responsabilidad de justificar ante las instituciones financieras el creciente movimiento de efectivo en sus cuentas bancarias. Para prevenir esto, usted deberá aplicar también algunas políticas de conocimiento del cliente, de las cuales estaremos hablando en próximos artículos.

Entonces, el proceso de evaluación del riesgo de lavado de dinero, bienes o activos que estamos utilizando en las instituciones financieras supervisadas es bastante técnico, basado en matrices de riesgos y de cara principalmente a cumplir con los requerimientos de los entes reguladores y evitar algún tipo de multa por el incumplimiento de este aspecto. En las empresas que no están siendo supervisadas de forma directa, posiblemente no se está realizando la actividad de evaluación de riesgos de lavado de dinero, bienes o activos, tal vez porque no lo consideren necesario o por simple desconocimiento del tema.

Los lavadores de dinero, por el contrario, aplican estas y otras técnicas para reducir el riesgo de que sean descubiertos en el proceso y por consiguiente tengan que pagar las consecuencias de no haber realizado una buena evaluación del riesgo, y por esto, pasar algún tiempo en la cárcel.



Es muy probable que mientras nosotros estamos desde este lado de la acera realizando evaluaciones de riesgos de lavado de dinero, bienes o activos cada mes o cada tres meses, y en el peor de los casos cada año, para proteger nuestras instituciones de ser utilizadas por los lavadores, en el otro lado de la calle éstos lo están haciendo los siete días de la semana, es decir, los 365 días del año.

Todo esto nos debería llevar a reflexionar en algunas preguntas tales como: ¿Estamos verdaderamente realizando una correcta evaluación de los riesgos del lavado de dinero, bienes o activos? ¿La evaluación de los riesgos del lavado de dinero que estamos efectuando nos da la satisfacción de que hemos logrado reducir al mínimo el riesgo de que nuestra empresa sea utilizada para el lavado de dinero, bienes o activos?

Cada uno de nosotros estará consciente de la cantidad de tiempo que hemos dedicado a este tema y de los resultados alcanzados, sin embargo, lo ideal sería que todos los días tengamos presente que los lavadores de dinero estarán estudiando, investigando y analizando todas y cada una de las operaciones y transacciones que nuestras empresas realizan para encontrar un punto débil en el cual apoyarse e intentar utilizarlo a su favor y lograr sus pretensiones sin ser detectados y en detrimento de nuestra organización y de nuestra sociedad.

No se debe pensar que el riesgo de que nuestras empresas en nuestros países sean utilizadas por los lavadores de dinero o activos es una situación casual, eventual o al azar. Se debe estar claro en

que el uso de nuestras empresas para este propósito es un proceso bien estructurado por los lavadores de dinero.

“No solo las instituciones financieras están expuestas a ser utilizadas por los lavadores de dinero”.

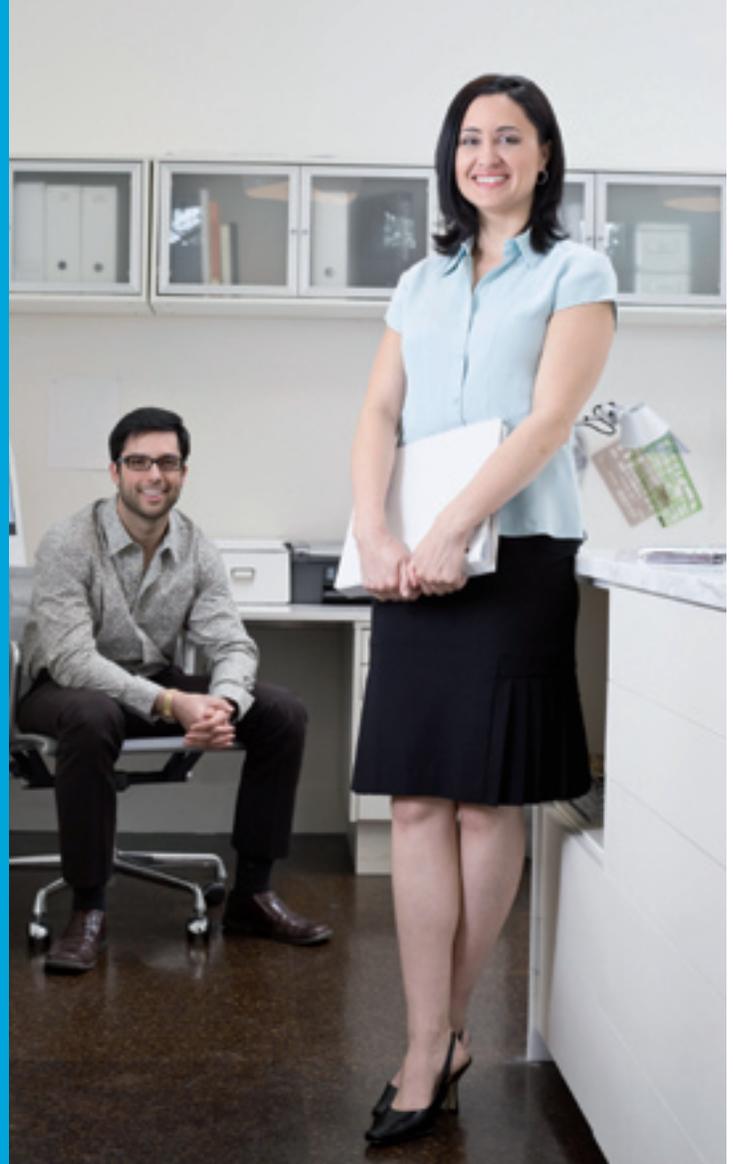
En nuestras economías, una fuerte cantidad de dinero en efectivo que se inyecte en el torrente del sistema financiero será detectada de forma automática, por consiguiente, las personas que intentan lavar dinero no lo harán tan descuidadamente, no correrán ese riesgo, más bien crearán un sistema bien estructurado que involucre a la mayor cantidad de empresas dentro de las distintas industrias y de esta forma diluir los flujos de dinero que se pretenden limpiar para evitar los sistemas de monitoreo que las instituciones financieras han implementado.

Es este el punto que todos los empresarios, sin importar el tipo de industria en que se desarrollen, deberán tomar en consideración y empezar desde ya a establecer sus propios sistemas de evaluación de los riesgos de lavado de dinero, contribuyendo de esta forma a la erradicación de este mal y lograr el desarrollo de una sociedad con empresas muy saludables y competitivas.

Creamos valor a través de las personas.

En PricewaterhouseCoopers alineamos el recurso humano a sus estrategias de negocio, ofreciendo las siguientes asesorías:

- ✓ Evaluación del recurso humano en diversos aspectos.
- ✓ Reclutamiento y selección de personal ejecutivo.
- ✓ Outplacement: orientación y reinserción laboral.
- ✓ Programas de capacitación.
- ✓ Levantamiento y administración del inventario del recurso humano.
- ✓ Outsourcing de la función de recursos humanos.



PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Desafiando el statu quo

Centros de Servicios Compartidos

Esteban Coronado, Consultor Supervisor (PI) PwC Costa Rica

La inercia y el enfoque en las labores del día a día hacen que, con el tiempo, muchas de nuestras empresas pierdan su capacidad de transformación y mejora. Y conforme han ido creciendo y diversificándose, han tendido a arrastrar una serie de ineficiencias a lo largo de muchas de sus funciones y sus procesos, los cuales por lo general no han sido debidamente atendidos.

Algunas compañías se han aventurado en iniciativas de rediseño de procesos y cambios en sistemas de información para lograr mayores productividades y eficiencias, pero esto no ha sido suficiente para lograr la transformación necesaria que los altos ejecutivos esperan a la luz de un entorno económico volátil y de un ambiente de negocios cada vez más competitivo.

Los cambios más profundos a nivel organizacional están, por lo general, asociados con el replanteamiento del modelo operativo de las empresas que incluyen la redefinición de su estructura organizacional, de los roles y funciones de las áreas clave, la concentración y especialización de recursos críticos, entre otros cambios. Este replanteamiento del modelo operativo lo que busca es cuestionar el statu quo de la organización para repensar y mejorar la forma de administrar y operar la empresa en general.

Las iniciativas de establecimiento y conformación de Centros de Servicios Compartidos (CSC), responden precisamente a eso, dado que lo que buscan es transformar las funciones de apoyo (finanzas, contabilidad, recursos humanos, tecnología de información), concentrando, estandarizando y mejorando aquellos procesos que se encuentran dispersos en distintas unidades de negocios y/o en distintos países.

Por ejemplo, en vez de tener cuatro departamentos de contabilidad para cuatro empresas distintas de la corporación en el mismo país, un Centro de Servicios Compartidos concentraría y ejecutaría los procesos contables en una sola localidad. Esto mismo aplicaría para empresas que tienen operaciones en diferentes países y que tienen réplicas de sus departamentos de contabilidad, recursos humanos, tecnología de información y compras en cada uno de los territorios en donde operan.

Esta concentración de procesos permite, entre otras cosas, lograr una optimización de recursos por economías de escala (un solo contador general con asistentes, en vez de un contador general por empresa o país); la estandarización de procesos (un solo proceso de pago a proveedores, en vez de distintos procesos por empresa o país); un mayor control de los procesos (un solo catálogo de cuentas, en lugar de uno por país); mayor especialización de los recursos, mejores reportes, mayor transparencia, entre otros. Por estas razones, no es de extrañar que, de acuerdo a una encuesta realizada por PwC a más de 100 compañías de Estados Unidos y Europa, el porcentaje de empresas que tienen o están conformando un Centro de Servicios Compartidos se triplicó entre los años 2005 y 2008, pasando del 14% a más del 50%.

