



pwc

Perspectivas

Construyendo relaciones que crean valor

Edición Tecnológica

*Conociendo a nuestro equipo:
Francisco Castro Matus*

***El cambio tecnológico según
el modelo de negocio***

Mayo | Agosto 2011
Edición No. 4

Mensaje editorial

La creciente complejidad de los mercados y la dinámica de los diversos sectores industriales requieren que las empresas adopten soluciones adecuadas para hacer frente a los cambios que se presentan, para hacer más eficientes los propios procesos del negocio.

Los responsables de manejar la tecnología de las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de analizar en profundidad los riesgos existentes en la toma de decisiones alrededor de las tecnologías de la información (TI), de garantizar su integración con la estrategia empresarial y de evaluar el impacto que generan sus inversiones en tecnología.

Las tecnologías de la información deben ir siempre un paso adelante en el crecimiento de las empresas, y es por ello que la red de PwC cuenta con expertos que, apoyados en un profundo conocimiento de cada industria y sus cadenas de valor, visualizan las necesidades de los negocios desde una óptica conocedora, la cual les permite brindar soluciones desde la mejor perspectiva: estratégica y operativa.

En esta edición de Perspectivas dedicada a la tecnología, presentamos artículos de interés que tocan diversos temas relacionados con esta parte sensible e importante de las empresas.

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:
Juan José Echavarría
Manuel I. Tefel
Juan Carlos Fernández
Manuel Hurtado
Rolando Celis A.
Marisol Miranda
José Garrido
Denni Arévalo

Diseño y Diagramación
G&M Studio
Shalom Terrientes - José M Gutiérrez

Apoyo de diseño
Miriam Arrocha
Michelle Muñoz

Traducción
Hazel Saunders

Fuentes:
Economist Intelligence Unit, The digital company 2013
Technology Forecast: Unleashing enterprise mobility 2011

Para comentarios sobre esta cuarta edición de Perspectivas, escribanos a:
miriam.arrocha@pa.pwc.com



Contenido

Edición No. 4 Mayo – Agosto 2011

- 4** El cambio tecnológico según el modelo de negocio
- 6** CAFTA-DR: Cómo surge, sus logros regionales y sus retos
- 10** La importancia estratégica de la tecnología en el capital humano
- 14** Los errores más comunes en el proceso de adquisición de un ERP
- 18** La buena noticia: PwC se convierte en Global Service Partner de SAP
- 20** Conociendo a nuestro equipo: Francisco Castro Matus
- 22** ¿Contribuimos con el medio ambiente?
- 26** Auditoría de Sistemas y Procesos de Negocios
- 28** Cinco pasos para prepararnos para los consumidores inteligentes del 2013
- 30** Mezclando el trabajo y la vida en los teléfonos inteligentes
- 36** La importancia del inglés en los negocios

El cambio tecnológico según el modelo de negocio

Hoy en día la tecnología posee gran influencia en el desarrollo y crecimiento de los negocios a nivel mundial. El uso de una tecnología apropiada nos permite, entre otros aspectos, tener un mayor control de nuestros clientes, inventarios, flota de vehículos e información en sentido general.

En este contexto, surge una serie de interrogantes como ¿qué tipo de tecnología debemos utilizar?, ¿cuánto hay que invertir?, y ¿hemos evaluado todos los aspectos en la toma de decisiones? Es evidente que estas preguntas constituyen una pequeña muestra del nivel de preocupación e incertidumbre de los ejecutivos interesados en decidir qué acción tomar y cuándo tomarla, respecto a uno de sus soportes vitales denominado: “Tecnología”. Para buscar las respuestas acertadas, por lo regular se suele consultar a los encargados del área de tecnología y/o solicitar el apoyo de proveedores de aplicación, sin embargo, en ocasiones las asesorías no necesariamente son las más apropiadas y terminan creando nuevas frustraciones y desconfianza.

En este orden, comprendemos que la forma más adecuada de buscar respuestas radica principalmente en nuestra propia visión del negocio en relación al futuro. Nuestras

interrogantes deben ser planteadas y ordenadas de la siguiente forma:

- 1) ¿Cuáles son nuestras expectativas de negocio?
- 2) ¿Cómo es la participación actual de nuestros productos en el mercado?
- 3) ¿Preveemos un crecimiento futuro?
- 4) ¿Cuál será nuestra estrategia de crecimiento? Lanzamiento de nuevos productos, expansión a nuevos mercados, alianzas estratégicas, mayor desarrollo de las marcas actuales, etc.
- 5) ¿Se espera un impacto en términos de clientes? Incremento en el volumen de facturación, puntos fuertes y débiles de nuestra relación con los clientes, entre otras.

Este es el primer paso para tomar la decisión sobre la adecuación o cambio de la infraestructura tecnológica existente, partiendo así con los demás pasos que deberemos dar para que este proceso se realice de la forma menos traumática para la empresa, el personal, los clientes y ustedes mismos.

En esta fase se considera prudente desarrollar este ejercicio sin tocar los aspectos de carácter tecnológico. En primera instancia, debemos definir el modelo de negocio que esperamos tener, y éste deberá servir de marco de referencia para establecer si la infraestructura existente es la adecuada o no.

Completada esta fase, debemos puntualizar el rol que desempeñará la tecnología en nuestra visión, considerando preguntas tales como:



Cualquier cambio tecnológico implica un compromiso.

- 1) ¿Qué rol necesitamos que desempeñe la tecnología en nuestra visión de negocio?
- 2) ¿Cumple nuestra tecnología actual con los roles de aplicaciones, equipos, comunicación, entre otros?
- 3) ¿Qué se requiere para que nuestra “tecnología” cumpla con los roles que esperamos?
- 4) ¿Cómo debemos manejar este proceso de cambio?

Los resultados de estos ejercicios servirán de base para empezar un proceso de exploración de alternativas tecnológicas, permitiéndonos obtener información relevante de proveedores y/o suplidores de soluciones tecnológicas. Los requerimientos de información a estos potenciales deberán realizarse mediante la emisión de un RFI (Solicitud de presentación de información), el cual deberá contener ciertos datos de

importancia, como por ejemplo:

- Detalle de su experiencia en industrias o empresas similares
- Soluciones que provee, años de experiencia, soporte y mantenimiento
- Costos estimados de licenciamiento y configuración básica requerida de equipos para su implantación
- Escalabilidad del producto
- Representación de la compañía a nivel local e internacional
- Manejo del cambio

Una vez la información haya sido recopilada y evaluada, podremos realizar un RFP (Requerimiento para presentación de propuesta), en donde se indiquen las características que deberán ser satisfechas en cada una de las áreas clave por los posibles proveedores de soluciones tecnológicas.

En esta etapa del proceso consideramos

oportuno disponer del apoyo de profesionales que sirvan de guía para proveer una visión independiente del estado de la tecnología existente. Esto permitirá dar respuestas a las interrogantes que surjan, y en conjunto con los ejecutivos de la entidad, convertirnos en portavoces de la visión frente a los proveedores interesados. De esta manera podremos definir una campaña interna de información dirigida con el objetivo de mitigar las posibles resistencias al cambio, ya que esto último pudiera convertirse en un factor adverso para el éxito de la visión del negocio.

El proceso de cambio tecnológico, manejado de una forma planificada y organizada, se ha convertido en un aliado importante para la visión de crecimiento y expansión de nuestros negocios, contribuyendo a alcanzar los propósitos deseados.

CAFTA-DR: Cómo surge, sus logros regionales y sus retos

El Tratado de Libre Comercio de Estados Unidos con Centroamérica y República Dominicana (CAFTA-DR, por sus siglas en inglés) surge por la necesidad de forjar nuevas relaciones comerciales y de inversión entre Estados Unidos de América y Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y la República Dominicana, país caribeño que se sumó posteriormente. Estos esfuerzos han sido encaminados en una relación de ganar-ganar, siendo, por supuesto, los países en vías de desarrollo los que obtendrían el mayor provecho. Adicional al intercambio comercial, la finalidad es mejorar el nivel de vida de alrededor de 44 millones de habitantes de la región centroamericana.

El CAFTA-DR ha planteado grandes desafíos para América Central, como lo es hacer el cambio de mentalidad y romper paradigmas propios de la región para poder funcionar óptimamente, y de esta manera contar con un libre comercio moderno y novedoso. La intención es imponernos la mejora de la calidad y presentación de nuestros productos y servicios. Para esto, se debía crear un instrumento legal regional, como la Ley de Comercio Exterior, incluyendo:

- 1 Reglamento de origen de las mercancías que rigiera en la región
- 2 Reglamento sobre medidas de salvaguardia
- 3 Reglamento sobre prácticas desleales de comercio
- 4 Reglamento sobre régimen de tránsito aduanero internacional
- 5 Reglamento de medidas de normalización, metrología y procedimiento de autorización
- 6 Reglamento sobre medidas y procedimientos sanitarios y fitosanitarios
- 7 Reformas a la Ley de Competencias
- 8 Regulaciones a los mercados monopólicos
- 9 Neutralización a los arreglos verticales
- 10 Implementación y/o exigencia del cumplimiento de las transacciones de transferencia de propiedad
- 11 Revisión de la Ley del Consumidor

Firma del CAFTA-DR

El 5 de agosto de 2004, después de nueve rondas de negociaciones, se logró firmar el CAFTA-DR en Washington, D.C., suscrito de parte de Estados Unidos por el secretario de Comercio y de parte de



los países centroamericanos por sus ministros de Economía. Dicho suceso originó grandes expectativas entre los empresarios y grandes controversias entre los sindicatos organizados de la región. Según el embajador de Estados Unidos en Nicaragua, Robert J. Callahan, el CAFTA “es más que un tratado de comercio, representa un compromiso de largo plazo entre mi país y el pueblo nicaragüense al igual que los otros países de la región”. Acotó también, “por medio del CAFTA los países centroamericanos se convirtieron en socios iguales, con acceso permanente al mercado de Estados Unidos y sin trato preferencial para ningún grupo económico o político. Esto sí es comercio justo: Todos iguales y todos sujetos a las mismas reglas”.

Informes oficiales del gobierno de Estados Unidos de 2005 a 2010 reflejan que el comercio entre Centroamérica y Estados Unidos creció de 35 mil millones de dólares a 48 mil millones de dólares. Al mismo tiempo, el comercio entre los países centroamericanos, incluyendo a República Dominicana, aumentó de 4.2 mil millones de dólares a 6.3 mil millones de dólares.

Promoviendo la competitividad laboral y ambiental

Datos suministrados por la Agencia Internacional para el Desarrollo de Estados

Unidos (USAID, por sus siglas en inglés), revelan que a pesar de que han pasado apenas cinco años desde su entrada en vigencia, y hasta la fecha, los resultados del tratado han sido muy positivos.

Específicamente en Nicaragua, hemos obtenido un resultado positivo no sólo en términos de exportaciones y transferencias tecnológicas, sino también en avances sustantivos en el cumplimiento de la legislación laboral y ambiental. El total de la exportaciones de Nicaragua hacia Estados Unidos en el 2005 ascendieron a 1,179.8 millones de dólares, mientras que en el año 2010 fue de 2,012.0 millones de dólares, representando un incremento del 71%. Por otro lado, las importaciones de Estados Unidos en el mismo período pasaron de 589.5 millones de dólares a 924.2 millones de dólares, teniendo así un incremento del 56.8%.

Hasta la fecha, Estados Unidos ha dedicado más de 64 millones de dólares para apoyar la cooperación ambiental de la región centroamericana. Cabe señalar que para los años fiscales de 2005-2010 se destinaron 145 millones de dólares para el fortalecimiento de la aplicación de la ley y las condiciones laborales del área. Hoy los países centroamericanos son destinos más atractivos para la inversión extranjera, ya que son una plataforma hacia el mercado

estadounidense, no sólo por el acceso preferencial en términos arancelarios, sino también por la ampliación de las cuotas y flexibilización de las reglas de origen que beneficiaron varios productos. El área de incidencia del CAFTA es amplia en su parte normativa, ya que impulsa a modernizar la situación jurídica de nuestros países y alienta la eficiencia y transparencia en la gestión pública, por lo que redundará en beneficio de toda la población.

