

Perspectivas

*Construyendo relaciones
que crean valor*



*Costo atribuido, una decisión clave al adoptar NIIF /
El talento humano y la tecnología / A la carga*



Mi perspectiva

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

Les felicito por estar publicando contenidos de valor y por lo de los temas.

Luisa Fernanda

Se ve el trabajo de equipo en cada edición, haciendo esfuerzos en beneficio del intercambio de conocimiento para el crecimiento de los negocios y otros campos.

Migdalia

Muy buena iniciativa de mantener una publicación como “Perspectivas”.

Renato

Felicitaciones por la calidad en los artículos y las temáticas que se tratan.

Juan C.

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

PwC Interaméricas

Ángel Dapena Lambridge
Territory Senior Partner

Fabián Mendi
Líder Regional de Assurance

Ramón Ortega
Líder Regional de TLS

Rolando Díaz
Líder Regional de Advisory

Perspectivas

Editora
Miriam Arrocha

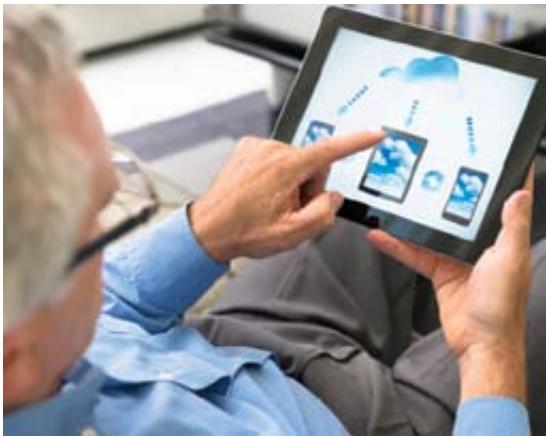
Co-editora
Michelle Muñoz

Artículos por:
Rommel Castellanos
Aníbal Valdés
Roberth Delgado
Victoria Scott
Rolando Pierre
Elías Álvarez
Roberto Del Castillo

Diseño y Diagramación
HYPERSTUDIO

Apoyo de diseño
Miriam Arrocha
Michelle Muñoz

Traducción
Hazel Sauders



Contenido

Edición No. 10 Mayo – Agosto 2013

- 4** A la carga
- 8** Conociendo a fondo su organización a través de EPM
- 12** Compradores en mercados de alto crecimiento
La evolución de jugadores e impulsadores
- 16** Proceso de concertación tributaria,
un hecho inédito en Nicaragua
- 20** Nuevas tendencias en la administración de los beneficios
para los colaboradores
- 22** Costo atribuido, una decisión clave al adoptar NIIF
- 24** Recuperación de desastres en la nube
- 28** El talento humano y la tecnología
- 32** Las generaciones y la motivación en las organizaciones
- 34** Eventos PwC
- 36** Pagando impuestos en InterAméricas

A la carga

Más del 40% de los encuestados afirmaron sentir que proveer un número suficiente de lugares convenientemente ubicados para cargar y cambiar baterías es el elemento más crucial al desarrollar una infraestructura sostenible de vehículos eléctricos (VE). Integrar estaciones de carga a las infraestructuras existentes y futuras, además de lograr que extraigan de fuentes de energía limpias, son componentes clave para desarrollar Ciudades Inteligentes. Las municipalidades continúan trabajando con intereses privados para impulsar esta causa, que está aún en una infancia relativa. Permitir a los consumidores un acceso fácil a las estaciones de carga es un obstáculo que se debe superar, lo que nos lleva a preguntarnos, ¿cuántas estaciones de carga se necesitarán? Responder esta pregunta puede ser particularmente complicado, ya que el número de estaciones dependerá del número de VE en las carreteras, y viceversa, un clásico escenario del huevo la gallina. El tema es aún más complicado al determinar la proporción de estaciones 1-4 y exactamente dónde ponerlas. Esto se evidencia claramente por la amplia opinión de participantes de la encuesta. Cuando se les preguntó cuál es la proporción ideal de estaciones de carga rápida (80% carga en

menos de 30 minutos) y VE en la calle, el 25% respondió 1:20, mientras que el 20% sintió que 1:5 era la proporción ideal.