Pero es importante aclarar que los Centros de Servicios Compartidos no son sinónimo de “centralización de procesos”; el factor crítico de éxito de estas iniciativas es la modificación del concepto de las unidades de apoyo, pasando de ser unidades internas de soporte (es decir, centros de costos) a organizaciones independientes que deben brindar servicios a un precio competitivo



y deben rendir cuentas sobre el nivel de servicio prometido (convirtiéndolos en centros de utilidades). Continuando con el mismo ejemplo, sería pasar de tener cuatro contadores en cuatro países, con cuatro catálogos contables disímiles y diferentes fechas de entrega de los estados financieros, a contar con un solo contador y tres asistentes contables, un solo catálogo contable y una sola fecha de entrega de los estados financieros según lo establecido en un contrato firmado entre las partes (llamado Acuerdo de Nivel de Servicio).

Si bien esto podría considerarse un simple cambio conceptual, tiene profundas implicaciones en el funcionamiento de cualquier empresa, ya que obliga a las funciones de apoyo (finanzas, contabilidad, sistemas de información, recursos humanos, y otros) a pensar en su eficiencia, productividad, niveles de servicio y costos desde una perspectiva de empresa independiente, llevándola incluso a formular sus propios estados financieros.

Es importante señalar que este cambio en la forma de operar no se logra de la noche a la mañana; la conformación, desarrollo y madurez de un centro de servicios compartidos tiende a seguir una ruta de evolución establecida. En una primera etapa, el Centro de Servicios Compartidos se debe enfocar en transferir, estabilizar y optimizar sus procesos, desarrollar y poner en práctica indicadores de desempeño para cumplir con los acuerdos de nivel de servicio pactados, así como implementar un sistema de evaluación del desempeño e incentivos ligados a los resultados. En una segunda etapa de madurez, se debería enfocar en fortalecer la cultura de

servicio al cliente, consolidar un sistema/enfoque de administración y mejora de la calidad (Lean-six sigma, por ejemplo) y empezar a migrar otras operaciones de mayor valor agregado al Centro de Servicios. Finalmente, de acuerdo con la evolución y el nivel de madurez del Centro de Servicios Compartidos, podría pensarse en la tercerización parcial o incluso total de los servicios a empresas de *outsourcing* (empresas de tercerización de servicios) como última etapa.

Para lograr conformar un Centro de Servicios Compartidos, siempre es clave tener en cuenta lo siguiente:

- ▶ **El centro de servicios debe competir con empresas que brindan servicios de outsourcing:**

Se debe conceptualizar y administrar como si fuera un proveedor independiente de servicios de *outsourcing*. Se podría pensar en establecer una entidad legal separada para el centro de servicios, que a su vez cobre los servicios que ofrece, de manera competitiva con respecto al mercado.

- ▶ **Los gerentes de las unidades de negocios deben estar altamente involucrados:**

Es importante que todos estén involucrados para alinear al centro de servicios con los objetivos estratégicos de la empresa y con las necesidades de las unidades de negocios.

► **El líder del centro de servicios debe tener tanto responsabilidad como autoridad:**

Es clave que el líder del centro de servicios tenga la autoridad y responsabilidad para hacer los cambios necesarios en la forma de operar de la compañía, para el bien de ésta y de sus clientes internos.

► **Vínculo entre los sistemas de evaluación de desempeño y efectividad de los procesos:**

Se debe implementar un sistema de evaluación de desempeño vinculado a los niveles de servicio esperados por el cliente, que a su vez sirva de base para compensar a su personal.

“Los cambios en la forma de operar no se logran de la noche a la mañana. Un centro de servicios compartidos tiende a seguir una ruta de evolución establecida”.



Los Centros de Servicios Compartidos, conceptualizados como organizaciones independientes, vienen a romper el paradigma asociado a las funciones administrativas que, por lo general, se han visto como funciones de “apoyo”, más que como funciones al servicio de toda la empresa. Y que de no cumplir con los niveles de servicios esperados y/u ofrecer costos no competitivos de acuerdo al mercado, podría incluso pensarse en tercerizar algunos de esos procesos.



DB



CALL

Implantación exitosa de ERP en un ambiente de riesgo controlado

Juan Echavarría, Gerente Senior de Consultoría (IT) PwC Rep. Dominicana

Uno de los aspectos más importantes en un proyecto de implantación de ERP (*Enterprise Resource Planning*) lo constituye el proceso de puesta en marcha; en esta fase del proyecto se conjugan el éxito o el fracaso del esfuerzo desplegado durante la fase inicial e intermedia del proyecto.

Algunos profesionales del área de tecnología opinarán que las partes más importantes son las concernientes a una clara definición de las necesidades del cliente y un adecuado entendimiento de los procesos que serán objeto de automatización, incluyendo las actividades de negocios en las que se orientan.

Lo indicado anteriormente es importante, sin embargo, todo este esfuerzo se puede desvanecer llegado el momento de poner en marcha la aplicación, por no tener una estrategia adecuada para conducir el proceso de entrada en productivo o por no tener la suficiente visión para conocer algunas señales críticas que se manifiestan desde el inicio de los trabajos y que pudieran ser la diferencia entre el éxito o el fracaso en el momento de iniciar el proceso de puesta en marcha.

Algunas señales críticas:

- a. Retraso en los registros contables. Como resultado de esta situación se pudiera extender el tiempo estimado del proyecto; en adición, puede ser un reflejo que ponga en evidencia que los auxiliares no están debidamente conciliados y que se requerirá de esfuerzos adicionales de última hora para poner en condiciones la data.

- b. Personal clave para operar determinados procesos dentro del sistema pudiera no disponer de la formación adecuada. Debemos tener la habilidad de identificar si el equipo de contrapartida tiene la capacidad y la suficiente confianza como para asimilar los retos de cambio.
- c. Poco o ningún involucramiento de ejecutivos clave en el proyecto. Esto es una muy mala señal por la imagen que se proyecta al personal de la entidad. Por lo regular delegan su participación al área de tecnología, manteniéndose al margen de la toma de decisión.
- d. Los encargados de tecnología asumen el rol de los usuarios finales del sistema y definen las necesidades, sin dar la oportunidad a las áreas afectadas a que definan sus necesidades.
- e. Falta de credibilidad de los usuarios clave del proyecto. Esta señal requiere ser identificada oportunamente, ya que se puede convertir en una fuerte resistencia al cambio.

“La clasificación de las señales críticas bajo un enfoque de riesgo ayuda a una mejor concentración e identificación de las acciones a desarrollar”.



Como se puede observar, estas son sólo algunas de las señales críticas que pudieran incidir en el éxito de un proyecto de ERP en su fase final. De no ser consideradas oportunamente y definida una estrategia para mitigar su impacto, las consecuencias pudieran ser significativas, afectando lo logrado hasta el momento.

La puesta en marcha de un proyecto deberá planificarse desde el mismo momento en que se inician los trabajos, esto significa que debemos comenzar a definir la estrategia que nos permita alcanzar esta etapa de los trabajos de forma exitosa.

Los clientes estarán más satisfechos si podemos comentar oportunamente en las reuniones de avance sobre estas banderas rojas o señales críticas, proponiendo alternativas de solución que ayuden a minimizar los riesgos en la fase final de los trabajos.

Existen metodologías que definen la forma de abordar y desarrollar con éxito un proyecto de implantación de ERP, sin embargo, la habilidad de poder observar y analizar determinadas acciones en el entorno del trabajo no está necesariamente documentada. En este orden, la pericia del consultor juega un papel importante para identificar los aspectos comentados.

Personal con amplio conocimiento en el tema de implantación de ERP deberá sostener los primeros contactos con el cliente e identificar el mayor número posible de señales críticas que pudieran afectar los trabajos, en especial en la fase final del proyecto. Es importante informar al cliente sobre lo observado y proveer alternativas para normalizar su situación.

Durante la marcha del proyecto, se deberá mantener un seguimiento del nivel de cumplimiento de las recomendaciones presentadas y alertar en aquellos casos donde no se estén logrando los objetivos esperados; estos factores son determinantes para modificar y/o redefinir la estrategia de puesta en marcha.

La estrategia de implantación se inicia con una clara definición de los aspectos críticos relativos al entorno de implantación.

El consultor deberá tener capacidad para poder clasificar las señales según su nivel de riesgo (alto, mediano o bajo). Esta clasificación es importante para establecer prioridades, no dispersar nuestro tiempo y esfuerzo tratando de cubrir todas las brechas.

La clasificación de las señales críticas bajo un enfoque de riesgo, ayuda a una mejor concentración e identificación de las acciones a desarrollar, permitiendo dar seguimiento a los temas de mayor relevancia sin perder de vista aquellos de menor relevancia.

En conjunto con el cliente se deberán definir acciones para mitigar los riesgos de este tipo de señales, tratando, en la medida de lo posible, que aquellas de menor significado no se conviertan en altos riesgos, y que las de alto riesgo no requieran de inversión de tiempo y recursos no previstos en el presupuesto del proyecto.

Reconocer oportunamente las señales críticas constituye un factor fundamental para lograr el éxito del proyecto en su etapa final, es decir, lograr la puesta en marcha en un ambiente de riesgo controlado.

¿Es su empresa inmune al riesgo?

En PricewaterhouseCoopers identificamos, administramos y controlamos los posibles riesgos, creando ventajas que integren valor al cliente.

Nuestro objetivo es su seguridad, supervivencia y crecimiento.