Retos regionales

El CAFTA es un instrumento que, debidamente aprovechado, puede aportar significativamente al desarrollo económico de los países signatarios de este tratado. En este sentido y acorde a estudios realizados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la región posee una serie de retos por enfrentar, como son:

- Mejorar el diálogo público-privado
- Estrechar los acuerdos entre actores clave, como empresarios, poderes del Estado, sociedad civil, la academia y,

principalmente, los poderes Legislativo y Ejecutivo

- Establecer certidumbre jurídica
- Crear un clima de negocios favorable
- Generar una política comercial estratégica
- Fortalecer las instituciones y el respeto al estado de derecho
- Consolidar un mercado energético regional
- Integración física de los canales comerciales (si la región no se integra físicamente y ve su logística conjuntamente, es decir, sus puertos marítimos y aéreos, sus vías de comunicación, como la terrestre, no va a lograr nunca bajar sus costos de transporte interregional)
- Desarrollar sistemas integrados más ágiles de trámites de aduanas y fitosanitarios, y revisar con los países la infraestructura fronteriza y la tramitología, a fin de reducir dichos costos comerciales.
- Integración en términos de salud que permita fortalecer los controles epidemiológicos, puesto que las

epidemias no tienen fronteras y repercuten negativamente tanto en la imagen comercial como en la población local, que sufre todo lo que conlleva una epidemia, ejemplo: el dengue y la influenza H1N1.

- Un mayor fortalecimiento al combate regional del crimen organizado (narcotráfico, pandillas, trata de personas, etc.).

La integración regional es el camino a nuestro desarrollo y progreso económico, pues esto promueve la innovación, la tecnología, la educación, la seguridad alimentaria, la salud preventiva, una mejor calidad de vida, la protección del medio ambiente, mejores ingresos económicos, mayor acceso a los mercados, el surgimiento de nuevos emprendedores y líderes comerciales, el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, la diversificación de los mercados, el control de calidad de los productos, la competitividad y el apoyo a las comunidades productivas con tecnología y financiamiento, tanto en el campo como en la ciudad.



Desarrollando la continuidad de sus negocios

Hoy la informática y el manejo de la información financiera se están volviendo cada vez más complejos, mientras que la dependencia en la información obtenida de estos sistemas y procesos es aún mayor. PwC brinda un análisis del diseño, documentación y funcionamiento de los controles que garantizará la exactitud y puntualidad de su información.



La importancia estratégica de la tecnología en el capital humano

Las empresas modernas permanecen constantemente enfocadas en los desafíos, y estos se ciñen directamente al cambio permanente en los mercados, la política, el gusto y preferencia de los consumidores y las necesidades particulares de los clientes. Estos son cambios motivados por innumerables factores, tales como la Responsabilidad Social Empresarial, la mejora de márgenes de utilidad, reducción de costos, entre otros.

La tarea de los grandes líderes es convertirse en estrategias capaces de diseñar planes flexibles que enmarquen las variables que afectan el desarrollo óptimo de la labor de recursos humanos, y es ahí donde las mejores prácticas de capital humano dan sus frutos como un aliado invaluable del nuevo enfoque en esta estrategia.

Esta no es una tarea fácil en ninguna institución, tal como se menciona en el artículo “Mejores prácticas en recursos humanos” de la edición anterior de **Perspectivas**; uno de los tropiezos más comunes que se les presentan a los líderes

de recursos humanos es la inversión del 50% de tiempo efectivo que da el personal en sus funciones administrativas. Es en ese punto donde la tecnología como fuente de optimización de procesos y generador de información oportuna para la toma de decisiones es indispensable en el nuevo esquema de liderazgo estratégico, ideal para lidiar con el cambio permanente sobre el anterior esquema de líderes enfocados en planes operativos más rígidos.

Desde la perspectiva del líder operacional este artículo pudo haberse llamado “Automatización de procesos de capital humano”, enfocándose en los no despreciables ahorros de tiempo, esfuerzo, y por supuesto, inversión logrados por medio de la estandarización de procesos automatizados o semi automatizados que mejoran la operatividad del área y su aporte a la organización.

No obstante, debemos desarrollar nuestro enfoque desde el punto de vista del líder estratégico, quien piensa más allá y se enfoca en nutrir la estrategia corporativa con el aporte de todos sus órganos, dándole

la importancia estratégica a la tecnología en el capital humano.

Para los profesionales de capital humano no es ajeno que la tecnología crece a pasos agigantados, por lo tanto utilizan cada vez más los sistemas a su alcance para facilitar su gestión. Precisamente, el objetivo de la tecnificación de los procesos en esta área tan sensible para las organizaciones, es facilitar los procesos internos, de modo que el colaborador realice más eficientemente sus funciones de recursos humanos, y el área en sí pase de ser una sala operativa a una sala estratégica enfocada en brindar valor a la organización.

El logro de esta transición depende de, desde el uso de la tecnología libre encontrada en la web, hasta sistemas complejos que permiten una evaluación eficaz del rendimiento y potencial de los colaboradores. Si iniciamos un recorrido por estas tecnologías, vemos desde las más

simples, como fue hace unos años el uso del correo electrónico dejando a un lado la hoja de vida impresa. Hoy en día hay mayores facilidades para el componente de reclutamiento, ahora fortalecido con la incursión en las redes sociales, que si bien conllevan algún riesgo, este es mitigable con controles adecuados y el beneficio es inmenso. Entre las redes más comunes podemos mencionar Facebook y Twitter, o LinkedIn que es más enfocada al desarrollo profesional.

Muchas empresas han incursionado exitosamente con sus páginas en estas redes, ampliando su alcance tanto en el aspecto de reclutamiento como en la imagen e interacción con los clientes, prospectos y la sociedad en general. De la misma forma, las empresas se arman constantemente de sistemas menos abiertos para controlar con estas soluciones informáticas en los procesos de capital humano, reduciendo así su inversión en

labores administrativas.

Estas herramientas vienen desde los sistemas diseñados para labores específicas como administración de planilla, administración de compensación e indicadores salariales, hasta sistemas blandos como los que proporciona SAP, que además de las soluciones a los componentes operativos como “Datos Maestros de Personal”, “Nómina”, “Gastos de Viaje”, “Gestión de tiempos”, también permiten la administración del esfuerzo y crecimiento como “Desarrollo de Personal”, “Gestión de la Formación”, y por supuesto, los que apoyan la gestión del talento como “Organización y Planificación” y “Selección de Personal”.

La interrelación entre todas estas tecnologías y cualquier otra que pueda estar utilizando una empresa potenciarán tres ejes fundamentales para el aseguramiento del mejor capital humano:



• **Atracción de los mejores**

colaboradores. El proceso de atracción de manera natural comienza con la identificación del mejor capital humano que el mercado pueda ofrecer; este es un inicio que marcará la pauta para el éxito en la atracción. Es por ello que las empresas manejan extensas bases de datos o contratan el acceso a bases de datos especializadas. A nivel externo nos brinda el acceso a una enorme base de datos mundial, ya sea por medio de las redes sociales mencionadas, publicaciones electrónicas a bajo costo, etc. Por otro lado, a nivel interno nos permite hacer más eficiente y efectiva la gestión de información y el proceso de evaluación por medio de herramientas psicométricas y estadísticas que generan información comparativa de los candidatos con mucha mayor celeridad que los métodos tradicionales, relacionando variables que dan un panorama amplio y oportuno que refuerza el proceso de selección.

• **Retención de los colaboradores clave.**

Es aquí donde resaltamos los conceptos de rotación positiva y rotación negativa, sin dejar de tomar en cuenta que, de acuerdo al giro de las diferentes industrias, encontramos índices de rotación positivos diferentes. Esta rotación no es más que la depuración natural en el que las empresas, al igual que un cuerpo vivo, desecha los elementos menos productivos en su cadena, lo cual es positivo. Pese a ello, combatir la rotación negativa es una necesidad inminente, ya que los colaboradores altamente productivos son muy apreciados por todo el mercado, y por lo tanto, una correcta estrategia de retención es indispensable si pensamos conservarlos a largo plazo.

Para lograr un manejo eficaz de la información debemos apoyarnos en la tecnología.

Las estrategias efectivas se basan en información verídica y oportuna, de modo que apoyarnos en la tecnología se ha vuelto un factor fundamental para poder dar un seguimiento adecuado y determinar los niveles de productividad de nuestros colaboradores en las funciones que provean valor a los objetivos estratégicos. Todo esto es sencillo para un sistema adecuadamente configurado, tomando como ejemplo el seguimiento estadístico de los movimientos del mercado en temas de compensación y beneficios, y diferentes estudios que brinden la información necesaria para ser integrados en soluciones a la medida de cada organización.

• **Desarrollo del potencial de los**

colaboradores. El tercer eje está intrínsecamente ligado al segundo, ya que la permanencia de los colaboradores clave se convierte, sobre todo al pasar la línea de los cinco años, en un tema de desarrollo de carrera. Sin embargo, lo más recomendable es abordar este tema de inicio a fin de la cadena, es decir, desde que el colaborador comienza su relación laboral con la compañía. Este eje es difícil de administrar

por medios manuales debido a que se puede relacionar con muchas variables como la educación formal, formación independiente, competencias identificadas, visión del colaborador, potencial de crecimiento, y otras que puedan identificarse del proceso propio de cada quien.

Podemos deducir que la incorporación de mejores tecnologías a la gestión de capital humano está centrada en reducir los tiempos de ejecución de las labores administrativas, y en generar mayor y mejor información referente a los recursos. Lo anterior se busca con la intención de que los profesionales de recursos humanos se enfoquen en las funciones que generan valor a la estrategia del negocio, tomando decisiones acertadas basadas en información fresca y puntual que les permita planear, proponer y ejecutar acciones de acuerdo a los lineamientos propuestos y expectativas creadas.

La tecnología no apoyará el aumento de ese 50% de inversión de tiempo en funciones operativas y 50% en funciones estratégicas, sino más bien el 80% del tiempo efectivo en la planeación y ejecución de planes estratégicos y el 20% en funciones operativas, dándole el valor que la organización necesita.

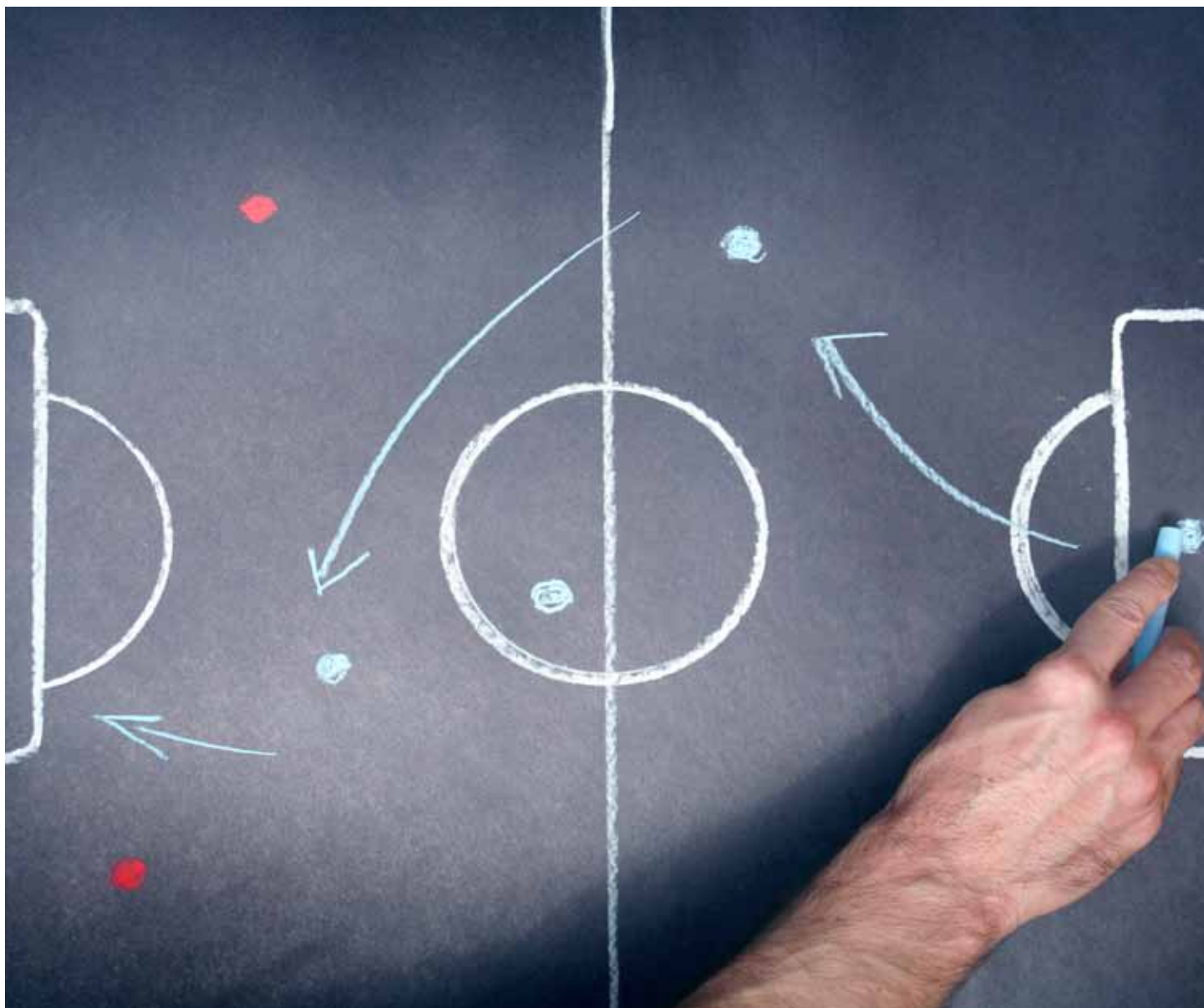
Mejorando su desempeño

Para mejorar el rendimiento de conducción de su empresa a través del apoyo de SAP se requiere una integración estratégica de los componentes de solución SAP con las prácticas de negocios líderes en la industria y los procesos cruciales.