Ya que estas fueron las dos respuestas más votadas, parece que la industria está lejos de un consenso en el tema. Es importante notar, sin embargo, que la puesta en funcionamiento de aplicaciones de vehículos híbridos eléctricos conectables a la red (PHEV, por sus siglas en inglés) y puramente eléctricos (PEV, por sus siglas en inglés) está aún en su infancia. A noviembre de 2012 había un total de 11 modelos disponibles para la venta en EE.UU., 4 PHEV y 7 PEV, lo que corresponde únicamente al 0.3% de las ventas totales de vehículos livianos. En comparación, a agosto de 2012 había 4,756 estaciones públicas de carga en el país, de acuerdo con el Centro de Datos de Combustibles Alternativos. El número de estaciones de carga seguramente aumentará con la expansión de la oferta de VE, pero la relación ideal entre ambas está aún por determinarse.

Casi el 46% de los encuestados opinó que los ahorros en el costo a largo plazo es probablemente la razón principal por la cual los consumidores estarían dispuestos a pagar el costo adicional por un VE.

Por supuesto que hasta cuánto están los consumidores dispuestos a pagar es otra pregunta, especialmente al considerar la mejora de la eficiencia en el consumo de combustible de los vehículos con motores de combustión interna por el uso de tecnologías comerciales, tales como inyección directa y turbo de bajo costo adicional. Al preguntarles cuánto de este costo adicional estarían dispuestos a pagar por un VE, la respuesta más común tanto para PHEV (57.9%) como para PEV (47.4%) fue de US\$0-\$5,000.

La principal carga económica para los VE continúa siendo el sistema de batería. Mientras que los costos de las baterías han seguido bajando gracias a la mejorada eficiencia y el incremento en volumen, son aún prohibitivas en términos de

competencia con vehículos de combustión interna. Aunque los estimados varían, se cree que el costo por hora kilovatio (kWh) es de \$400-\$600. Si se toma el más bajo en un vehículo con una batería de 24 kWh, suma apenas un recargo de \$9,600. Aunque el tiempo de amortización varía dependiendo de los precios del combustible y las ganancias de eficiencia versus un vehículo de combustión interna, aún representa una variación significativa con el recargo ideal que los encuestados consideraron que era necesario. La pregunta es cuándo los costos de las baterías alcanzarán un punto en que se haga posible que las masas lo adopten. Mientras que se sigue progresando, un recargo en el precio de \$5,000 no es previsible, por lo menos en los próximos 5 años, a menos que se logre un avance



tecnológico significativo (por ejemplo, tecnología de baterías de metal-aire).

Los fabricantes de carros están completamente conscientes de que el costo sigue siendo el factor prohibitivo para los consumidores. Como resultado, varios fabricantes de equipos originales actualmente ofrecen opciones de compra con un subsidio significativo para sus VE con el propósito de estimular las ventas. Cuando se les pregunta sobre qué tipo de modelo de negocio sienten que es el más atractivo para los consumidores que consideran un VE, más del 44% de los que respondieron dijeron que alquiler, más que la compra de un vehículo a batería (34.5%) y la compra de un vehículo y alquilar la batería (21.2%). El alquiler parece ser actualmente la mejor opción para los consumidores que conducen un vehículo con tecnología de primera generación, por dos razones: 1) el precio de alquiler subsidiado es asequible y mayormente igual a los precios de alquiler para los vehículos de combustión interna, y 2) no son responsables por el costo de compra y reemplazo de la batería. Aunque el alquiler subsidiado no es sostenible a largo plazo, sí es un buen acercamiento para que los consumidores se familiaricen y se sientan cómodos con la tecnología.

Sobre la pregunta de quién es el líder actual en el desarrollo y producción de VE y tecnologías de apoyo, la respuesta principal es Japón (28.4%), seguido de cerca por colaboración global/sin líder claro (27.6%), y EE.UU. (20.7%).