PRICEWATERHOUSECOOPERS 

El patrimonio se hereda, el puesto de trabajo no

Liliana González, Consultora (PI) PwC Guatemala

Así como en la década del 90 discutíamos acerca del concepto “delegar” y de cómo los líderes deben hacerlo por el beneficio de la empresa, pero nunca podrían delegar la responsabilidad, las empresas familiares nos llevan en esta época a reflexionar más allá de la delegación, enfocándola hacia el relevo generacional para la supervivencia del negocio.

Para una empresa lo más importante es tener líderes y colaboradores preparados para realizar las labores cotidianas en combinación con los retos futuros, y para una empresa familiar no hay nada más importante que preparar a las siguientes generaciones para la continuidad de la misma. Cuidando siempre que la siguiente generación, además de tener una preparación educativa, debe tener la voluntad de querer trabajar en la empresa de la familia; los relevos deben tener la actitud para darle continuidad a dicha empresa.

Es por ello que insistimos en que el patrimonio se hereda, pero el puesto de trabajo no. El puesto de trabajo debe estar evaluado y apoyado en una estructura potente, que soporte los riesgos de los conflictos familiares y los del negocio. A este concepto se le llama riesgo estructural, el cual se define como la probabilidad de que la empresa familiar se comporte como un sistema inestable (caótico). Esto hace que una pequeña perturbación la pueda desequilibrar, sin que el sistema tenga capacidad para volver a equilibrarse, sin perder la identidad.

(1) *Pryogogyne (1997)*





Considere lo siguiente:

- ▶ Más del 50% de las empresas familiares no tiene establecida una política de reparto de dividendos.
- ▶ Más del 60% no tiene diseñado un acuerdo o método para valorar las acciones de la empresa.
- ▶ Más del 50% de las empresas familiares no tiene un plan de sucesión.

La persona destinada a llenar el puesto de trabajo debe estar preparada para sobrellevar dichos desequilibrios y devolver la identidad a la empresa. La continuidad de la empresa depende de qué tan bien hemos preparado a nuestros hijos para ingresar a nuestro proyecto y llevarlo a niveles superiores. Las guías de preparación deben ser claras, estrictas y similares para todos los miembros de la familia, incluyendo los familiares políticos (como participación, maestrías, doctorados y experiencia de más de 3 años en empresas ajenas a la familia, por ejemplo) y todos sus miembros deben cumplirlas para poder optar por un puesto en la empresa.

Estos puntos forman parte del Protocolo Familiar, pero no son los únicos que garantizarán el éxito; existen otros factores legales, políticos, sociales y familiares que también deben estar

plasmados allí. Por ello, en PricewaterhouseCoopers hemos analizado a las empresas familiares y a las familias empresarias para obtener guías de acción que ayuden a perpetuar la vida de las empresas y a mejorar la comunicación entre los familiares, lo cual nos ha permitido contar con líneas de acción uniformes y de acuerdo a la idiosincrasia, cultura, valores y visión de cada familia.

En PricewaterhouseCoopers brindamos asesoría para fomentar la continuidad de la empresa de generación en generación, dentro de un marco responsable que proteja tanto a la Empresa como a la Familia.

Ponemos a su disposición servicios como:

- **Diagnóstico de empresas familiares**
- **Medición de riesgo estructural**
- **Protocolos familiares**
- **Definición de estatutos**
- **Mecanismos de sucesión**
- **Profesionalización de los nuevos miembros**
- **Creación de estructuras de gobierno corporativo**
- **Sistema de compensación justo**
- **Mantener el poder económico unido en beneficio de las futuras generaciones**

¿Pensando en invertir?

Consideraciones para los inversionistas

Manuel Pérez Broce, Gerente de Auditoría PwC Panamá

Posiblemente, en este momento usted esté considerando invertir en el mercado de valores. Sin embargo, la situación financiera que se ha vivido en los últimos meses tanto en la economía de Estados Unidos como en la de Asia y de Europa, hace que este pensamiento no se llegue a materializar por la incertidumbre de cómo pueda ir evolucionando la situación económica mundial.

En el pasado, los inversionistas confiaban en la asesoría que les brindaban sus corredores de bolsa, pero esto ya no es suficiente, ya que el riesgo, al ser cada vez mayor, los lleva a tomar nuevas consideraciones para elegir la mejor opción de inversión.

Los riesgos a que un inversionista se ve expuesto se pueden clasificar en inherentes y de control. Entre los factores de riesgo inherente que se pueden considerar dentro de las inversiones destacamos los siguientes:

- Variaciones significativas en la naturaleza y valor de las inversiones.
- Los valores de mercado de las inversiones disminuyen significativamente o se mantienen deprimidas durante un periodo prolongado.
- La política de inversión de la compañía en la que se ha invertido ha entrado en cesación de pagos o está en quiebra.
- Las inversiones en el exterior están amenazadas por acciones de los gobiernos.

- No se dispone de información oportuna y confiable de la entidad en la que se efectuó la inversión para registrar la correspondiente proporción en sus resultados.
- Inversiones significativas en entidades vinculadas.

Por otra parte, entre los factores de riesgo de control podemos mencionar:

- Los registros de inversiones no son conciliados con los estados de los depositarios o corredores.
- Los valores de mercado de las inversiones no son revisados periódicamente.
- No se preparan informes para la gerencia referente a las inversiones efectuadas.
- La renta de las inversiones no es comparada con los montos esperados o con otras fuentes.
- Para cada cierre de periodo se debe comparar el valor de mercado con las publicaciones confiables, y el valor de registro para registrar el valor de mercado según lo establecido con las Normas Internacionales de Información Financiera.

En los últimos dos años, los diferentes grupos de interés en torno al mercado de valores, como son la Comisión de Valores, firmas de auditores, agencias reguladoras, agencias calificadoras y los gobiernos centrales, han establecido nuevos controles o han creado



nuevas regulaciones con el principal objetivo de ofrecerles a los inversionistas la transparencia e información necesaria para tomar la mejor decisión.

“Las agencias reguladoras para bancos y empresas que cotizan en la Bolsa de Valores inician procesos para mejorar la supervisión...”

Una herramienta importante para los inversionistas son los estados financieros. Las Normas Internacionales de Información Financiera han realizado algunos cambios en el tema de revelaciones en los estados financieros; por ejemplo, se requiere ampliar las divulgaciones sobre la medición del valor razonable de las inversiones y riesgo de liquidez. Adicionalmente, se crea un nuevo estado para todas las partidas no relacionadas a los accionistas (partidas de ingresos y gastos), lo cual se muestra en el estado de utilidad integral, pudiendo disminuir o aumentar la utilidad neta reportada en el estado de resultados de las empresas.

Las agencias reguladoras para bancos y empresas que cotizan en la Bolsa de Valores inician procesos para mejorar la supervisión y exigirles a los participantes mayor información financiera y controles sobre la administración de riesgo (mercado, liquidez, capital, crédito).

Basados en lo anterior, al momento de realizar una inversión se deben considerar los siguientes puntos:

- a. Los estados financieros de la empresa deben estar de acuerdo con las normas de contabilidad actualizadas, como son las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) o principios de contabilidad generalmente aceptados en Estados Unidos.
- b. Obtener las calificaciones de riesgo dadas por las agencias calificadoras.
- c. Contar con un historial de precios cotizados en el mercado de valores, relacionándolo con el volumen de compras/ventas realizadas.
- d. Estar constantemente informados de los cambios que puedan afectar la decisión de compra. Para ello se recomienda estar al pendiente de los medios de comunicación.
- e. Utilizar información financiera; por ejemplo, proyecciones de flujos de efectivo de la empresa.

Tomando en cuenta estas consideraciones, la posibilidad de pérdida será cada vez menor. No obstante, posterior a la decisión de inversión lo más importante es darle un seguimiento periódico y adecuado.

“Un inversionista informado y protegido a través de reglas claras y equitativas, ofrece una mayor confianza en el mercado y permitiendo el desarrollo de un mercado líquido y transparente”

La red de PricewaterhouseCoopers está con usted.

A row of offshore wind turbines in the ocean. The turbines are white with red tips on their blades. They are arranged in a line, receding into the distance. The sky is a clear, pale blue, and the water is a deep blue. The perspective is from a low angle, looking across the water towards the turbines.

En las firmas de Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá y Rep. Dominicana ponemos a su disposición un equipo de más de 900 profesionales altamente calificados para servirle. Somos la mejor alternativa en los servicios de auditoría, consultoría en todas las áreas de negocios e impuesto y legal.



El nuevo reto de las empresas

La Responsabilidad Social Corporativa es asunto de todos

Carolina Jordán, Capital Humano PwC Guatemala

La evolución que ha llevado al ser humano a experimentar nuevas formas de progreso, también ha hecho que durante muchos años esté concentrado únicamente en su bienestar, sin que se conceda mucha importancia a los medios que ha utilizado para ello. Y, si había lugar para alguna concienciación, por lo regular ocurría a nivel individual, y aunque el cambio en esta esfera es importante, el impacto no era lo suficientemente fuerte. Sin embargo, hace ya algunos años que sobre las mesas directivas se observan artículos o agendas de trabajo sobre Responsabilidad Social Corporativa, ya que ésta ha pasado de ser una preocupación más, a pertenecer a los indicadores de desempeño de las organizaciones.

Es así como ahora las empresas, independientemente de si son pequeñas, medianas o grandes, ya no sólo están concentradas en hacer negocios sino en hacerlos de la manera correcta, es decir, enfocándose en el cumplimiento del marco legal y ético de su operación, el bienestar de sus colaboradores, la integridad de sus clientes y proveedores, la conservación del medio ambiente, la proyección hacia las comunidades cercanas, entre otras.