En PwC, trabajando en estrecha colaboración con SAP, asistimos a nuestros clientes en la alineación de las tecnologías de SAP con su objetivo empresarial y sus estrategias. Explore el valor que obtiene invirtiendo en las aplicaciones de SAP al enfrentar los retos financieros, operativos, técnicos y de cumplimiento.



Los errores más comunes en el proceso de adquisición de un ERP



ERP (*Enterprise Resource Planning*, por sus siglas en inglés) es un concepto de moda hoy en el vocablo empresarial y de tecnología. Sin embargo, frecuentemente encontramos ejecutivos de empresas buscando soluciones a sus requerimientos de información en el lugar equivocado.

Muy comúnmente, vemos casos de empresas que deciden implementar proyectos de transformación del negocio por medio de la adquisición de un ERP. Algunas de estas lo hacen de manera planificada y exitosa, mientras otras lastimosamente no se asesoran correctamente e inician un ciclo de fracasos debido a omisiones realizadas en el proceso de adquisición, desencadenando errores e inquietudes durante el proceso de implementación.

Veamos a continuación los errores más comunes en el proceso de adquisición de un ERP:

1. **No involucrar a la alta gerencia**

Desde el origen de la necesidad del ERP, se ha vuelto un elemento decisivo el involucrar a la alta gerencia como *sponsor* de este tipo de proyectos, ya que este no es un proyecto de TI, sino del negocio, y que además de reforzar la estrategia de la empresa, fortalece el proceso de adquisición, al mismo tiempo que se envía un mensaje sobre la importancia de este proceso a toda la empresa.

2. **El tamaño de la organización sí importa**

No considerar el tamaño real de la empresa y las proyecciones de crecimiento de acuerdo a la estrategia es uno de los factores de fracaso para la adquisición e implementación de un ERP. De ser así, podríamos

seleccionar un ERP de bajo costo pero con limitadas funciones o con unas muy parecidas a las que se tienen en los procesos actuales, adoptando de esta manera una “camisa de fuerza” que a futuro no permitirá el crecimiento de la organización. Otras veces se comete el error de considerar que el ERP solamente cubra las áreas logísticas y financieras, omitiendo el fortalecimiento de las áreas del negocio que sí generan ingresos.

3. **Falta de alineación con las necesidades del negocio y alcance del proyecto**

Tratar la adquisición de un ERP de forma aislada sin tener en cuenta que el desarrollo de la estrategia del negocio debe ser apalancado por la estrategia de TI es, sin duda, el primero de los problemas con los que se ha encontrado el proveedor en este tipo de proyectos. El divorcio entre las estrategias de la empresa no apoya el proceso de adquisición del ERP, pues no se trata de un proyecto de TI, sino de un proyecto de negocio que impulsará los procesos del mismo. Por tanto, es sumamente importante la comunicación entre la estrategia de TI y la estrategia del negocio.

4. **Inadecuada definición del alcance del proyecto**

La falta de una definición correcta del alcance de procesos, el alcance tecnológico, así como del alcance geográfico, puede provocar no sólo el incremento de los costes, sino también el riesgo de pérdida de datos. Establecer el alcance del proyecto es un paso conveniente para conocer hasta dónde el proyecto de transformación afectará a la empresa.

5. **No afinar la puntería**

Al no considerar a varios proveedores de ERP podríamos generar limitación al comprometernos con uno de estos. Si bien definir los ERP a los que se está apuntando suele ser una tarea sencilla, el siguiente paso ya no lo es: identificar potenciales candidatos y elegir a algunos de estos para nuestra *Short list*. Esta lista corta incluye no más de siete y no menos de cinco candidatos. Si no se cuenta con el apoyo externo especializado o con la experiencia en el tema, lo más conveniente es redactar un RFI (*Request for Information*) y enviarlo a proveedores de *software* candidatos a integrar el *Short list*. En este RFI se debe solicitar información a las empresas respecto a la solución que cada una ofrece, sus fortalezas principales y casos de éxito implementados.

6. **No tener claro lo que se necesita y lo que se desea: el RFP**

Obviar este paso genera un corto alcance por parte del proveedor y, por consiguiente, un documento de propuesta que no se apega a la realidad del negocio del cliente. Este paso consiste en documentar las necesidades de los procesos de negocio que entran en el alcance y que la organización espera satisfacer, utilizando como medio el RFP (*Request for Proposal*). Este documento es clave, ya que deberá transmitir a los proveedores potenciales qué expectativas y requisitos la organización tiene respecto del ERP a implementar. Entre otros puntos, debe incluir:

- Los requerimientos funcionales que el ERP deberá satisfacer

Una asesoría especializada nos permite seleccionar con bases sólidas la solución de negocios que necesitamos.



- Las definiciones tecnológicas (marco tecnológico definido por la empresa).
- Información sobre los procesos de la organización: qué aspectos clave deberá resolver adecuadamente el ERP; qué procesos son el *core* del negocio; etc.
- Las integraciones que deberán realizarse entre los sistemas actuales que no serán eliminados y el ERP. Estas actividades conocidas como “interfaces” tienen un costo que no es considerado por el proveedor, ya que este debe ser asumido por parte del cliente. Por ello, es fundamental que antes de comenzar la implementación se analicen las aplicaciones afectadas y se estime el coste que implicará enlazar las herramientas existentes con el nuevo sistema.
- Información que cada proveedor debe suministrar sobre su empresa y antecedentes.
- La estructura que debe tener la oferta de cada proveedor.
- La redacción del RFP es un elemento

fundamental en el proceso de selección.

7. **No tener un modelo de decisión y la selección final**

El modelo de decisión es otro elemento al que debemos prestar atención y definir acertadamente. No puede aplicarse el mismo modelo en todas las empresas, ya que cada una ponderará de diversas maneras los aspectos evaluados. Por ejemplo, en una pequeña o mediana empresa será de mayor peso el aspecto económico, mientras que una empresa grande probablemente adjudique mayor peso a lograr una cobertura funcional adecuada y una implementación más corta que al costo total de la solución. Es importante contar con una metodología, la mayor parte considera la evaluación de distintos aspectos a los que se les asigna una ponderación. De esta manera se establece el “peso” que para la organización tiene cada “tema” y cada uno de los *items* que la

componen, una herramienta valiosa es una matriz de criterios mínimos.

El evaluador de cada solución coloca un puntaje a cada uno de los *items* de los distintos temas, logrando como resultado la ponderación definida en conjunto con la empresa cliente. En pocas palabras, se crea un *ranking* de las distintas ofertas recibidas. En adición a este proceso es necesario un acercamiento con el proveedor, de manera que este demuestre, por medio de una presentación, las habilidades y experiencia que tienen en la implementación de esta herramienta. Otras acciones a tomar en cuenta en las visitas a clientes es proporcionar un *demo* que muestre cómo opera la solución propuesta. Siempre pida referencias.

8. **¿Existe el ERP perfecto?**

La experiencia nos demuestra que un ERP puede ser un *software* con excelentes resultados para una

organización y absolutamente inadecuado para otra. El alcance funcional, tecnológico y demás características “evaluables” del *software* en forma objetiva, constituyen el 50% de la probabilidad del éxito de su implementación efectiva en una organización. El resto dependerá de la pericia del equipo implementador, los recursos asignados por la empresa y la gestión del proyecto de implementación, elementos que no deberían dejarse fuera del alcance del proceso de selección.

9. **No considerar si la arquitectura de ‘hardware’ soportará el nuevo ERP**

Compruebe que el *software* del ERP que debe comprar sea compatible con el *hardware* que tiene o si es compatible con el que tiene presupuestado comprar. También tenga en cuenta que las “versiones” del *software* deben ser apropiadas y compatibles. Un *software* de tamaño “Enterprise” no rendirá lo deseado en una plataforma de *hardware* y sistema operativo para pequeña empresa y viceversa.

10. **No contar con una matriz de requerimientos mínimos, da un mal ganador**

Al final del proceso de selección, se trabaja a base de una lista de fortalezas y debilidades de cada candidato “finalista”. La empresa deberá realizar una valoración a la luz de su propia realidad, y definir qué impacto tendría en su proyecto cada una de estas fortalezas y qué riesgos implicaría asumir la aceptación de las debilidades. En este sentido es importante considerar el valor agregado que el proveedor puede dar, ya que no solamente se trata del precio y las demás condiciones normales de compra, sino también de las fortalezas que el proveedor como socio del negocio puede ofrecer para disminuir los riesgos en el proceso de implementación.



La buena noticia: PwC se convierte en Global Service Partner de SAP

Como es bien sabido, la tecnología es una de las siete competencias de consultoría de PwC y contribuye de manera importante en las estrategias, ejecutando grandes proyectos de transformación cuyo objetivo es aportar valor y crear un cambio sostenible para los clientes. Cualquier cambio que se da en los procesos de hoy en día, involucra plataformas tecnológicas y aplicaciones, y por consiguiente es un efecto importante en las estructuras organizacionales y en el personal que las conforma, sumando a esto las exigencias del mundo globalizado y las presiones económicas y ambientales.

En este contexto, el conocimiento de la plataforma SAP se ha convertido en un aporte significativo para la oferta de servicios de consultoría en integración con los demás servicios. PwC cuenta con más de 4,000 profesionales calificados en SAP a través de su red y se estima que los ingresos globales como resultado de estos servicios son superiores a \$600 millones.

Después de consultar a la red mundial de firmas y una serie de reuniones entre los líderes globales que han mantenido relación directa con SAP en cada territorio, hubo un consenso unificado en la importancia que constituye este servicio para el crecimiento mundial de la firma en el área de consultoría. Por tanto, 39 territorios oficializaron su confirmación de

alianza global, facilitando la consolidación del acuerdo global de PwC y SAP para servicios de consultoría. Este anuncio se hizo oficial a mediados del mes de marzo de este año, a través de Tony Poulter, uno de los principales líderes globales de consultoría de PwC, quien a su vez indicó que “este logro refleja el crecimiento consistente del área de consultoría como resultado de la estrategia de PwC a nivel mundial, posicionándonos de manera muy contundente entre las grandes firmas de consultoría”.

Cabe señalar que la alianza global permite el desarrollo de prácticas relacionadas con otros proveedores de soluciones como Oracle o Microsoft, es decir que PwC se mantiene independiente debido a la calidad de sus asesores de negocio que ayudan a implementar soluciones innovadoras a los clientes a través de la transformación de procesos y sistemas con una perspectiva completa de la organización y su estrategia.