Varios fabricantes de equipos originales japoneses se han establecido como líderes en la tecnología verde con la introducción de numerosas aplicaciones híbridas durante los últimos 10 o más años, dándoles una ventaja ante los ojos de los consumidores que buscan vehículos de consumo eficiente de combustible. Sin embargo, los VE se han convertido en un área de enfoque significativo por un número de fabricantes mundiales de equipos originales, y sus esfuerzos han sido aún más impulsados a través de la colaboración con suplidores y el apoyo de sus respectivos gobiernos que quieren convertir a los VE en la piedra angular de

sus políticas nacionales de energía. Mientras que la gran mayoría de la capacidad de batería permanece localizada en Asia-Pacífico, un cambio consistente con las tendencias de producción de vehículos generales (construye en donde vende) se espera en el medio o largo plazo. Inversión significativa se ha logrado en mercados globales clave, y particularmente en EE.UU.

Mientras que los recientes anuncios han ayudado a solidificar el hecho de que actualmente existe en el mercado la capacidad excesiva de producción y que es muy probable una mayor solidificación entre los principales productores de baterías, se espera que continúe el aumento en la inversión tanto en investigación y desarrollo como en capacidad, a medida que la industria fija su mirada en la demanda futura.

Quizás es por esta razón que los encuestados sintieron que para 2020 el desarrollo y la producción de los VE y las tecnologías de apoyo cambiarán a un modelo un poco más de colaboración global. Como lo hemos visto cada vez más en la industria automotriz, la implementación global de productos y tecnologías ha sido importante y necesaria para mantener la competitividad. Lo mismo aparenta ser verdad para los VE, en que la colaboración global será clave para acelerar la propuesta de valor, sin importar en dónde se lleva a cabo el desarrollo y la producción.

Cuando vemos las opciones actualmente disponibles en el mercado, hay poca discusión sobre cuál tecnología de combustible alternativo ofrece la mejor mezcla de efectividad de costo y practicidad, ya que casi 41% de los que respondieron indicó que los híbridos son la mejor opción, con el gas natural comprimido en un distante segundo lugar (13.9%). Sin embargo, no es sorpresa que la perspectiva para 2020 sea un poco oscura.

Cuando se les preguntó, los encuestados aún sintieron que los híbridos ofrecían el mejor balance (25.3%), pero los PHEV

/BEV (vehículos con batería eléctrica) (13.2%), e hidrógeno (11.4%) tienen todos fuerte presencia. Debe hacerse notar que la porción de cada una de estas tecnologías varía según el mercado y los fabricantes de equipos originales, basados en necesidades específicas, incentivos y competencias esenciales. Sin embargo, sí refuerza la idea de que no se espera que ninguna tecnología en específico domine la industria. Existen muchas sendas sinuosas hacia el cumplimiento, y cada solución de combustible alternativo tiene su mérito. En un esfuerzo por diversificar su pericia tecnológica en presupuestos de investigación y desarrollo cada vez más limitados, se espera un creciente nivel de colaboración global entre los fabricantes de equipo original, suplidores y otras compañías innovadoras para maximizar los conocimientos y recursos colectivos.

El grupo de Autofact de PwC pronostica que la participación global de híbridos y VE alcance el 6.3% en 2020, con un aumento de apenas 1.7% en 2011. Aplicaciones híbridas tradicionales seguirán siendo el grueso de los vehículos de propulsión alternativa (3.3%), con los PHEV (1.8%) y PEV (1.2%) proveyendo apoyo adicional. Más allá de 2020, estas tecnologías continuarán ganando participación en el mercado, aumentando grandemente a un paso acelerado a medida que los estándares de emisión a largo plazo se acercan.

Se está haciendo un progreso claro hacia la adopción de carácter general de los VE, pero desarrollar ofertas rentables con rangos aceptables, mientras simultáneamente se transforman redes de poder para soportar a millones de vehículos, no puede pasar de un día para otro. Más bien, el surgimiento de la electrificación de vehículos se percibe como un cambio generacional. La inversión continua en la investigación y desarrollo para mejorar la eficiencia de los VE, junto con esfuerzos para crear soluciones de energía limpia, determinará al final su éxito. Los vehículos eléctricos están aquí para quedarse, solo que no espere a que haya uno en cada estacionamiento en un futuro cercano. ■

Liderazgo y experiencia



pwc

PwC es una red de firmas líder en el mundo; nuestros clientes comprenden casi la mitad de las empresas que figuran en **Fortune 500**. Sin embargo, nuestro enfoque de última generación se adapta también a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas. En todos los casos, la auditoría de PwC está respaldada por nuestro profundo conocimiento de la industria, nuestra amplia experiencia internacional, y nuestra red global de profesionales calificados.