Pero este estilo de vida empresarial requiere del compromiso de los accionistas y líderes de las organizaciones, así como del involucramiento de todos los colaboradores, a fin de que cada una de sus prácticas pueda permear todos los niveles y se respire como parte de la propia cultura organizacional e incluso llegue a ser la base para la sostenibilidad del negocio a medida que se incrementa la eficiencia y competitividad.

A lo largo de la historia, diversas han sido las aproximaciones que

las organizaciones han adoptado con el afán de incrementar su productividad y rentabilidad: calidad, administración por objetivos, administración por competencias, reingenierías, *balanced scorecard*, etc. Pero la Responsabilidad Social Corporativa, si bien no es un concepto nuevo y si a simple vista pareciera no estar directamente relacionada con la rentabilidad, en definitiva sí lo está, en función de que apunta hacia la sostenibilidad de la empresa, objetivo de todo empresario que no está concentrado en un éxito fugaz. Pero, sobre todo en nuestro contexto, este beneficio aún no termina de ser asimilado, ya que predomina aún una serie de paradigmas en torno al concepto de Responsabilidad Social Corporativa, pues lamentablemente ha sido confundido con mera filantropía.

Vencer el panorama de que la responsabilidad social no genera un retorno de inversión es uno de los grandes retos que sin duda evidenciarán, en un futuro no muy lejano, las organizaciones que ya llevan ventaja en el tema.

De esta manera, salta a la vista cómo la invitación de la responsabilidad social no es exclusiva para los empresarios o para los colaboradores. Es un trabajo en conjunto que dará como resultado la formación de individuos socialmente responsables que crearán empresas socialmente responsables. Así, la Responsabilidad Social Corporativa trasciende las formas convencionales utilizadas hasta la fecha para alcanzar la competitividad, las cuales habían tenido predominio de aspectos técnicos que no proporcionaban una consideración holística de los individuos y de las empresas. De hecho, el nivel sistémico de esta



propuesta es tal, que trasciende el plano superficial y penetra hasta el emocional de cada ser humano, tocando aspectos tan íntimos como los valores y principios de cada uno, llevándolo a recordar ese humanismo que parecía haberse quedado eventualmente en el olvido, hasta orientarlo a un grado de reflexión en donde la pregunta obligada es: ¿Qué clase de mundo heredaré no sólo a quienes me sucedan en la organización, sino a mis propios hijos?

En consecuencia, es inevitable plantearse otra serie de cuestionamientos tales como:

- ▶ ¿Acaso las organizaciones no han realizado grandes inversiones en tendencias que aseguraban la rentabilidad y sostenibilidad del negocio?
- ▶ ¿Por qué no apostarle a la Responsabilidad Social Corporativa, no como una técnica de ensayo, sino como una concepción que dejará un beneficio incalculable en términos individuales y organizacionales?
- ▶ ¿Qué tipo de retorno de inversión (además de lo financieramente comprobable) pueden tener las empresas y los colaboradores?

El grado de evolución que un día hizo que algunas empresas se olvidaran transitoriamente de la consideración de los medios

para obtener sus fines, es el mismo que hoy hace posible la convergencia entre valores personales y organizacionales, entre transparencia personal y organizacional, entre proyección personal y organizacional, en definitiva, entre calidad de vida personal y profesional.

“El panorama de que la responsabilidad social no genera un retorno de inversión es uno de los grandes retos a vencer”.

En PricewaterhouseCoopers Interaméricas hemos asumido el reto de la Responsabilidad Social Corporativa y estamos comprometidos con el bienestar de nuestros colaboradores, clientes, comunidades y medio ambiente, pero nuestro Código de Ética nos exige lanzar esta invitación a todos los empresarios y colaboradores que también deseen vivir esta experiencia, para que al final compartan con nosotros la frase que nos mueve:

La Responsabilidad Social Corporativa es asunto de todos.



Ciudades de Oportunidad

Una enérgica vista a los centros mundiales de finanzas, comercio y cultura

PricewaterhouseCoopers y Partnership from New York City

El esfuerzo colaborativo de nueve años de PricewaterhouseCoopers y la Asociación para la Ciudad de Nueva York que llevó a desarrollar Ciudades de Oportunidad, comenzó a raíz del 9/11. El enorme impacto en compañías y ciudadanos causó que se revaluara lo que debía hacerse para mantener a Nueva York – y, por lo tanto, a otras ciudades como tal – como vibrantes motores de una economía global.

¿En dónde se ubican las ciudades hoy?

¿Qué dirección podrían tomar?

¿Qué ingredientes clave serán necesarios para mantener a estas ciudades fuertes?

¿Qué factores hacen a una ciudad más capaz de soportar eventos como la reciente crisis económica?

¿Qué ciudades están haciendo las cosas correctamente, y qué se puede aprender de ello?

Este reporte de Ciudades de Oportunidad responde a estas preguntas y da un paso más allá, expandiendo y cambiando la mezcla de 21 ciudades, enriqueciendo los datos con más variables y complementando la naturaleza cuantitativa del reporte con la perspicacia de autoridades mundiales en temas tales como negocios, gobierno y cultura. Además, el sitio web de Ciudades de Oportunidad les posibilita a los usuarios moldear los datos interactivamente, lo cual permite comparación de una o más ciudades con cualquier selección de variables. Los lectores también encontrarán los textos completos de las entrevistas que han sido condensadas en el estudio impreso publicado en su totalidad en el sitio web.

Tres factores clave determinaron las ciudades escogidas:

- ▶ Centros del mercado de capitales. Muchas de las ciudades incluidas son centros de comercio, comunicación y cultura, sin embargo, todas son capitales financieras de su región. Esto significa que cada una juega un papel importante, no solo localmente, sino también como parte vital de una fábrica económica globalizante.
- ▶ Distribuidas sobre un amplio muestreo geográfico. Aunque cada ciudad es un centro de finanzas y comercio en su propia región, y en muchas ocasiones del mundo, juntas las 21 ciudades forman una distribución internacional representativa.
- ▶ Balance entre economías maduras y emergentes. Doce ciudades completamente desarrolladas y nueve que recientemente empiezan a crecer están incluidas.

Algunas ciudades intuitivamente convincentes fueron dejadas fuera de la lista porque no cumplieron todos los criterios. Por ejemplo, Bangalore es un centro de tecnología, y Zurich es una ciudad de oficinas centrales, pero ninguna es una verdadera capital financiera.

En términos de los indicadores de datos seleccionados, construimos un fuerte muestreo de variables, cada una de las cuales tuvo que ser: relevante; consistente a lo largo del muestreo; públicamente disponible y recolectable; actual; libre de distorsiones de sutilezas locales; y que realmente reflejara la calidad o poder de una ciudad. Estos criterios eliminaron ciudades como Milán, la cual carecía de algunos de los datos necesarios. El resultado del estudio es una



mirada rica, imparcial y de calidad, controlada al pulso de ciudades clave en el corazón del mundo financiero, comercial y cultural.

Entendiendo la puntuación: Buscando transparencia y simplicidad.

Ya que Ciudades de Oportunidad está basado en datos públicamente disponibles, los cuales son respaldados por extensas investigaciones, tres grandes fuentes se utilizaron para recolectar los datos relevantes:

- ▶ Organizaciones de desarrollo multilateral global tales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI)
- ▶ Organizaciones de estadísticas nacionales tales como Estadísticas Nacionales en el Reino Unido y la Oficina del Censo en Estados Unidos
- ▶ Proveedores de datos comerciales

Los datos fueron reunidos durante el segundo y tercer trimestre de 2009. En la mayoría de los casos, los datos utilizados en el estudio se refieren a 2008 y 2009. En algunos casos, datos nacionales fueron utilizados como un alterno para datos de la ciudad. Por ejemplo, los datos sobre facilidad de contratación son de datos nacionales, sin embargo, están basados en las mayores ciudades

de negocios en cada país, lo cual, en la gran mayoría de los casos, es una de las 21 ciudades incluidas en este reporte. Se tuvo mucho cuidado de asegurar que, donde fueran utilizados, los datos nacionales reflejaran muy de cerca la ciudad.

La metodología de puntuación se desarrolló para asegurarles a los lectores transparencia y simplicidad, al igual que comparabilidad a través de ciudades. El resultado es un robusto conjunto de resultados y una fuerte base para análisis y discusión.

Al tratar de conseguir ciudades basándonos en un desempeño relativo, decidimos al principio de nuestro proceso que, para máxima transparencia y simplicidad, evitaríamos aplicar pesos demasiado complicados a las 58 variables, y trataríamos a cada variable con igual importancia. Este método hace al estudio fácilmente comprensible y utilizable por líderes de negocios, académicos, fabricantes de políticas y laicos por igual. Tomando los datos para cada variable individual, las 21 ciudades fueron ordenadas de mejor a peor desempeño. Se les asignó entonces un puntaje a las ciudades de 21 (el mejor desempeño) a 1 (el peor desempeño). En el caso de empate, se les asignó a las ciudades el mismo puntaje.

En ciertos casos alguna ciudad no se incluyó en la clasificación, y por lo tanto, no se le asignó un puntaje (clasificación en cero). Por ejemplo, Dubai, Santiago y Johannesburgo carecían de alguna de las 500 mejores sedes corporativas globales, de acuerdo a la lista de los 500 Globales de 2009 de la revista Fortune. En estos casos, el resto de las ciudades fue clasificado y se le asignó un puntaje de 18 a 1 (reflejando el número reducido de ciudades en la clasificación).

Una vez cada una de las 58 variables recibió una clasificación y puntaje, fueron ubicadas en sus 10 indicadores (por ejemplo, poder económico o censo y facilidad para vivir allí). Dentro de cada grupo individual, los puntajes variables fueron sumados para producir un puntaje indicador general para ese tema. Esto produce 10 clasificaciones de indicadores que muestran el desempeño relativo de nuestras 21 ciudades.