Práctica SAP en Centroamérica y Caribe

PwC Interaméricas cuenta con más de 150 profesionales de diferentes disciplinas en la práctica de SAP y un portafolio de servicios que se integran estrechamente con las líneas de servicio, propiciando los procesos de transformación en el área



financiera, logística, comercial, inteligencia de negocios, estructura organizacional, centros de servicios compartidos, gestión de recursos humanos, gobierno, riesgo y cumplimiento, entre otros.

El crecimiento de esta práctica en la región ha sido vertiginoso desde el año 2001, gracias al impulso y liderazgo de PwC. Sus profesionales marcan la diferencia con un enfoque estratégico y la formación como Asesores Integrales de Negocio, que va más allá de la consultoría técnica y básica de SAP, lo cual genera un tremendo valor agregado para los clientes.

El Centro Regional de Soporte está ubicado en la ciudad de San José de Costa Rica, donde se ofrece soporte a más de 800 usuarios de diferentes empresas de Centroamérica y las islas del Caribe. Actualmente, PwC Interaméricas tiene más de 12 proyectos en ejecución en grandes, pequeñas y medianas empresas de distintos países e industrias en el sector público y privado.

Basados en su trayectoria regional, PwC Interaméricas ha logrado diversos reconocimientos por parte de firmas miembros de la red global, tales como

India, España, Colombia, Inglaterra y México, como resultado de los aportes y actividades en la realización de proyectos y procesos de preventa y venta. Recientemente, SAP México emitió un reconocimiento a las firmas PwC en Centroamérica como socios número uno de Centroamérica por el ingreso colaborativo, con el que han logrado ganar y entregar con calidad los proyectos más importantes y complejos de la región, así como la recuperación de proyectos con fallas, ayudando a obtener los beneficios y el valor estratégico que una herramienta como SAP entrega al negocio de los clientes.

Algunos de los clientes donde han desarrollado proyectos de transformación utilizando SAP como habilitador, pertenecen principalmente a la industria de la manufactura, alimentos, gobierno y telecomunicaciones. Para tener éxito, debemos profundizar más en los aspectos clave que hay que tener en cuenta a la hora de planificar un proyecto de implementación de soluciones tecnológicas, identificando los desafíos que representa la gestión del cambio y así lograr los resultados esperados por la organización.

Conociendo a nuestro equipo: Francisco Castro Matus

Graduado de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua con una Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas y certificado como Contador Público Autorizado, Francisco Castro Matus ingresó a la firma en 1983, donde se desempeñó en diversas posiciones, escalando con éxito hasta llegar a ser socio y representante legal de la firma PwC Nicaragua en la actualidad.

Durante sus 28 años de trayectoria profesional, Francisco se ha destacado en la dirección y ejecución de auditorías de bancos e instituciones financieras, comerciales, industriales y de servicio. Ha participado en seminarios de desarrollo profesional impartidos por PwC en diferentes países del área centroamericana y de Estados Unidos de América.

Entre sus principales responsabilidades está la planeación estratégica, conducción técnica y supervisión de servicios de auditoría, planeamiento fiscal, evaluación organizacional, proyecciones financieras y evaluaciones de cartera de créditos en bancos. Ha tenido a su cargo la dirección y supervisión de auditorías a instituciones públicas y privadas en Panamá y El Salvador. Además, forma parte del equipo de revisiones de calidad para PwC Interaméricas.

Francisco Castro asegura que todos y cada uno de los socios de las firmas PwC

han sido encomendados con una misión: continuar cultivando los valores de excelencia, liderazgo y trabajo en equipo, siendo los custodios de nuestra marca y reputación, las cuales hemos construido a través de los últimos dos siglos con el apoyo de profesionales brillantes y visionarios.

La experiencia de pertenecer a la firma más grande a nivel mundial y tener la oportunidad de influir en la vida de tantas personas, es lo que más le ha dado satisfacción en su carrera. Siempre ha creído que este es un negocio de gente; “nuestra gente es la clave para nuestros éxitos continuos y consistentes, sin embargo, hay que reconocer que el mercado de la mejor gente es altamente competitivo. Para ganar la batalla del talento, PwC tiene que permanecer con una propuesta que nos haga distintivos y en donde todos nos sintamos ganadores. Por un lado, que la gente sienta que entra a la mejor firma del mundo, y por el otro, que la firma provea servicios de la más alta calidad con los mejores profesionales”, nos comenta.

Constantemente Francisco está pensando en cómo poder influir positivamente en la actitud y comportamiento de su gente, con el propósito de mejorar la forma en que hacen su trabajo y cómo se relacionan y colaboran con sus clientes y entre ellos mismos. “A mi equipo siempre le recuerdo que debemos evitar caer en una inercia,

autoevaluándonos para saber dónde estamos y para dónde vamos. Estamos seguros de que como líderes de servicios profesionales en Nicaragua, debemos confrontar muchos retos y explotar las oportunidades que surgen de los cambios que vivimos día a día. De esta manera determinaremos el éxito continuo en nuestro camino”.

William Jennings Bryan, un político estadounidense de comienzos del siglo XX, decía que “el destino no es un asunto de suerte, es un asunto de decisión”. Para Francisco esta frase señala que la estrategia que tracemos hoy nos preparará para el mañana. Nadie puede saber con certeza qué cambios tendrá en el futuro la profesión de auditoría; sin embargo, como profesionales de PwC debemos estar siempre atentos y anticiparnos a lo que viene. Detrás de cada negocio exitoso siempre hay una o varias decisiones valientes.

Según Francisco Castro, vienen años de nuevos retos y con posibles grandes cambios que implican la forma en que los clientes hacen negocios, la actitud de las nuevas generaciones y las regulaciones. Debemos asumir estos retos cada vez con mayor responsabilidad para cumplir con las expectativas de nuestros clientes, nuestra gente y nuestras comunidades.

Finalmente, nos comenta que podemos resumir todo en la necesidad del liderazgo ante el cambio. Se trata de guiar a la gente de donde está hacia donde necesita estar. “Estamos seguros de que con el valor de nuestros socios y nuestra gente, seguiremos manteniendo la excelencia de nuestra firma para las generaciones futuras y ese será nuestro legado”.



¿Contribuimos con el medio ambiente?

Responsabilidad Social Corporativa

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un concepto muy amplio que involucra varios ejes dentro de las organizaciones y el entorno social. En esta edición exploraremos específicamente uno de esos ejes que, sin dejar de lado los demás, es el de mayor relevancia si queremos revertir el daño ocasionado hasta el momento al planeta: el medio ambiente.

Una región como la centroamericana cuenta con una riqueza en biodiversidad y recursos naturales que la posiciona como única en el mundo, de manera que el medio ambiente juega un rol primordial y estratégico dentro de los planes de las empresas que se ubican en el istmo.

Para entrar en contexto, primeramente es necesario determinar que la responsabilidad ambiental de la empresa consiste en un análisis comprensivo de las operaciones, los productos y su uso, con la finalidad de encontrar soluciones innovadoras que aseguren la utilización sostenible de los recursos naturales y se reduzca al mínimo el impacto negativo de la compañía en el medio ambiente. Los sistemas para la eliminación de desechos sólidos y emisiones, el ahorro energético, la maximización de eficiencia y productividad de todos los activos y recursos, “produciendo más con menos”, son ejemplos de prácticas ambientales adecuadas para las empresas.

Esta dimensión comprende también la internalización por parte de las compañías de un concepto de desarrollo ligado al medio ambiente; esta relación permite entender los problemas ambientales y su vínculo con el desarrollo sustentable, el cual debe garantizar una apropiada calidad de vida para las generaciones presentes y futuras.

El medio ambiente contempla una serie de componentes que constituyen la concepción de la problemática de la contaminación ambiental: emisiones, afluentes líquidos, recursos (energéticos y del agua), el manejo de desechos, la biodiversidad y el reciclaje. A partir de este marco conceptual, debemos revisar la estrategia local, regional o global, los planes de acción que podemos implementar y algunas recomendaciones para combatir y detener el cambio climático.

¿Cuál es nuestra estrategia en favor del medio ambiente?

Los negocios, gobiernos y la sociedad en general compartimos la responsabilidad de la preservación del medio ambiente natural. Esto significa que tenemos que integrar una estrategia ambiental en nuestras actividades cotidianas, comprometiéndonos con principios y acciones que aporten, tales como:

- Medir, elaborar informes y reducir de forma continua el impacto ambiental de nuestras operaciones comerciales.
- Utilizar los recursos naturales de manera eficiente y minimizar los residuos.
- Mitigar los efectos del cambio climático por medio de la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero por el uso de la energía, el transporte y los procesos habituales.
- Alentar a nuestros proveedores a reducir el impacto ambiental de los materiales que nos proporcionan.

En materia de medio ambiente, debemos enfocarnos fuertemente en el cambio climático. En este componente, una de las acciones más visibles de PwC es nuestro papel como asesor global y escritor del informe para el Proyecto de Divulgación de Carbono (CDP, por sus siglas en inglés). El objetivo del CDP es proveer a los inversionistas un análisis único de cómo las compañías más grandes del mundo están respondiendo al cambio climático. Desde el primer informe CDP en el año 2003, la cantidad y calidad de los datos publicados

ha avanzado significativamente. En el año 2009, CDP recibió el mayor índice de respuestas hasta la fecha, el más alto nivel de divulgación de emisiones y de detalles nunca antes logrado por las corporaciones más grandes en torno a la mitigación del cambio climático y la adaptación. La información CDP se está aplicando como un catalizador para el cambio de comportamiento de las empresas con respecto a las emisiones de gases de efecto invernadero.

A nivel global existen organizaciones como United Nations Global Compact (UNGC, por sus siglas en inglés), cuyo fin es incrementar el compromiso de las empresas alineando sus operaciones y estrategias de acuerdo a temas de derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la anticorrupción. Entre sus iniciativas está el CEO Water Mandate, el cual se centra en la elaboración, aplicación y divulgación de las políticas y prácticas de sostenibilidad del agua. A través del apoyo que brindamos las compañías suscritas a la UNGC y al Mandato del Agua, estamos tomando las medidas necesarias para operar de una

forma más sostenible, colaborando con los gobiernos, las ONG y otras partes interesadas para abordar el reto global del agua. Estos esfuerzos están diseñados para promover la transparencia y alentar a otras organizaciones a hacer su parte para garantizar un futuro más sostenible.

Asimismo, todas las empresas a nivel regional y global debemos promover programas de reforestación, reciclaje, campañas de ahorro de energía y la adecuada utilización de los recursos naturales, todo esto en conjunto con nuestros colaboradores y nuestras comunidades.

En resumen, ¿qué podemos hacer para ayudar a detener, o en el mejor de los casos, revertir el impacto negativo de nuestra huella en el planeta? Algunas recomendaciones son:

- Cambiando nuestros hábitos de beber. El poliestireno perdura por varios cientos de años después de haberlo descartado. Cuando tome café procure no usar una taza de



El sector empresarial tiene la responsabilidad de cooperar con el medio ambiente, impulsando no sólo a sus colaboradores sino también a sus comunidades.

poliestireno. Improvise: use un tazón, use una taza, use su imaginación si es necesario.

- Convirtiéndonos en un viajero no-frecuente. Los contaminantes generados por los vuelos aéreos contribuyen solo con el 3%-4% de todos los gases de efecto invernadero a nivel mundial, sin embargo, son posiblemente la fuente de problemas de mayor crecimiento de la atmósfera terrestre. La próxima vez que su jefe sugiera un viaje de negocios, usted podría sugerir una videoconferencia.
- Diciendo simplemente “no”. Cada año, más de 50 millones de árboles y 75 billones de litros de agua se utilizan para crear más de 7 millones de toneladas de correo chatarra, de los cuales más del 40% se tira sin siquiera abrir. Comuníquese con las empresas que le envíen este tipo de correos si no son de su interés para que lo eliminen de su lista de contactos.
- Usando el servicio de transporte público. Por cada milla recorrida, el transporte público utiliza casi la mitad del combustible usado por los autos convencionales, y casi un tercio del que usan las camionetas. Utilice el transporte público cuando le sea posible.
- Reciclando. Colocados uno al lado del otro, los cartuchos de impresoras que se tiran en un año podrían rodear el planeta. Imprima solo lo necesario.
- Haciendo el cambio. Una computadora que se deja encendida por la noche usa suficiente energía como para imprimir hasta 10,000 copias. Apague

su equipo cuando no lo está utilizando realmente.

- Desenchufando. Si el 10% de los dueños de celulares a nivel mundial desenchufaran sus cargadores de celular una vez cargados completamente, sus teléfonos reducirían el consumo de energía por una cantidad equivalente a lo utilizado por 60,000 hogares europeos.
- Trabajando en casa. Trabajar desde su casa o cambiar el itinerario de trabajo para horarios más flexibles podría reducir la congestión y así mejorar la calidad del aire.
- Administrando la energía en el trabajo. Durante el día, utilice las características de manejo de energía de los equipos de la oficina para disminuir la energía usada por fotocopiadoras, computadoras, etc., cuando no están realizando tareas. Y al final del día, cuando los equipos ya no se usan, apáguelos o desenchúfelos.
- Reduciendo la velocidad. Ahorre dinero y reduzca las emisiones de CO₂ al no ir rápido. Manejar 16 kph más lento puede disminuir el consumo de combustible al 20%.
- Dejando crecer el césped. Deje que el pasto crezca un poco más y solo corte 1/3 de su altura cuando pase la podadora. Cortar el pasto demasiado corto puede estresar al césped haciendo que requiera más agua y fertilizante.
- Regulando el aire acondicionado. Subir el termostato solo 1.5 grados celsius en el verano y bajarlo 1.5 grados

en invierno puede ahorrar más de 400 kg de emisiones de CO₂ cada año.

- Utilizando menos agua. Cierre la llave mientras se enjabona, cepille los dientes o se afeite. Una llave que pierde agua puede malgastar más de 100 litros de agua por mes. Use agua de lluvia o agua no-potable para regar las plantas. Salga de la ducha un minuto antes y ahorrará 500 litros de agua por mes.
- Apagando las luces. Simplemente apagando las luces que no se requieren en un edificio puede reducir la energía usada para iluminar hasta el 45%.
- Ahorrando energía. No solo apague la TV, desenchúfela. Si tiene un control remoto para volver a encenderlo, no está realmente apagada. En un hogar promedio, casi el 75% de la electricidad que se usa para hacer andar máquinas eléctricas es consumido por los aparatos que están apagados. Esas luces que se apagan y encienden en su VCR significan que se está usando energía, incluso si la máquina está apagada.

Soluciones en tecnología de la información



pwc

En PwC colaboramos con el desarrollo de sus planes estratégicos para la **tecnología de la información**, seguridad y control, buscando alinearlos con los objetivos de su negocio. Contamos con las bases, metodologías y una amplia red de conocimiento a nivel global con profesionales altamente capacitados y certificados en las principales normas y estándares del mercado.

Auditoría de Sistemas y Procesos de Negocios

Ayudando a crear valor en las empresas de hoy y del futuro

Es importante comprender las ventajas y beneficios que brinda la auditoría de sistemas y procesos de negocios y el papel relevante que juega en el proceso continuo de transformación de las empresas. Para una organización es fundamental ir hacia la automatización de los procesos de negocios para beneficiar la toma de decisiones, siempre y cuando la información obtenida sea “sana”.

En la actualidad, las empresas se enfrentan al reto de automatizar sus procesos de negocios o lo han tenido que afrontar en los últimos años, siendo este proceso de automatización vital para su éxito a futuro. Se dice que una empresa que cuenta con información estadística para la toma de decisiones tiene mayores posibilidades de aumentar la eficiencia en sus operaciones, lo cual le da una gran ventaja competitiva.

La información es “poder” cuando es utilizada y analizada de manera correcta y en el momento indicado. Para que esto sea posible, la información que se utiliza debe ser íntegra, exacta, válida y libre del acceso no autorizado. Es aquí donde se inicia el valor agregado que puede brindar a las empresas la auditoría de sistemas y procesos de negocios, entregando resultados sobre el estado

del cumplimiento de los controles que ha establecido la administración. Con esto se logrará mantener la información en estado óptimo a la hora de la toma de decisiones, y proporcionar recomendaciones valiosas sobre controles que la administración pudiese incorporar para mejorar su ambiente de control actual.

La auditoría de sistemas y procesos de negocios nace ante la necesidad de la administración de mantener un monitoreo constante sobre los controles que se han establecido para los siguientes recursos:

- Sistemas de Información
- Recurso Humano
- Personal de Tecnología
- Materia Prima
- Productos Terminados

Un mal ambiente de control puede afectar directamente el desempeño de la empresa, disminuyendo su eficiencia e incluso provocando pérdidas que pueden llevar hasta la quiebra.

Por ejemplo, si nosotros establecemos algunas reglas en nuestro hogar para mantener un orden entre los miembros de la familia, ¿creemos que solo con el hecho de establecer reglas, éstas se cumplirán en su totalidad? La respuesta es no.

La auditoría de sistemas permite establecer el nivel de eficiencia y efectividad de todos los sistemas informáticos utilizados por la empresa.



Debemos dar seguimiento o monitoreo al cumplimiento de estas reglas establecidas en nuestros hogares (controles) para estar seguros de que sean cumplidas y ejecutadas tal cual como fueron diseñadas. De la misma manera, podemos obtener un ambiente de control adecuado en las empresas, el cual promueva la eficiencia en las operaciones, alcanzando niveles adecuados de información “sana”, que al final son analizadas por la administración para tomar decisiones que guíen a la empresa hacia la consecución de sus objetivos.

La auditoría de sistemas es entonces la forma en que la administración de una empresa puede obtener un diagnóstico sobre el estado de sus operaciones, desde el punto de vista de los sistemas de información y de los controles que utilizan, teniendo como objetivo mantener un nivel adecuado de seguridad sobre el ambiente de control. Este diagnóstico tiene un gran valor que muchas veces es subestimado; sin embargo, contribuye de forma directa a la calidad de la información. A continuación se mencionan algunas de las ventajas y beneficios que las empresas pueden obtener de esta rama de la auditoría:

- Tranquilidad, al saber que las

operaciones de su negocio se encuentran controladas y que son monitoreadas periódicamente.

- Seguridad, la auditoría de sistemas se basa en la revisión de la seguridad de los sistemas, por lo que esto da seguridad a la administración de su operación.
- Confianza, al dar a la administración la confianza sobre la información utilizada para la toma de decisiones.
- Oportunidad de mejoramiento continuo, al realizarse una auditoría de sistemas, uno de los resultados de este proceso es la entrega de recomendaciones, las cuales están orientadas a mejorar la operatividad y control del negocio.

Es clave identificar cuán importante es llevar a cabo la automatización de los procesos de negocio, ya que ésta trae como resultado mayor productividad y optimización de recursos.

Sin duda, el rol que desempeña la auditoría de sistemas y procesos de negocios en las empresas logra brindar un valor agregado, entregando resultados orientados al monitoreo de los controles establecidos que contribuyan a generar información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

Cinco pasos para prepararnos para los consumidores inteligentes del 2013

La encuesta de la compañía digital 2013, programa de investigación de Economist Intelligence Unit (EIU), explora el impacto que tendrán los avances de la tecnología sobre la forma en la que las empresas hacen negocios en los próximos cinco años. Un total de 661 ejecutivos de todo el mundo participó en esta encuesta.

La muestra fue muy superior: más de la mitad (53%) de los encuestados poseen gerencias de primera línea, con CEOs y miembros de la junta representando el 35% del grupo. También fue cosmopolita: el 31% de los encuestados se basó en Europa, 30% en Asia-Pacífico y 30% en Norteamérica, y el resto procedente de Medio Oriente, África y América Latina. Participaron encuestados de 20 industrias diferentes, representando una amplia gama de tamaños de empresas, con la mitad de ellas con ingresos anuales de 500 millones de dólares o más.

¿Cómo podemos prepararnos para los consumidores conocedores de tecnología del 2013?

Empiece a investigar y probar ahora

Las empresas deben empezar a examinar ahora cómo se puede explotar las comunidades de los clientes. ¿Qué áreas de su negocio se beneficiarían más (investigación y desarrollo, creación de nuevos productos, servicio al cliente)?

¿Cómo van a procesar, dar seguimiento y controlar la masa de información recibida? ¿Cómo pueden alentar a los clientes a ser “prosumidores” (productor-consumidor), en otras palabras, ayudar a resolver los problemas unos a otros, votar por ideas innovadoras y ayudar a la empresa de otras maneras?

Piense en multi-canales

Es necesario establecer herramientas de comunicación para animar y facilitar la colaboración con los clientes. Los correos electrónicos y los sitios web corporativos seguirán siendo canales importantes, pero la interacción sustancial también se dará por medio de dispositivos móviles. Los canales que adopten las empresas tendrán que ser relevantes para la próxima generación de graduados, que sirvan para la comunicación a través de redes sociales.

Esté listo para abrir y proteger

Los sistemas de TI corporativos deben estar preparados para dar cabida a un intercambio más abierto de información y una mayor participación de los clientes en los procesos de negocio. Está de más mencionar que las prácticas de seguridad de la información deben ser lo más herméticas posible para asegurar que esto no aumente el riesgo inaceptablemente. Del mismo modo, como la propiedad intelectual se intercambia con mayor

libertad, las restricciones deben ser cuidadosamente planeadas y delineadas con claridad.

Revisar políticas de privacidad y seguridad

Los temas de privacidad de datos y de intrusión crecerán en importancia en la interacción del cliente, así como el uso de redes sociales y otras tecnologías de difusión. Las políticas deben ser desarrolladas con un equilibrio entre

enfocarse en individuos con precisión de acuerdo a sus gustos y preferencias, y la invasión. Si no hacemos esto correctamente, el error tendrá consecuencias negativas no sólo para el cumplimiento normativo, sino para la fidelización y retención de clientes.

TI debe coincidir con la demanda del cliente

La empresa-cliente que enfrentaremos en el futuro requerirá sistemas que

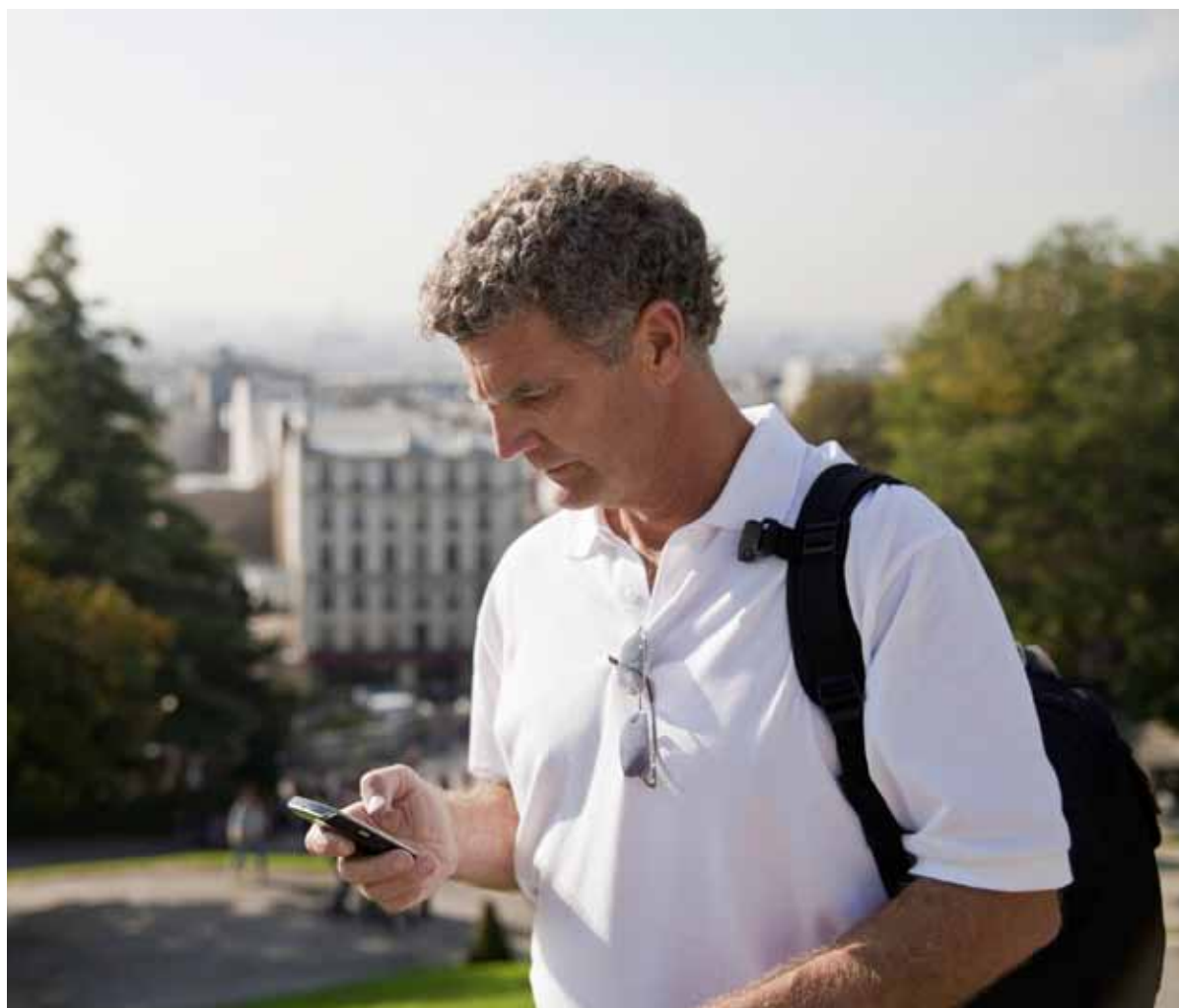
hacen que toda la fuerza laboral sea más receptiva. La presión aumentará en la función de TI para suministrar sistemas que sean lo suficientemente flexibles para manejar el cambio rápido en la demanda y poder continuamente agregar valor en el aumento de la fidelización de los clientes. Con importantes aumentos en gastos de tecnología ausentes en visión en la mayoría de las empresas, TI tendrá que encontrar nuevas eficiencias para liberar recursos y lograr estos objetivos.