Si desea obtener mayor información sobre este reporte global, puede dirigirse a nuestro sitio web internacional:

www.pwc.com/cities

Este estudio fue elaborado por:

Robert Moritz
Chairman and Senior Partner
PricewaterhouseCoopers LLP

Lloyd Blankfein
Chairman and CEO
Goldman Sachs & Co.

Co-Chairman
Partnership for New York City

Rupert Murdoch
Chairman and CEO
News Corporation

Co-Chairman
Partnership for New York City



¿Cómo mantener competitiva a la organización desde la perspectiva estratégica de los recursos humanos y la administración salarial?



Equidad externa: Estrategia de competitividad

Benjamín Mejía, Consultor Supervisor (C&B) PwC El Salvador

Este artículo apunta hacia una de las herramientas imprescindibles para definir y consolidar la estrategia salarial exitosa, que posicionará a su organización en el tan competitivo campo de la compensación y los beneficios, pero más importante, en la administración del recurso humano. Es preciso aclarar que el punto de partida para la equidad externa, a través de una práctica de *benchmarking*, debe ser, idóneamente, la equidad interna, de la que no hablaré en este artículo pero que, sin duda, es crucial definir.

La competitividad de una organización debe abarcar no sólo los aspectos mercadológicos, financieros, productivos y comerciales, sino también el alma de toda organización, su esencia y motor: el recurso humano. Una administración del recurso humano que permita sostener a la organización competitiva debe suponer la “atracción, retención y motivación del personal altamente calificado”, que hace de ésta un ente vivo y exitoso en su quehacer, como comenta Jorge Ferrari, Presidente de Great Place to Work México: “el capital humano es el factor más importante de éxito en cualquier empresa.” Uno de los componentes vitales de la administración del recurso humano es la estrategia y manejo de la compensación y los beneficios. Es este elemento uno de los eslabones que relacionan el atraer, retener y motivar al personal capacitado, con la necesidad de la organización de funcionar exitosa y competitivamente.

¿Cómo ser salarialmente competitivos sin incurrir en innecesarios costos fijos, altos y crecientes? ¿Qué hacer con la elevada oferta laboral sin perjudicar el esquema salarial y, por lo tanto, a los empleados? Una buena equidad externa significa poder manejar una escala salarial que permita contar con el personal

imprescindible, como, por ejemplo, un puesto muy especializado, que por tanto será muy difícil obtener en caso de perder al ocupante actual, y que al mismo tiempo no genere un costo de planilla insostenible, con puestos sin mucha especialización y con alta oferta, sobrevalorados, que conlleven a una inconsistencia: no ser competitivos con los costos de operación por tratar de ser competitivos en los valores intelectuales que se tienen. En ese contexto, la estrategia, que deberá derivar en la equidad externa, proviene de la comparación salarial de los puestos con el mercado salarial relevante para la organización. ¿Cómo hacer esa valoración de puestos a la luz del mercado? La respuesta: a través de encuestas de salarios.

Las encuestas de salarios son una herramienta que posibilita, mediante su adecuada interpretación, ajustar las necesidades y posibilidades particulares de la organización mediante la comparación. Una comparación inteligente es aquella que mide el posicionamiento de los puestos de la organización frente al ámbito en donde puede moverse el recurso humano, y de la medición crea políticas convenientes. Es decir, el ámbito de movimiento es de donde proviene y adonde va el recurso humano, y ese hecho puede variar por niveles jerárquicos y de especialización. Por ejemplo, un puesto operativo de industria puede irse o provenir de empresas industriales, y con frecuencia ese ámbito es aún más acotado.

En resumen, lo importante en cuanto a equidad externa es saber ocupar las herramientas salariales disponibles, para crear políticas que aseguren la competitividad desde la perspectiva estratégica del recurso más importante de una organización: el humano.

Conociendo nuestro equipo: Rolando Díaz Gutiérrez

Es el Socio Líder de la línea de servicios de consultoría en PricewaterhouseCoopers Interaméricas, teniendo bajo su responsabilidad a un grupo de cerca de 250 consultores expertos en una gran variedad de servicios profesionales en Centroamérica y República Dominicana. El Lic. Díaz es Contador Público y Auditor, egresado de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala; continuó sus estudios superiores en la Universidad de Dallas, Estados Unidos, donde obtuvo la Maestría de Administración de Empresas. Adicionalmente obtuvo un Postgrado en Derecho Tributario en la Universidad de Castilla La Mancha de España. Ha recibido diversos cursos y seminarios de preparación profesional en áreas de auditoría y computación en Ecuador, Brasil y Argentina. También ha recibido cursos en consultoría de negocios e impuestos, planeación estratégica, valuación de negocios y dirección de proyectos en México y Estados Unidos.

Por cinco años fue socio-director de otra firma de reconocido prestigio mundial; perteneció y fue socio por quince años de la firma Coopers & Lybrand, antes de que esta última se fusionara con Pricewaterhouse.

Dentro de PricewaterhouseCoopers Guatemala se ha desempeñado como socio responsable de los servicios de Tax & Legal, así como socio a cargo de Calidad y Riesgo de dicha línea de servicio en la región de Interaméricas.

En el campo académico, el Lic. Díaz ha impartido docencia universitaria en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala en los



programas de Mercadeo y Publicidad, Maestría de Administración de Empresas y del Doctorado de Derecho Tributario. Participó en diversas comisiones técnicas y ha sido conferencista invitado por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos, Instituto de Auditores Internos de Guatemala, Colegio de Contadores Públicos de El Salvador, Cámara Americana de Comercio, la Universidad Cetys de México, entre otros.

“Nuestros esfuerzos están orientados hacia el cliente, ofreciéndole lo que mejor sabemos hacer: brindar un servicio de calidad consistente, fundamentado en nuestras ventajas competitivas, tales como metodologías, conocimiento de la industria y soporte internacional”.

En el campo profesional, dentro de sus más de 30 años de experiencia, el Lic. Díaz ha participado en la realización de

numerosas auditorías y dictámenes profesionales para empresas en Guatemala, México y Panamá, relacionadas con actividades comerciales, industriales, agrícolas, financieras, bancarias, de servicios, transporte, hotelería, entre otras. De igual forma, ha participado en la revisión del cumplimiento tributario y especialmente en la planeación y optimización fiscal de numerosas empresas.

En el área de consultoría, el Lic. Díaz ha participado en importantes proyectos de planeación estratégica, reorganización de empresas, asesoría en fusiones, venta, adquisición y liquidación de negocios, reingeniería, valuación de acciones y *due diligence*, trabajos desarrollados en países de Centro América, Puerto Rico y República Dominicana.

En el área de sistemas ha participado en el diseño e implementación de sistemas de información gerencial y financiera, sistemas de costos y presupuestos, análisis de factibilidad financiera y otros, para laboratorios farmacéuticos, empacadoras de carne, industrias plásticas, ingenios de azúcar, industrias metalúrgicas, del calzado, tenerías, cooperativas pesqueras, empresas agrícolas, etc., incluyendo participación en los comités a cargo dirigir la implantación de sistemas de información y *software* tipo ERP de clase mundial. De igual forma, ha sido parte importante en proyectos relacionados con el área de selección y reclutamiento de altos ejecutivos. Dentro de su responsabilidad supervisa los estudios de compensación y beneficios y encuestas salariales.

Superamos las expectativas.

Somos la firma líder de servicios profesionales a nivel mundial. Excelencia, liderazgo y trabajo en equipo son los principios en que se basa nuestra práctica y estrategia de servicios.

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Podría hacerse mejor

Michael Rendell, Socio Líder RH PwC Global

La función de recursos humanos (RH) ha sido considerada como defectuosa en lo que respecta a su habilidad para apoyar a la administración a lo largo de la recesión. A medida que emergemos del bajón, RH tiene la ardua tarea de comprobar que es un consejero confiable.

Sabemos que algunos de los mayores retos que enfrentan las organizaciones en este momento incluyen la disponibilidad de finanzas, cambiar requerimientos de riesgo y adaptabilidad del mercado, además de responder a nuevas exigencias de los clientes y cambiar la capacidad de la administración. ¿Pero sabemos nosotros, la función de recursos humanos, cómo animar a nuestros empleados y ejecutivos de manera tal que nuestras organizaciones puedan operar y competir efectivamente en este ambiente emergente?

Existen algunos temas de panorama general en juego que influirán, en parte, en cuán exitosamente se cumplen estos nuevos retos, por ejemplo, cuánto apoyen los gobiernos para ayudar a crear una hábil fuerza laboral y cuán politizados se conviertan los debates sobre educación y compensación.

Adicionalmente, surgen algunas grandes preguntas que podrían impactar el hecho de si se confiará en los recursos humanos como un consejero apropiado durante y después de la recuperación. El inadvertido aumento de los cambios en recortes de costos, cantidad de personas y redistribución de personal solicitado por organizaciones durante el bajón, significó que algunos de los procesos no soportarían las necesidades tan rápidamente cambiantes y expuso algunas insuficiencias de capital humano.





Existe un debate sobre si RH cumplió con su trabajo durante el bajón, y sobre si la función sirve, particularmente en términos de los modelos de recompensa que éste defiende y de su habilidad para cultivar una fuerza laboral ágil y flexible. De no ser respondido satisfactoriamente, algunos especulan que estas preguntas pueden poner en riesgo la oportunidad de RH para demostrar que sí funciona, y verse reducidos a una función administrativa.

Dejando a un lado estos temas externos y de legado, RH tiene la responsabilidad de demostrar de una manera mensurable, que puede proveer el tipo de administración direccional de la gente en el cual los directores se apoyarán para navegar en este nuevo terreno. Mientras algunas grandes marcas de empleadores cayeron al final de la última década en términos de su estrategia de gente, una revelación de la Decimotercera Encuesta Global Anual de CEOS lanzada en Davos por PricewaterhouseCoopers a principios de este año, sugiere que los directores tienen como prioridad la agenda de gente como un medio para recuperarse y crecer.

Estamos bien versados en la aseveración de que el legado a largo plazo del profundo recorte de costos y la reducción de personal pudo sentirse en términos de velocidad de recuperación y competitividad. Afortunadamente, muchos directores reconocen la importancia de tener a la gente indicada en el lugar indicado —con más de un tercio (39%), de acuerdo a la encuesta de PwC—, esperando aumentar la fuerza laboral durante los próximos 12 meses, mientras que tres cuartos (77%) espera aumentar la inversión en entrenamiento y desarrollo.

La investigación también encontró que, como consecuencia de la crisis económica, el 79% de los directores esperaba hacer una revisión de la manera en que sus organizaciones manejan a la gente durante el cambio. El atender la moral del personal fue resaltado por tres de cuatro directores como un área que también necesita reformas y un aumento en la inversión. Y los directores tienen toda la razón para estar preocupados. A medida en que la población envejece, la prosperidad de las organizaciones y países dependerá en un número cada vez más limitado de gente talentosa que produzca riqueza.

Prepararse para la mejora es una clara plataforma de oportunidad para RH. Muchos directores han pasado los últimos meses ayudando a su compañía y empleados a superar la recesión. Pero, para continuar adelante, el director tiene que mostrar otro lado de su personalidad, tomando una perspectiva más positiva y liderando desde el frente. Y, viendo el liderazgo cada vez más como una responsabilidad compartida, RH debe comprometerse y ser competente en cumplir con la “habilidad de emular” necesaria para apoyar el negocio. En un futuro cercano, esto precisará del reenfoco en la administración a través de programas de cambio y participación, ya que las diferencias en talentos deben superarse y los roles redefinirse.

Dado a los fuertes enfoques que los directores parecen estar ubicando en estrategias y procesos de la administración de la gente, esperamos ver cambios significativos en los modelos de RH durante esta década.



Búsqueda de nuevos ingresos para los países de la región

Reformas tributarias

Ramón Morales, Socio; y Wendy Santamaría, TLS PwC Honduras

La economía en la región centroamericana está resistiendo la crisis mundial ocurrida en el año 2009. Las tasas de crecimiento de la actividad económica fueron negativas en casi todos los países, con excepción de Panamá, donde se estima que ésta creció alrededor del 2.5%. Este deterioro de la economía ha forzado a los gobiernos a ajustar las políticas fiscales tanto en el gasto público como en los ingresos, así como a acomodar los presupuestos nacionales. La carga tributaria también empezó a descender y actualmente Centroamérica alcanza niveles muy bajos comparados con los de las economías desarrolladas. América Latina tiene alrededor del 20% en carga tributaria, pero Centroamérica no llega ni al 15% en este tema.

En general, los países de la región están sufriendo la crisis mundial viendo un decrecimiento en la producción, consumo, exportaciones e importaciones, lo que resulta en menos ingresos tributarios para el gobierno, que está comprometido con sus créditos y sus presupuestos. Los gobiernos de la región ahora están dentro de una crisis fiscal y por ende buscan reformar sus leyes tributarias para recurrir a más ingresos. Dichas reformas tributarias tienen como objetivo (i) eliminar la evasión y elusión fiscal, (ii) fortalecer la recaudación directa, (iii) incrementar impuestos a bienes selectivos, y (iv) crear mecanismos que protejan a los países del lavado de dinero o del crimen organizado.

La presión para efectuar estas reformas tributarias no sólo es producto de la crisis económica, sino de presiones de organizaciones de la región con amplios estudios de la política fiscal de Centroamérica. El Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (ICEFI) ha publicado que en el año 2009 la agenda de reformas

fiscales quedó postergada, con excepción de Panamá y El Salvador, por lo que en 2010 los gobiernos necesitarán lograr acuerdos sociales que permitan modernizar la tributación, consolidar los procesos de transparencia fiscal y mejorar la efectividad del gasto público. De esta misma manera, la Secretaría del Consejo Monetario Centroamericano (Semca) reiteró el llamado sobre la necesidad de que se apruebe una reforma fiscal en todos los países de la región, importante para incrementar los ingresos a fin de apoyar el ritmo de deuda, a falta de un mayor crecimiento económico.

La mayoría de los gobiernos de la región ha comenzado planteando reformas tributarias, entre otros medios, para financiar el presupuesto del año 2010. En el caso de **Panamá**, en el año 2009 se logró reformar el Código Fiscal y hubo ajustes de impuestos a las empresas de la Zona Libre, así como a los casinos, las aseguradoras y las tabacaleras. En marzo de 2010 se incorporó un incremento en la tasa impositiva del impuesto de transferencia de bienes corporales muebles y la prestación de servicios del 5% al 7%. Este incremento comenzará a regir a partir del 1 de julio de 2010. Dentro de la misma reforma se aprobó una reducción en la tasa del impuesto sobre la renta para personas naturales y jurídicas, la cual tendrá un efecto retroactivo a enero de 2010.

Por su parte, **El Salvador** también logró efectuar reformas fiscales que entraron en vigencia en el año 2010, realizando los principales cambios a los impuestos a las bebidas alcohólicas, al tabaco, a los jugos, bebidas energizantes y los combustibles. Además, con un impuesto por la primera matrícula de los vehículos, barcos y aviones de uso personal o comercial. Dichas reformas fiscales no modifican el Impuesto al Valor Agregado (IVA) o el de la Renta.



A finales del año 2009, el gobierno de **Nicaragua** procedió a tomar medidas para cubrir con aproximadamente 45 millones de dólares el presupuesto de la nación para 2010. Estas medidas se basan en la reforma a la Ley de Impuestos, que establece pagos de 1% a los ingresos brutos anuales de las empresas, un impuesto del 10% sobre intereses a depósitos bancarios y otro gravamen del 10% a los intereses de los préstamos. Para el año 2010, a pesar de que el Fondo Monetario Internacional (FMI) instó a Nicaragua a poner fin a las exoneraciones sociales, elevar su recaudación fiscal y reducir las pensiones a jubilados para mantener un programa de apoyo económico, este país centroamericano no efectuará una reforma fiscal por el momento.

En otros países de la región, las propuestas de reformas fiscales no han sido consensuadas, como es el caso de **Guatemala**. La propuesta de reforma presentada por el gobierno comprende un incremento del Impuesto Sobre la Renta del 5% al 6%, un alza del Impuesto de Solidaridad, y crea un gravamen a la telefonía móvil de casi 2 centavos de dólar por cada minuto. Estas iniciativas de gobierno han sido fuertemente rechazadas por varios sectores del país, contrarrestadas con propuestas de reformas fiscales por organizaciones de la sociedad civil, todas con el propósito de aumentar la recaudación tributaria.

En el caso de **Honduras**, el 22 de abril de 2010 se publicó en el diario oficial de la República, "La Gaceta", la Ley de Fortalecimiento de los Ingresos, Equidad Social y Racionalización del Gasto Público, bajo decreto No. 17-2010, entrando en vigencia a partir del 12 de mayo de 2010. Estas reformas al sistema de recaudación tributario pretenden mejorar la eficiencia de la administración de tributos, apoyar la producción nacional, aplicar la justicia social en la distribución de la riqueza e ingresos nacionales y dignificar el trabajo como fuente principal de la riqueza.

Entre las reformas más importantes se encuentran las siguientes:

El incremento a la tasa de Aportación Solidaria Temporal del 5% al 10% en 2010 y 2011, y desgravable progresivamente a 0% al 2015. Los dividendos a personas naturales residentes se verán gravados con un impuesto de 10%. Adicionalmente, se modificaron las tasas de impuestos por ingresos brutos de fuente hondureña por personas naturales o jurídicas, no residentes o no domiciliadas en el país, entre ellas la distribución de utilidades y dividendos sujetos a 10%. Se creó un pago único y definitivo del 6% para la revaluación de activos.

En cuanto al Impuesto sobre Ventas, ciertos servicios como internet, cable, telecomunicaciones, banda ancha y el consumo de energía eléctrica podrían estar afectados si exceden los rangos establecidos en la nueva ley. Los boletos de transporte aéreo nacional e internacional, en concepto de primera clase o clase ejecutiva, se gravarán con un impuesto sobre ventas del 18%.

Otras reformas que entrarán en vigencia afectarán los Impuestos Selectivos al Consumo, al Impuesto de Producción y Consumo, viéndose sujetos directamente los sectores industriales de bebidas alcohólicas, gaseosas y cigarrillos.

En esta nueva ley se concede un período de amnistía a los contribuyentes que no han cumplido con obligaciones formales o materiales al 31 marzo del año 2010, pudiendo pagar el respectivo impuesto hasta el 30 de septiembre del año 2010.

En **Costa Rica** no hay proyectos de reforma en concreto. La actual administración del gobierno de Costa Rica ha enviado algunos proyectos al Congreso, entre ellos, la creación de un Impuesto de Valor Agregado. Sin embargo, los nuevos gobiernos que comenzaron a principios de 2010 se verán enfrentados con la búsqueda de mecanismos que incrementen su recaudación tributaria para continuar con los planes pactados y cumplir con obligaciones internacionales.