Estamos rumbo a la era del consumidor inteligente y cada vez es más importante saber qué piensa, cómo actúa y por qué debemos tenerlo en consideración.



Mezclando el trabajo y la vida en los teléfonos inteligentes

Todd Schofield, de Standard Chartered, crea plataformas de aplicación de empresas desde ‘smartphones’



Lo que realmente estamos buscando es cómo poder hacer negocios de una forma más efectiva con una plataforma principalmente de aplicaciones.

¿Cuál es su papel actual en Standard Chartered, y qué estaba usted haciendo antes de llegar a esta compañía?

He estado con Standard Chartered por un par de años. Tengo la nueva responsabilidad, desde hace aproximadamente un año, de hacer una transición al iPhone. Recientemente fui reubicado de Singapur al área de la bahía de San Francisco para abrir una pequeña oficina de innovación tecnológica para Standard Chartered. Nuestro plan es explotar los recursos de Silicon Valley y del área de la bahía de San Francisco que realmente nos puedan ayudar a asegurar el suministro de un contenido muy amplio.

Antes de aceptar este rol, estuve encargado de los sistemas de clientes en Standard Chartered, las diversas plataformas que tienen que ver con los usuarios finales. Esto incluía nuestras 80,000 computadoras portátiles y de escritorio, teléfonos BlackBerry, directorio activo, correos electrónicos y SharePoint.

¿Cuál es el alcance de su plan de conversión a la plataforma iPhone?

Estamos encaminados a continuar produciendo aplicaciones para iPhone y iPad, y también tendremos en cuenta otras plataformas tanto para uso interno como externo. Esto incluye a nuestros clientes de la banca minorista, la cual llamamos nuestra banca de consumo, al igual que de la banca de mayoreo, analizando qué tipo de valor podemos ayudar a añadir allí.

¿Cuál es la estrategia detrás del plan?

Queremos que sea orientado más a las aplicaciones que al correo electrónico, y

es por esta razón que escogimos hacer la transformación a 8,000 iPhones. Deseamos cambiar de un aparato principalmente de correo electrónico a otro que sea principalmente de aplicaciones, pero que también tenga correo electrónico.

Lo que realmente estamos buscando es cómo poder hacer negocios de una forma más efectiva con una plataforma principalmente de aplicaciones. En nuestro caso, el banco está comprando cada iPhone, y por eso se considera un aparato corporativo, no algo para el uso individual. El banco es dueño del iPhone y de su plan de data. Estamos construyendo la infraestructura para poder darle apoyo a esto. Ya hemos preparado nuestras aplicaciones para el iPhone, las cuales están llegando ahora a nuestros usuarios de iPhone.

¿Qué han estado haciendo para implementar el plan?

Este es un territorio inexplorado en lo que respecta a controles de dispositivos; hemos tomado algunas decisiones para asegurarnos de que los controles esenciales se instalen. Por ejemplo, no estamos permitiendo que los usuarios instalen iTunes en sus computadoras de trabajo, aunque estamos alentando a la gente a que los instale en sus computadoras en el hogar. Eso significa que cuando quieran hacer una actualización del sistema operativo o añadir un parche, necesitarán hacerlo desde la computadora de su casa. No permitimos que los instalen en su computadora del trabajo porque deseamos evitar darles derechos administrativos a todo el mundo o exponernos a problemas de utilización de ancho de banda.

Por otra parte, no deseamos que las bibliotecas de medios de estos usuarios

existan en computadoras corporativas. Habiendo dicho eso, hemos estado posicionando el iPhone como un dispositivo en donde se mezcla el trabajo y la vida. Alentamos a la gente para que instale aplicaciones que les gusten o les sean útiles, al igual que las aplicaciones de Standard Chartered que podemos poner y quitar de sus pantallas. Este modelo se aparta un poco del enfoque de controles tradicional que tenemos para nuestras computadoras. Para el iPhone no tenemos el mismo tipo de visibilidad porque no está conectado a la red corporativa de la manera en que una computadora Windows lo está. El usuario es responsable de actualizar el sistema operativo en su propio iTunes en la computadora de su casa. Ese es un pequeño cambio de mentalidad. Así que nos apartamos un poco del tradicional control tan extremadamente estricto.

Desde otro punto de vista, también necesitamos mantener el control. Necesitamos asegurarnos de que nos adherimos a los estándares de desarrollo y soporte físico, que existe compatibilidad entre nuestros sistemas de intercambio,

sistemas de red privada virtual (VPN, por sus siglas en inglés), o el interfaz de regreso a los sistemas de nuestra empresa. Todo eso puede ser muy delicado. Si la gente estuviera tratando de utilizar toda clase de dispositivos diferentes, estuviéramos gastando tanto tiempo y esfuerzo tan solo tratando de hacerlo funcionar y esa es una razón para estandarizar el iPhone.

¿Cómo se llegó a la decisión de ofrecer el iPhone y apoyarlo de esta manera?

Esta fue idea de Jan Verplancke, nuestro Director de Informática. Jan estaba muy interesado en cambiarse a una plataforma más dinámica. Él desea ver de qué manera podemos cambiarnos a esta nueva tecnología, cómo hacer la transición a esta nueva etapa, cómo hacer las cosas mejor y cómo hacerlas diferentes. Contamos con un excelente apoyo por parte de Peter Sands, quien es el Director Ejecutivo del banco al cual Jan se reporta directamente. Peter también comparte esta visión en lo que respecta a querer ser una organización orientada a la tecnología, contraria a solo

una organización apoyada por tecnología. Él considera que el iPhone tiene potencial y capacidad al igual que la posición crítica en el mundo de consumo para poder hacer esa transición. Él no espera que este se convierta en un dispositivo completamente corporativo. Entiende que este es un dispositivo de consumo, sin embargo lo suficientemente práctico como para ser utilizado en el mundo empresarial.

La *laptop* tradicional con un VPN y dispositivos móviles enfocados en mensajes se hace muy limitante. Cuando los vendedores, por ejemplo, necesitan actualizar los archivos de ventas, terminan haciéndolo después de mucho tiempo a través de sus *laptops*. Si podemos ofrecer acceso instantáneo a través del iPhone, entonces actualizar los archivos de ventas es una tarea que podemos facilitar. Podemos hacer una gran variedad de tareas tanto con material que escribimos internamente como con aplicaciones desarrolladas por terceros.

La contraparte – la cual algunas organizaciones ven como negativo, pero nosotros lo vemos como positivo – es el kit



de desarrollo de programas Apple (SDK, por sus siglas en inglés). Para muchas personas eso significa que Apple tiene el control y no te puedes desviar de lo que ellos hacen. Nosotros lo vemos como algo positivo en lugar de una limitante.

Queremos aplicaciones que se escriban de forma estándar utilizando el SDK y que estén allí para mayor consistencia y confiabilidad. Si hacemos algo que sea un poco más abierto entonces acaba con diferentes influencias de fuente abierta, y puede terminar siendo no estándar. Pero como Apple está tan enfocado y controlado en la manera en que el desarrollo funciona para esta plataforma, pensamos que nos permitirá proveer mejores aplicaciones a nuestros usuarios y a la postre nos permitirá proveer un mejor servicio a nuestros clientes.

Está respondiendo a una mezcla de diferentes solicitudes, tanto internas como externas, ¿no?

Definitivamente. Esperamos comenzar a recibir más ideas del personal, y de allí es de donde creemos que muchas de las grandes ideas llegarán. El personal está en búsqueda de las posibilidades a medida que la gente se familiariza más con la plataforma de iPhone y lo que esta puede hacer. Por ejemplo, pudiéramos utilizar servicios ubicados en diferentes lugares para contar lo que sucede en una oficina o ciudad, o utilizar el lector de código de barras para llevar a cabo rastreo de administración de bienes de nuestras computadoras o de documentación que tenga códigos de barra a medida que este se mueve a través de nuestros sistemas. Y haciendo esto buscamos adónde podemos añadir valor. No queremos crear una aplicación solo porque es divertida. Queremos que sea algo que le añada valor al banco y pueda facilitarles la vida a las personas.

Contrastando la creación de contenido y el consumo de contenido, hay una categoría emergente en el medio que llamamos compromiso (interactuar con el contenido hasta cierto punto, digamos en un iPad, pero no hacer algo tan complicado como hojas de

cálculo). ¿Podemos hablar un poco sobre esa tercera categoría?

Un ejemplo de compromiso puede ser la aplicación del directorio de acrónimos que hemos creado que está disponible a través del iPhone. De esta manera, si yo veo “BC” (de banco comercial) por todos lados, cuando busco banco comercial descubro que BC significa que es banco de consumo, así que puedo añadir esa definición para BC. Hemos hecho eso para una pequeña aplicación de iPhone. También, si trato de buscar banco de mayoreo para “BM” y no está allí, puedo añadir “BM”, y esa abreviatura a su vez aparecerá en el iPhone de todos. Se convierte en un esfuerzo colaborativo y en algo que es un poco más como un wiki, de manera tal que podemos colaborar y compartir información. Definitivamente queríamos aplicaciones para que la gente pudiera consumir el contenido, pero también queremos que nuestra gente tenga la habilidad de añadirle valor y contenido, porque allí es donde creemos que el espacio necesita ir.

¿Qué prácticas recomendables o innovaciones se han desarrollado para que llegue al ambiente de iPhone?

Muchas se relacionan con la seguridad. Por ejemplo, utilizamos certificados digitales únicos para acceder tanto al VPN como al móvil también. Si soy usuario de iPhone, se genera para mí un certificado en un perfil de configuración, y lo coloco en mi iPhone. Se instalará únicamente en mi iPhone. Si algo le pasa a mi teléfono, podemos revocar el acceso a ese certificado inmediatamente. Podemos borrar a distancia el teléfono.

Otra iniciativa que estamos haciendo es que no estamos bloqueando ningún contenido del iPhone de los que bloqueamos de las computadoras, y es porque la gente que tiene iPhone es, en general, gente que trabaja muchísimo y no queremos interrumpir lo que hacen. Queremos que puedan aprovechar completamente el aparato tanto en su vida personal como en su vida laboral. Estamos utilizando esto como un beneficio para los colaboradores, para que puedan encargarse de algunos de sus asuntos personales al igual que de



sus asuntos laborales, todo a través de un solo aparato. Esperamos y requerimos que los usuarios sean profesionales y sigan las reglas.