Estas reformas fiscales no versan sobre el aumento de impuestos, sino de una recaudación más efectiva y de impuestos más eficientes que ayuden a subvencionar el gasto social y los presupuestos nacionales. Asimismo, son resultado de la necesidad en que se encuentran los gobiernos de la región para actualizar su estructura fiscal a las necesidades actuales, para lograr economías cada vez más dinámicas, con mayor inversión extranjera, especialmente para enfrentarse ante un proceso exigente de inserción internacional.

La posibilidad de que se realicen estas reformas tributarias en la región centroamericana dependerá de la correlación de fuerzas políticas y sociales en cada país, un esfuerzo en el que todos deben ser partícipes, ya que no existen fórmulas o salidas fáciles ante la insuficiencia de ingresos tributarios.

Información actualizada al 30 de abril de 2010.

De la crisis a la oportunidad

Álvaro Artilles, Gerente Senior de Auditoría PwC Nicaragua

En enero de 2010, Dennis M. Nally, *chairman* de PricewaterhouseCoopers International Limited, presentó la Decimotercera Encuesta Global Anual de CEOs (13th Annual Global CEO Survey) en donde participaron 1,198 líderes de distintas compañías, así como oficiales de gobiernos de más de 50 países. Esta encuesta aborda cómo los líderes de compañías e instituciones de gobierno respondieron a los retos que impuso la recesión. Las situaciones que hoy enfrentan destacan las duras lecciones aprendidas, así como sus estrategias para posicionar a las compañías que lideran en el largo plazo.

De los temas que se abordan en esta encuesta, nos centraremos en uno en particular: las duras lecciones aprendidas.

Todas las crisis tienen sus efectos positivos y negativos. Hacia dónde se incline la balanza, estará en dependencia de cómo sean éstas administradas. Es humano que se tienda a destacar lo negativo durante las crisis, pero también es un ejercicio muy enriquecedor detenerse, reflexionar y aprender de lo positivo que éstas nos dejan. La revista *The Economist* (del 3 al 9 de abril de 2010), presentaba un ejemplo concreto y factual de “lo positivo” que pueden dejarnos las crisis: el 45% de las empresas que hoy forman parte de las Fortune 500 nacieron durante una recesión. Podemos concluir, entonces, que estos emprendedores no sólo sufrieron los efectos de las tempestades que surgieron por el ambiente en el que estaban desarrollando sus empresas, sino que administrándolo a su favor, y aprendiendo de las duras lecciones, fueron capaces de pasar de la crisis a la oportunidad. A continuación destacamos cinco de las lecciones más valiosas aprendidas durante la crisis:

1. Actúe rápido y firme

Dentro de los comentarios más consistentemente presentados por los directores ejecutivos estuvo la “velocidad de reacción” al momento en que se presentaron las condiciones. Es decir, reaccionar rápido. Uno de ellos mencionaba: “Si tuviese que enfrentarlo todo de nuevo, sería más pesimista. Es decir que, todo lo que tuviese que hacer, por ejemplo, el reducir los costos, lo hubiese hecho desde el principio. Hubiese sido más radical!”

2. Nadie está inmune – esté atento a las señales

La concepción de que algunas compañías o industrias son inmunes o son poco afectadas por las condiciones es uno de los supuestos que ha vencido esta crisis. Nadie, pero nadie, está exento de la crisis, ni nada puede proclamarse inmune a lo que está sucediendo en el mundo.

Hoy en día todos los gobiernos corporativos de las empresas deben evaluar constantemente las advertencias del mercado. Si estas advertencias se publicaran como parte de la señalización en una carretera, podrían ser, entre otras, las siguientes: “evalúe su riesgo”, “los costos son el rey”, “sea transparente”, “no presuma,” y “siempre tenga un plan B”.

3. La planificación a largo plazo es crítica, pero esté preparado para modificarla de un momento a otro

La importancia de la estrategia, claramente entendida por clientes, empleados y socios de negocios, no puede ser subestimada en una crisis. No obstante, la velocidad con la que cambian los mercados, puede “doblarle el brazo” a los modelos de planificación más



exigentes. La clave está en la agilidad implícita de la organización que permita reaccionar rápidamente a las tendencias, mientras se mantiene y defiende la posición estratégica. Un CEO de Portugal dijo en esta encuesta: “Flexibilidad es la clave para suavizar los efectos de la crisis y es necesaria en la producción, los costos y las acciones de comercialización”.

4. Sea disciplinado con sus costos, pero incúrralos para innovar

Las medidas adoptadas durante el último año por los Directores Ejecutivos para reducir costos expusieron las ineficiencias con las que vivían las compañías. Creo que nos dimos cuenta de que teníamos muchos gastos que tal vez podríamos considerarlos innecesarios, o bien excesivos. Como dijo uno de los empresarios más reconocidos en Nicaragua: “la crisis es el fin de los excesos”. Esta concentración hacia lo interno de la organización debe ser balanceada con un enfoque a largo plazo acerca de lo que se requerirá para mantenerse competitivo. “He descubierto que uno no puede reducir sus costos dramáticamente y mantenerse rentable”, dijo un CEO del Reino Unido. “Con tantas expectativas de crecimiento por el lado de la demanda generada por las economías emergentes, la competencia intensa es de esperarse”. La innovación y el desarrollo son clave para el posicionamiento futuro de las compañías. “Es con innovación que nosotros podemos ser fuertes”, aportó un CEO de la industria de manufactura.

5. Administre su riesgo en buenos y malos tiempos – los buenos tiempos no son eternos

La importancia de las prácticas adecuadas de buena administración de riesgos fue, por mucho, la lección más citada por los directores

ejecutivos en este estudio. Y es que, como comentaba un participante “...la administración de riesgos en un ambiente cambiante es un gran reto”, y no es que sólo debe ser implementada en épocas de crisis, sino como resultado de una estrategia sistemática a largo plazo.

Quisiera concluir llamando la atención hacia una reflexión: todos conocemos empresas exitosas que han sabido salir adelante de todo tipo de crisis. Aunque no existe una fórmula mágica para explicar este éxito, uno de los líderes con quien he tenido el privilegio de trabajar me lo resumía con la siguiente frase: “Hacer lo correcto de la manera correcta.” Yo estoy de acuerdo con esta afirmación, que en el mundo actual se vuelve un reto de todos los días.

Decimotercera Encuesta Global Anual de CEOS

- Reflexionar
- Reorganizar
- Resultado

Si desea obtener mayor información sobre este informe global, puede dirigirse a nuestro sitio web internacional:

www.pwc.com/ceosurvey

Eventos PwC



Uso de herramientas estratégicas del recurso humano

La línea de consultoría de PwC Panamá realizó una presentación para un grupo de apreciados clientes sobre el uso de herramientas estratégicas de los recursos humanos. En esta presentación se habló sobre Clima y Cultura, Encuestas Salariales, entre otros temas de interés para el área de RH. Los expositores del evento fueron Alberto Sáenz, Director de Advisory; y Jaime Bocanegra, Gerente de RH para Panamá.



PwC El Salvador firma convenio

Firma del proyecto Programa de Fortalecimiento a la Democracia de USAID/Casals & Associates Inc. Con la presencia de Carlos Morales, Socio de PwC El Salvador y Rolando Díaz, Socio de PwC Guatemala, se firmó el contrato cuyo objetivo es la realización de la consultoría "Diagnóstico del sistema de control interno y desarrollo de un mapeo de riesgo institucional para la Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del Ministerio de Agricultura."



PwC Guatemala se viste de verde

PricewaterhouseCoopers Guatemala realizó un desayuno para sus colaboradores en la Cámara de Industria. En esta actividad se dio a conocer el programa que será desarrollado por el Comité de Responsabilidad Social durante el próximo trimestre.

David Calderón, Socio de PwC Guatemala, confirmó que con esta iniciativa la firma demuestra su intención de incursionar cada vez más en el mundo de la Responsabilidad Social Corporativa.



Nicaragua: capacitando líderes y contribuyendo con la sociedad

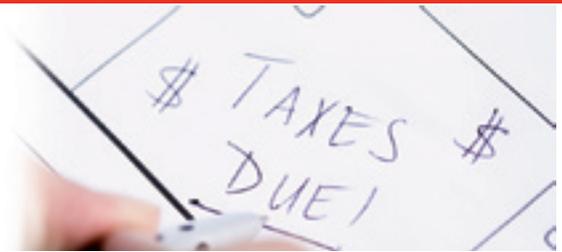
PricewaterhouseCoopers Nicaragua ofreció a representantes de las altas gerencias de importantes empresas nacionales y transnacionales, una capacitación sobre los detalles de las reformas de la Ley de Equidad Fiscal y su Reglamento. La exposición estuvo a cargo de Juan Carlos Cortés, quien expresó que el objetivo es contribuir con el desarrollo del comercio y las inversiones a través de la amplia explicación de temas fiscales.



La firma de Nicaragua formó parte del grupo de los principales patrocinadores de la exposición realizada por la Cámara de Comercio Americana Nicaragüense, donde se trataron temas de actualidad, política y economía. El experto norteamericano en asuntos de política exterior y diplomática Crescencio "Cris" Arcos fue el expositor invitado. Este evento contó con la participación de Francisco Castro, Socio de PwC Nicaragua.