Pero también necesitamos cambiar el estado mental de control que tenemos en el cual estamos acostumbrados a tener todo bajo control, con las computadoras y las redes bloqueadas. Tenemos que deshacernos de esa mentalidad y en su lugar confiar en nuestros usuarios y asumir que se comportarán responsablemente.

Uno de los principios que persigue Jan realmente es que no tenemos que castigar al 99.9% de la gente que sí se comporta, por cuenta del 0.1% de gente que no se comporta. Preferimos tratar con ese 0.1% apropiadamente, y tenemos las políticas normales que puedes esperar sobre ser un usuario corporativo responsable y representar al banco de una forma profesional; todo esto es parte del contrato de trabajo. Pero a medida que aparecen los transgresores, lidiaremos con ellos

de la manera apropiada. Tenemos que asegurarnos realmente de que estamos otorgándoles poderes a los usuarios para que hagan más tanto en su vida personal como en su vida profesional.

Usted está invirtiendo una gran cantidad de dinero en esto. ¿Cuáles cree usted que serán las retribuciones? ¿Cómo convenció a la administración de hacer estas inversiones tan grandes? Debió haber expectativas de un retorno. ¿Qué cree usted que sea el retorno?

Mucho del retorno a la larga será eficiencia y efectividad laboral –como pueden ser más proactivos, tener mejor y más rápido acceso a la información, y tener posibilidades ilimitadas en la palma de sus manos a donde sea que se encuentren en el mundo—. No sabemos qué limitantes nos encontremos con el iPhone o iPad. Lo vemos como ilimitado, ya que podemos desarrollarlo en diferentes vías.

¿Confía en la calidad de la información producida por sus sistemas de información?



En el mundo de los negocios de hoy, la informática y el manejo de la información financiera se están volviendo cada vez más complejos, mientras que la dependencia en la información obtenida de estos sistemas y procesos es aún mayor.

El inglés en los negocios

Actualmente vivimos en un mundo en donde la globalización ha obligado a las empresas de diferentes continentes a relacionarse entre sí, con el propósito de poder sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. Esta expansión de negocios hacia nuevos mercados ha presentado un sinnúmero de desafíos para los empresarios; la cultura, la distancia y el idioma son tres de los primeros retos que los hombres de negocios actuales han tenido que afrontar.

Ahora, aunque algunos de los problemas relacionados con la cultura y la distancia han podido ser resueltos de una u otra manera, el idioma sigue siendo aún una barrera difícil de vencer. Debido a la gran variedad de lenguas que existen en el mundo, poco a poco se ha ido adoptando un común denominador; es decir, una lengua que pudiese utilizarse para mejorar la comunicación comercial entre las empresas. Siendo el mercado de Estados Unidos uno de los de mayor tamaño a nivel global, el inglés ha sido ampliamente utilizado desde hace ya muchos años como la lengua de aceptación y comunicación internacional. Empresas de Tokio, Ámsterdam, Berlín, Nueva York, Londres, París, El Cairo, Buenos Aires, etc. se comunican en inglés verbalmente y por escrito. Por lo tanto, para los profesionales actuales el conocimiento de este idioma es no sólo una herramienta de negocios, sino un requisito indispensable para tener el éxito.

Sin embargo, ¿por qué se dice que esta barrera es difícil de vencer? ¿Qué tan difícil puede ser, si mucha gente estudia y habla este idioma? Ciertamente, en el presente hay una gran cantidad de academias e instituciones que ofrecen el aprendizaje del inglés en cuestión de un año o incluso de pocos meses, pero entonces ¿por qué aún existen problemas de comunicación entre las empresas y se valora tanto que un profesional sea totalmente bilingüe? Si bien mucha gente habla esta lengua, son muy pocos los que de verdad logran dominar un inglés de negocios.

Para muchos es fácil llevar una conversación casual en inglés sobre el diario vivir, gustos, preferencias y temas personales. No obstante, las cosas cambian cuando un profesional se encuentra en una sala de reuniones llevando a cabo una audio conferencia con participantes de diferentes países que desean saber cuáles son los márgenes de utilidad de la empresa, qué tan rentable está siendo su empresa, qué precios de transferencia se están utilizando entre compañías relacionadas, qué base contable utilizan para el registro de sus operaciones en el extranjero, o incluso qué dicen las normas de auditoría que aplican los auditores externos de la compañía. Aquí nos estamos refiriendo a la responsabilidad de comunicarse con precisión entre profesionales cuyo tiempo es valioso, como presidentes, gerentes generales o gerentes



financieros de empresas en las que una pequeña malinterpretación puede dar como resultado un grave error que puede costar miles, si no millones de dólares. Indudablemente, no es lo mismo hablar en términos financieros que hablar sobre el clima o de su película favorita.

Incluso el problema se extiende más cuando también tomamos en cuenta que los negocios no solamente se llevan a cabo oralmente. Adicional a esto, es necesario transmitir por escrito información a otros grupos de interés, preparar reportes, correos electrónicos, notas y cartas para informar a la casa matriz o a otras subsidiarias sobre los movimientos contables de la compañía. El nivel de complejidad aumenta cuando hablamos de datos económicos, como por ejemplo la preparación de los estados financieros de una compañía que serán utilizados por entidades del extranjero para determinar si es posible o no otorgar un préstamo a dicha empresa. Por este motivo, es de vital importancia aprender el inglés y dominarlo en términos comerciales tanto de manera verbal como escrita.

Otro factor que es importante mencionar es que cada industria en la que se desarrollan las empresas, tales como la automotriz, agrícola, financiera, legal, etc., cuenta con su propia terminología particular. Esta terminología es un conjunto de palabras utilizadas por los profesionales de cierta área en la que se especializan, utilizada tanto en la comunicación interna como para la realización de sus actividades de negocio. Muchos de estos términos están ahora al alcance de la mano por medio de la internet; sin embargo, hay que aclarar que dicha terminología es propia de su área o campo de acción, es decir, no es lo mismo la utilizada por los doctores que aquella que usan los contadores o auditores públicos.

Lo cierto es que ninguno de estos tipos de terminología está totalmente inaccesible para quien desee aprenderla, es más, quien más conocimientos tenga al respecto, mayor versatilidad tendrá para desempeñarse en sus negocios, sin importar la industria en la que se encuentre. Hoy en día los negocios tienen exposición a clientes de diferente

naturaleza, situación que exige a los profesionales a expandir sus conocimientos para poder atender de mejor manera las necesidades de sus clientes, sin importar si estos son de la industria farmacéutica o de la industria automotriz.

Cualquiera que sea la industria o línea de negocio en la que nos desempeñamos, el inglés es una herramienta muy importante y poderosa que nos será de gran utilidad ahora y en el futuro. Asimismo, el conocer a fondo las terminologías del inglés de negocios y por industria y/o área de trabajo es esencial para poder expresarnos apropiadamente, tanto de forma verbal como por escrito, y nos ayudará mucho en nuestras carreras, a su vez dando como resultado empresas más rentables y profesionales mejor preparados, ambos con mayores posibilidades de lograr sus objetivos.

Eventos PwC



PwC Nicaragua apoya Teletón

El Teletón 2011 celebrado en un centro de convenciones de Managua, superó la meta al recaudar 16,286,427 córdobas en beneficio de los niños discapacitados nicaragüenses. Con 11 años consecutivos de participación en tan magno evento, PwC Nicaragua brindó un aporte de 10,000.00 dólares, cuyo valor equivale a la auditoría que realiza cada año, como una de las más significativas labores de su plan de Responsabilidad Social Corporativa.



Reclutando a los mejores: ExpoEmpleo 2011

PwC Costa Rica formó parte del destacado grupo de participantes como empresa reclutadora en la Feria ExpoEmpleo 2011, la cual es considerada como la mejor feria de reclutamiento en Costa Rica, donde las empresas expositoras tienen la oportunidad de entrevistar a una variada audiencia de candidatos potenciales. En esta novena edición de la feria se contó con la asistencia de más de 4,000 personas entusiasmadas, en búsqueda de una mejor oportunidad laboral entre alrededor de 3,000 plazas de empleo expuestas por parte de más de 50 empresas.



Eventos PwC



Capacitación en la administración de riesgo

La firma de República Dominicana ofreció el seminario denominado “Auditoría Interna basada en la Administración de Riesgo”. El objetivo y alcance se establecieron de acuerdo a las necesidades de los clientes con el propósito de satisfacer sus requerimientos específicos. Dar a conocer diversas estrategias para mejorar la gestión de auditoría interna fue el enfoque primordial de los facilitadores, entre ellos: Ivelisse Mieses, Socia de Auditoría; Jeffrey Johnson, Socio de Consultoría; Julio García, Gerente Senior de Consultoría; Junior Guerrero, Gerente de Consultoría, y Christian Vargas, Consultor.



Foro Panamá: Oportunidades de negocios e inversión

En días pasados PwC Panamá tuvo participación en el foro anual organizado por **Capital**, periódico económico-financiero de tecnología y negocios. El evento fue dirigido a ejecutivos de empresas con la finalidad de informar sobre las nuevas oportunidades de negocios e inversiones que hay en el país y conocer en qué tipo de valores y mercados se puede invertir.



Pagando impuestos en Interaméricas

Fechas fiscales de mayo a agosto 2011 ■ Edición No. 4 ■ Editado en Panamá

República Dominicana	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Presentación y pago Declaración Jurada del Impuesto sobre la Renta de sociedades con fecha de cierre 31 de diciembre no acogidos al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST)	03			
Declaración Jurada Informativa de las Instituciones sin fines de lucro, con cierre al 31 de diciembre				
Presentación y pago Declaración Jurada del Impuesto sobre Activos de sociedades con fecha de cierre 31 diciembre no acogidos al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST)				
Reporte de órdenes de Combustible Exento (Formato 624)				
Reporte de las retenciones del Estado (Formato 623)				
Segunda cuota Impuestos Sobre los Activos de Sociedades con fecha de cierre 30 de junio				
Pago de Impuesto de Casinos	05	06	05	05
Pago de Impuesto de Tragamonedas				
Declaración Jurada propuesta por la DGII disponible para los contribuyentes del PST a través de la oficina virtual			01	
Aceptación de Declaración Jurada del ISR propuesta por la DGII para contribuyentes acogidos al PST basado en compras				
Pago primera cuota ISR de los contribuyentes al PST basado en compras				01
Reporte de órdenes de combustible exento (Formato 624)				
Segunda cuota del Impuesto sobre Activos de Sociedades con fecha de cierre al 30 de septiembre no acogidos al PST				
Presentación y pago de Retenciones de ISR y Retribuciones Complementarias	10	10	11	10
Contribución de Salida de Líneas Aéreas (2da. quincena del mes anterior – 2011)				
Pago de anticipo mensual Impuesto sobre la Renta de personas jurídicas no acogidas al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST)				
Pago de anticipo mensual Impuesto sobre la Renta de Personas Físicas y Sucesiones indivisas con actividades comerciales e industriales no acogidas al	16	15	15	16
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)				
Impuesto a la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS)				
Impuesto Selectivo al Consumo	20	20	20	22
Impuesto Selectivo a las Telecomunicaciones				
ITBIS contribuyentes acogidos al PST basado en compras				
Contribución de Salida de Líneas Aéreas (1era. quincena del mes actual – 2011)				
Reporte de reembolso o pago de reclamaciones ARS a personas físicas (Formato 615)	25	27	25	25
Reporte de pagos de comisiones de la aseguradora y ARS (Formato 616)				
Remisión de archivos de datos con las siguientes informaciones para personas jurídicas con cierre al 31 de marzo (en mayo) y 30 de junio (agosto):				
- Información de NCF's anulados (Formato 608)				
- Información sobre pagos realizados al exterior (Formato 609)	30			29
- 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 declaren o que no efectúan retenciones del ITBIS				
Presentación y pago Declaración Jurada del Impuesto sobre la Renta de sociedades con fecha de cierre al 31 marzo no acogidos al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST)				
Declaración Jurada Informativa de las Instituciones sin fines de lucro, con cierre al 31 de marzo			29	
Presentación y pago Declaración Jurada del Impuesto sobre Activos de sociedades con fecha de cierre al 31 marzo no acogidos al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST)				
Presentación y envío de las retenciones del Estado (Formato 623)				
Reporte de órdenes de Combustible Exento (Formato 624)	30	30		30
Primer anticipo del Impuesto sobre la Renta para Personas Físicas y Sucesiones		30		
Indivisas con actividades no comerciales e industriales				
Pago de segunda cuota para contribuyentes acogidos al PST basado en ingresos.				31

* El Impuesto de Cheques y Transferencias Electrónicas; y el ITBIS retenido por las Compañías de Adquirencia: mayo 06, 13, 20, 27; junio 03, 10, 17, 24; julio 01, 08, 15, 22, 29; y agosto 05, 12, 19, 26.

Nicaragua

	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Pago de Impuesto de Casinos y Juegos de Azar (mayo 2011)	02			02
Liquidación y Pago del Impuesto al Valor Agregado de los Grandes Contribuyentes (del mes anterior – 2011)	05	06	05	05
Presentación y Pago de Retenciones de IR en la Fuente y Salarios (2da. quincena del mes anterior – 2011)	06	07	07	05
Pago de Anticipos al Pago Mínimo Definitivo del IR (del mes anterior – 2011)				
Pago de Anticipos a cuenta del IR para los sujetos exceptuados del pago mínimo definitivo y los grandes contribuyentes recaudadores del ISC (del mes anterior – 2011)				
Pago de Impuesto Selectivo de Consumo (ISC) (del mes anterior – 2011)				
Pago de Impuesto al Valor Agregado (IVA) Contribuyentes en general que no son Grandes Contribuyentes (del mes anterior – 2011)	16	15	15	15
Pago de Impuesto Municipal sobre Ingresos (IMI) (del mes anterior – 2011)				
Pago de Retención Definitiva sobre intereses por depósitos (Entidades Financieras) (del mes anterior – 2011)				
Presentación y Pago de Cotizaciones de INSS (Patronal y Laboral) (del mes anterior – 2011)	17	17	20	17
Presentación y Pago al INATEC (del mes anterior – 2011)				
Pago de Retenciones de IR en la Fuente (1ra. quincena del mes actual – 2011)				
Pago de Anticipo del Impuesto al Valor Agregado de los grandes contribuyentes (del mes actual – 2011)	20	22	22	22
Presentación del Reporte “Sistema Automatizado de Informes de Retenciones e Impuesto al Valor Agregado” (SAIRI) correspondiente al mes anterior – 2011	23	22	22	22
Pago de Impuesto de Casinos y Juegos de Azar (del mes siguiente – 2011)	31	30		31
Declaración y pago del IR Anual período especial cortado al 31/03/2011.				
Pago del Impuesto Sobre Bienes Inmuebles IBI; 50% restante		30		

Honduras

	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Impuesto sobre la Renta Personas Naturales y Personas Jurídicas				
Pago del 10% por Contribución sobre el excedente de operaciones de las Universidades Privadas, Escuelas e Institutos de Enseñanza Preescolar, Primaria y Media				
Pago Anual del 10% por Ingresos de Alquileres	02			
Impuesto al Activo Neto				
Revaluación de Activos				
Aportación Solidaria Temporal				
Ganancias de Capital				
Industrial Forestal	05	06	05	05
Aporte al Patrimonio Vial	06	07	07	05
Producción Consumo de Gaseosas				
Producción Consumo de Cerveza				
Venta de Cigarrillos				
Impuesto sobre Ventas, Casinos, Juegos de Envite y Azar	10	10	11	10
Premios de Urna de Lotería Nacional de Beneficencia				
Producción de Alcoholes y Licores Nacionales				
Boletería Electrónica, Rifas y Encuestas a través de Celular o cualquier Medio de Comunicación				
Retención Impuesto sobre Ventas al Estado (marzo 2011 en mayo, abril 2011 en junio, mayo 2011 en julio, junio 2011 en agosto)	17	10	12	11
Retención en la Fuente Asalariado (marzo 2011 en mayo, abril 2011 en junio, mayo 2011 en julio, junio 2011 en agosto)				
Retención Intereses Artículo 9			11	
Retención del 12.5% (Art. 50 LISR)				
Retención a los No Residentes				
Impuesto Selectivo al Consumo				
Tasa por Servicios Turísticos	13	14	14	12
Retención por Dividendos y Cuentas por Cobrar Socios				
Retención por Alquileres 10%				
Retención en la Fuente 1% sobre Compras de Bienes				
Retención sobre Ventas a Líneas Aéreas	16	15	15	15
Primera Cuota de Pagos a Cuenta del Impuesto Sobre la Renta y Aportación Solidaria Temporal		30		

El Salvador	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Declaración de Impuesto sobre la Renta anual (Art. 48 L. Renta) Informe de ganancias y/o pérdidas de capital, balances generales y estado de resultados para contribuyentes que lleven contabilidad formal y conciliación de la utilidad o pérdida (Art. 91 Código Tributario) Declaración del Estado Patrimonial personas naturales (Art. 91 Código Tributario) Informe sobre ganancia y/o pérdidas de capital (F-944)	02			
Anticipo a cuenta del Impuesto sobre la Renta (Arts. 151 y 152 Código Tributario) Retención por servicios de carácter permanente (Art. 155 Código Tributario) Retención por prestación de servicios (Art. 156 Código Tributario) Retención a sujetos no domiciliados (Art. 158 Código Tributario) Declaración y Pago del Impuesto de IVA (Art. 93 y 94 LIVA) Retención IVA a sujetos no domiciliados (Art. 162 Código Tributario) Percepción IVA a sujetos domiciliados (Art. 163 Código Tributario) Informe de Donaciones (Art. 146 Código Tributario) Declaración y Pago de Impuestos Específicos y Ad-Valorem y Contribución Especial de Turismo (Gaseosas, Tabaco, Bebidas Alcohólicas, Armas de Fuego, Municiones y Productos Pirotécnicos) Declaración del impuesto sobre las llamadas telefónicas provenientes del exterior que terminan en El Salvador Declaración impuesto especial a los combustibles Informe Mensual de Ventas a Productores, Distribuidores o Detallistas de Productos de Tabaco	16	14	14	19
Estado de origen y aplicación de fondos (Art. 146 Código Tributario) Informe de nombramiento de auditor fiscal (Art. 131 Código Tributario)		14		
Informe de autorización de sistemas contables, libros legales y libros IVA (Art. 149-C Código Tributario).			14	
Informe Mensual de Retenciones, Percepción y Anticipo a Cuenta IVA (Art. 123-A Código Tributario) Informe Mensual de Documentos Impresos a Contribuyentes Inscritos en IVA (Art. 116 Código Tributario)	23	21	21	26
Informe de importadores, distribuidores y fabricantes de vehículos (Art. 12 L. Primera Matrícula).			21	
Presentación del Dictamen e Informe Fiscal (Art. 134 Código Tributario) Nombramiento de auditor fiscal (Art. 131 Código Tributario)	31			
Informe de proveedores, clientes, acreedores y deudores (Art. 125 C.T).			29	
Informe de operaciones médicas (Art. 122-A Código Tributario).		30		

Panamá	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Pago del Impuesto de Inmuebles	02			
Presentación de Informe de Compras o Informe de No Declarantes Mensual Pago del Impuesto Municipal	02			01
Presentación de Planilla de Seguridad Social	03-09	01-07	01-07	01-05
Declaración y Pago del adelanto al Impuesto Sobre la Renta Impuesto Selectivo al Consumo de Bienes y Servicios ITBMS mensual Impuesto de Timbres mensual Impuesto de primas de seguros 5%	16	15	15	15
Pago de cuotas de Seguridad Social	20-31	21-30	20-29	22-31
Pago de primera cuota del Impuesto Complementario	31	30		
Presentación de Informe de Compras o Informe de No Declarantes Mensual Pago del Impuesto Municipal	31	30		31
Pago de primera cuota del Impuesto Sobre la Renta estimado y seguro educativo, persona natural		30		
Pago de segunda cuota del Impuesto de Inmuebles				31

Costa Rica	Mayo	Junio	Julio	Agosto
D107 Impuesto a los casinos y salas de juego D113 Impuesto sobre los rendimientos y ganancias de capital de los fondos de inversión	13	14	14	12
D103 Retenciones en la fuente D104 Sistema tradicional de ventas D106 Impuesto selectivo de consumo D111 Sistema tradicional de compras D114 Impuesto único a los combustibles D117 Impuesto específico sobre las bebidas alcohólicas D171 Impuesto específico sobre las bebidas envasadas sin contenido alcohólico y jabones de tocador	16	15	15	15
D105 Régimen simplificado			15	
D108 Pagos parciales		30		

Guatemala

	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Impuesto de Solidaridad (Artículo 10, Decreto 73-2008 LISO)	02			01
Declaración Mensual del IVA Régimen General (Artículo 40 LIVA y Art. 8, inciso 5 Código Tributario)(marzo 2011 en mayo, mayo 2011 en julio, junio 2011 en agosto)* IVA Retenido en la emisión de facturas especiales, marzo 2011 (Artículo 54 LIVA)	02		01	01
Declaración semanal del Impuesto a la distribución de Petróleo Crudo de la semana del 25 de abril al 01 de mayo 2011	06			
Declaración semanal del Impuesto a la distribución de Petróleo Crudo de la semana del 23 al 29 de mayo 2011		03		
Declaración semanal del Impuesto a la distribución de Petróleo Crudo de la semana del 20 al 26 de junio 2011			04	
Declaración semanal del Impuesto a la distribución de Petróleo Crudo de la semana del 25 al 31 de julio 2011				05
Declaración mensual del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo correspondiente a Abril 2011, a mayo 2011, junio 2011, julio 2011	10	10	11	10
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 30 de mayo al 05 de junio 2011		10		
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 27 de junio al 03 de julio 2011			08	
Empresas de Transporte no domiciliadas 5% definitivo (Artículo 34,35 y 36 LISR) Seguros, reaseguros, reafianzamientos, películas, noticias internacionales (Artículos 34, 35 y 36 LISR) Régimen Asalariados (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 (Retención del 10% definitivo) Impuesto de Timbres Fiscales (Retención 3% por dividendos, rifas, sorteos, etc.)	13	14	14	12
Pago Trimestral del Impuesto Sobre la Renta (Artículo 61 LISR)			14	
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 02 al 08 de mayo 2011	13			
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 06 al 12 de junio 2011		17		
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 04 al 10 de marzo 2011			15	
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 01 al 07 de agosto 2011				12
Cuotas IGSS, IRTA e INTECAP (Art. 6 y 35 del Acuerdo 1118 del IGSS)	20	20	20	19
Intereses, dietas, comisiones, bonificaciones, sueldos, honorarios, regalías, etc. (Artículo 45 LISR) Retenciones a cargo de exportadores por adquisición de productos agrícolas y pecuarios (65%), pago de remanente Retenciones a cargo de exportadores por adquisición de otros productos y servicios (15%), pago de remanente Retenciones a cargo de empresas calificadas en el Decreto número 29-89 (65%), pago de remanente Retenciones a cargo de empresas operadoras de tarjetas de crédito o débito (15%) Retenciones por adquisición de combustible con tarjetas de crédito o débito (1.5%) Retenciones a cargo de otros agentes de retención (15%)	20	21	21	22
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 9 al 15 de mayo 2011	20			
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 16 al 22 de mayo 2011	27			
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 13 al 19 de junio 2011		24		
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 11 al 17 de julio 2011			22	
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 15 al 21 de agosto 2011				26
Declaración Mensual del IVA Régimen General (Artículo 40 LIVA y Art. 8, inciso 5 Código Tributario) (abril 2011, julio 2011)* IVA Retenido en la emisión de facturas especiales, Abril 2011 (Artículo 54 LIVA)	31			31
Impuesto Único sobre Inmuebles Trimestral (Art. 21 Decreto 15-98 LIUSI) Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 18 al 24 de julio 2011 Declaración Jurada de Información para el régimen de devolución de IVA a exportadores (Artículo 25 LIVA y 28 del Reglamento)			29	

* 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 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 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 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 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 Honduras

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

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

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

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

Visítanos y conoce más sobre:

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

Y mucho más...



www.facebook.com/PwCInteramerica



www.twitter.com/PwC_interameric