Pagando impuestos en



Fechas fiscales de julio a septiembre 2010 • Edición No. 1 • Editado en Panamá

 HONDURAS			
	Julio	Agosto	Septiembre
Industria Forestal.	05	05	06
Aporte al Patrimonio Vial.	07	06	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.	12	10	10
Retención de Intereses Art. 9.	12		
Retención Impuesto Sobre Ventas al Estado. Retención en la Fuente Asalariado.	12	11	10
Retención 12.5% (Art. 50). Retención No Residentes. Selectivos al Consumo. Tasa por Servicios Turísticos.	14	13	14
Impuesto Sobre Ventas por Líneas Aéreas.	15	16	16
Pago a Cuenta del Impuesto Sobre Renta y Aportación Solidaria Temporal.			30

 EL SALVADOR			
	Julio	Agosto	Septiembre
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 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 Piro-técnicos). 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.	14	20	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).	21	27	22
Informe sobre Inscripción y Cierre de Establecimientos Comerciales (Art. 121 CT). Informe del Centro Nacional de Registros sobre Constitución, Transformación, Disolución o Liquidación de Sociedades (Art. 121 CT).		31	



COSTA RICA

	Julio	Agosto	Septiembre
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.	15	16	16
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.			
D-150 Declaración trimestral de retenciones por pago a cuenta del Impuesto sobre la Renta.			
D-152 Declaración trimestral de retenciones únicas y definitivas del Impuesto sobre la Renta.			
D-153 Declaración trimestral de Compras y Gastos Específicos.			
D-154 Declaración trimestral de Ventas y demás Ingresos.			
D-156 Declaración trimestral de Ventas de Combustibles - RECOPE.	20		
D-164 Declaración trimestral de Liquidaciones efectuadas por las Empresas Aseguradoras - Mano de Obra y Repuestos.			
D-165 Declaración trimestral de Liquidaciones efectuadas por las Empresas Aseguradoras - Servicios Médicos.			
D-108 Liquidación de Pagos Parciales de Renta Periodo fiscal ordinario - 30 de septiembre.			30
D-108 Liquidación de Pagos Parciales de Renta Periodo fiscal año natural - 31 de diciembre.			



NICARAGUA

	Julio	Agosto	Septiembre
Impuestos de Casinos y Juegos de Azar (Art. 16 de Ley 528 Reformas a la LEF).		02	
Presentación al INSS del reporte mensual del empleador por nuevos contratos.	05	04	03
Retención por Compra de bienes y prestación de servicios I Quincena (Arts. 25 de LEF y 76 y 81 del Regl.).	07	09	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.).	15	16	15
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).			
Declaración Mensual y Pago de las cotizaciones (Art. 16 Decreto 25-2005).	19	17	17
Informe Mensual de Retenciones e IVA (Sistema Automatizado de Informes de Retenciones e Impuesto al Valor Agregado SAIRI (DAG 08-2009).	22	23	22
Retención por sueldos y salarios y demás 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.).	23	20	22
IR Anual Período Fiscal Ordinario al 30/06/2010 (Arts. 23, 24 de LEF y 67 del Regl.).			30
Impuestos de Casinos y Juegos de Azar (Arto. 16 de Ley 528 Reformas a la LEF).			31



GUATEMALA

	Julio	Agosto	Septiembre
Declaración Mensual del IVA Régimen General (Art. 40 LIVA y Art. 8 No. 5 Código Tributario)* (Mayo 2010). IVA Retenido en la emisión de facturas especiales (Artículo 54 LIVA)*	01	02	
Pago Trimestrales del Impuesto Sobre la Renta (Artículo 61 LISR).	14		
Empresas de Transporte No Domiciliadas 5% Definitivo (Artículo 33 LISR). Seguros, reaseguros, reafianzamientos, 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.).	14	13	14
Cuotas IGSS, IRTRA, e INTECAP (Art. 6 y 35 del Acuerdo 1118 del IGSS).	20	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).	21	20	22
Impuesto de Solidaridad (Art. 10 Dto. 73-2008 LISO). Impuesto único sobre inmuebles trimestral (Art. 21 Dto. 15-98 LIUSI). Declaración Jurada de Información para el Régimen de Devolución IVA Exportadores (Artículo 25 LIVA y 28 del Reglamento).	30		
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)*		31	30

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



PANAMÁ

	Julio	Agosto	Septiembre
Declaración Mensual y Pago del Impuesto ISC. Declaración Mensual y Pago del Impuesto IVA. Presentación y Pago del Impuestos de Primas de Seguros.	15	16	16
Caja de Seguro Social - Pago de Prestaciones Laborales.	21-31	21-31	21-30
Declaración de Impuesto de Timbres -Pago y Presentación.	22	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.	31		30
Vencimiento del Impuesto de Inmueble.		31	



REPÚBLICA DOMINICANA

	Julio	Agosto	Septiembre
Fecha Límite para aceptar la Declaración Jurada propuesta por la DGII para contribuyentes acogidos al PST basado en Compras. Pago primera cuota para contribuyentes acogidos al PST basado en Compras. Presentación Declaración Jurada de Personas Físicas y Jurídicas acogidas al PST.		02	
Pago de Impuesto de Casinos. Pago de Impuesto de Tragamonedas.	05	05	06
Presentación y Pago de Retenciones de Impuesto sobre la Renta y Retribuciones Complementarias. Contribución de Salida de Líneas Aéreas.	12	10	10
Segunda cuota de Impuesto a la Vivienda Suntuaria y Solares Urbanos no Edificados (IVSS).			13
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	17	15
Impuesto a la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS). Impuesto Selectivo al Consumo. Impuesto Selectivo a las Telecomunicaciones y Seguros.	20	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).	26	25	27
Presentación y pago Declaración Jurada del Impuesto sobre la Renta de Sociedades con fecha de cierre 31 marzo no acogidas al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST). Presentación y pago Declaración Jurada del Impuesto sobre Activos de Sociedades con fecha de cierre 31 marzo no acogidas al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST).	29		
Remisión de archivo de datos con las siguientes informaciones para Personas Jurídicas con cierre al 30 de junio: - Información de comprobantes fiscales anulados (Formato 608). - Información sobre pagos realizados al exterior (Formato 609). - Detalle de ventas de bienes y servicios (Formato 607) sólo para aquellos previamente notificados por la DGII o incluidos en el anexo de la Norma General 01-07. - Información sobre compras de bienes y servicios (Formato 606) sólo para personas jurídicas que no declaran o que no efectúan retenciones del ITBIS.		30	
Pago segunda cuota para contribuyentes acogidos al PST basado en Ingresos.		31	
Reporte de órdenes de Combustible Exento (Reporte 624).	30	30	30

* El Impuesto de Cheques y Transferencias Electrónicas; y el ITBIS retenido por las Compañías de Adquirencia: julio 02, 09, 16, 23 y 30.
 * El Impuesto de Cheques y Transferencias Electrónicas; y el ITBIS retenido por las Compañías de Adquirencia: agosto 06, 13, 20 y 27.
 * El Impuesto de Cheques y Transferencias Electrónicas; y el ITBIS retenido por las Compañías de Adquirencia: septiembre 03, 10, 17 y 27.

Contactos



PricewaterhouseCoopers Costa Rica

Edificio PricewaterhouseCoopers
Los Yóses, 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
Dirección Postal: Apartado postal 2594-1000
San José - Costa Rica
Socios Oscar Piedra, Antonio Grijalba, Ignacio Pérez, José Naranjo y Carlos Barrantes.

PricewaterhouseCoopers El Salvador

Centro Profesional Presidente
Avenida La Revolución y Calle Circunvalación
Colonia San Benito
Tel: +503 2243-5844
Fax: +503 2243-3546
Dirección Postal: Apartado postal 695
San Salvador - El Salvador
Socios María Cejas y Carlos Morales.

PricewaterhouseCoopers Guatemala

Edificio Tívoli Plaza
6a Calle 6-38 Zona 9, 4to Nivel
Tel: +502 2420-7800
Fax: +502 2331-8345
Dirección Postal: Apartado postal 868
Ciudad de Guatemala - Guatemala
Socios Ricardo Molina, Rolando Díaz, Otto Dubois, David Calderón y Edgar Mendoza.

PricewaterhouseCoopers Nicaragua

Km 61/2 Carretera a Masaya
Edificio Cobirsa II, tercer piso
Tel: +505 2270-9950
Fax: +505 2270-9540
Dirección Postal: Apartado postal 2697
Managua - Nicaragua
Socio Francisco Castro.

PricewaterhouseCoopers 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
Dirección Postal: Apdo. Postal N° 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
Dirección Postal: Apdo. Postal N° 563
San Pedro Sula - Honduras
Socios Wilfredo Peralta, Reynaldo Rodríguez y Ramón Morales.

PricewaterhouseCoopers Panamá

Av. Samuel Lewis y calle 55 E
Urbanización Obarrio - Panamá
Tel: +507 206-9200
Fax: +507 264-5627
Dirección Postal: Apartado postal 0819-05710
Zona El Dorado - República de Panamá
Socios Ángel Dapena, Marisol Arcia, Diana Lee, Víctor Delgado y Roberto Morales.

PricewaterhouseCoopers Rep. 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
Dirección Postal: Apartado postal 1286
Santo Domingo - República Dominicana
Socios Ramón Ortega, Fabián Mendy, Dora Orizabal, Ivelisse Mieses, Raquel Bourguet, Jeffrey Johnson, Denisse Sánchez, Rafael Santos y David Urcuyo.

Costa Rica Nicaragua Panamá El Salvador República Dominicana Honduras Guatemala

Sabía usted que en www.pwc.com/interamericas podrá encontrar más información sobre:

- Sitios web de PwC Global
- PricewaterhouseCoopers Interaméricas
- Publicaciones
- Nuestros servicios
- Oportunidades laborales
- ¡y mucho más!



Porque trabajamos para estar cada vez más cerca de usted...

www.pwc.com/interamericas



© 2010 PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. PricewaterhouseCoopers se refiere a la red global de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.