Roberto Delgado, Director de Consultoría de PwC Honduras

Conociendo a fondo su organización a través de EPM

A medida que el mercado global continúa en constante cambio y las herramientas tecnológicas que permiten la gestión efectiva y eficiente de grandes volúmenes de información se hacen cada vez más disponibles, las expectativas de los *stakeholders*, tanto internos como externos, crecen exponencialmente, exigiendo contar con información confiable y a tiempo, que dé valor al negocio, que permita tomar decisiones oportunas y proporcione una perspectiva holística de la situación de la organización. Todo esto enmarcado en una serie de datos e información que se encuentra aislada en cada departamento o aplicación dentro de la empresa, pero que crece diariamente a ritmo acelerado y muchas veces en forma no estructurada, y en una serie de procesos no estandarizada de análisis y uso de dicha información, que finalmente implica mucha intervención manual, con muchas probabilidades de fallas y con poca trazabilidad de los procesos ejecutados. Esto conlleva a que las empresas se enfrenten a los siguientes problemas:

- Ciclos largos de planificación y presupuesto debido a la falta de integración.
- Carencia de capacidad de hacer pronósticos para responder más rápidamente a las necesidades del negocio.
- Ciclos largos de cierre, con información no confiable, grandes esfuerzos de reconciliación y esfuerzo por reportes muy adaptados.
- Múltiples versiones de la verdadera situación de la organización, ya que no existe integración entre los procesos y aplicaciones de planificación y la de consolidación.
- Baja capacidad para emitir análisis de rentabilidad por productos o clientes, que permitan al negocio enfocarse en aquellos que representen mayores márgenes de ganancias o en los cuales es necesario desarrollar nuevas estrategias de ventas o distribución.
- Poca capacidad para relacionar la estrategia con la ejecución, que lleva generalmente a no cumplir con los objetivos y metas trazados en la estrategia, o a la imposibilidad de determinar el grado de cumplimiento.



Las empresas se enfrentan entonces a dos grandes retos:

- Asegurar la disponibilidad de información gerencial consistente, segura, a tiempo, relevante y en cualquier lugar, entrando acá el uso de dispositivos móviles para apoyar el proceso de toma de decisiones y gestión de riesgos.
- Estandarizar y simplificar procesos de análisis y toma de decisiones, basados en herramientas tecnológicas que permitan reducir los costos y aumentar la eficiencia y la flexibilidad.

Cumpliendo estos retos, y con el uso de las herramientas metodológicas y tecnológicas adecuadas, una empresa puede ser capaz de:

- Combinar grandes volúmenes de información gerencial financiera y

no financiera, y desarrollar métricas simples y transparentes para alinear el rendimiento financiero con el cumplimiento de objetivos estratégicos.

- Desarrollar un modelo estratégico de gestión de costos que permita distinguir fácilmente las oportunidades de ahorros de los gastos requeridos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Enfocar los recursos, principalmente hacia un análisis que permita un mayor conocimiento interno del negocio para saber la situación real de la organización, tanto internamente como en el mercado en el cual se desenvuelve.

Implementación de un modelo de EPM (Enterprise Performance Management)

Para que una empresa pueda lograr estos objetivos debe conceptualizar, desarrollar

e implementar un esquema sistemático e integrado de gestión del rendimiento, que enlace la estrategia del negocio con una planificación en cascada, y a la vez, con las actividades operativas, formulación de presupuesto, análisis y reportes, que finalmente proveerán los criterios de medición para facilitar las decisiones de la gerencia. *Históricamente, todos estos procesos relacionados con la gestión de rendimiento han sido conducidos como una serie de procesos discretos y aislados a lo largo del ejercicio fiscal, limitando significativamente la integración desde el punto de vista de análisis y ejecución en esta área.*

Por esta razón, es necesario darle un enfoque de procesos integrados y encadenados, donde los resultados de una actividad se convierten automáticamente en los insumos de la siguiente. Dicho enfoque se conoce como EPM (Enterprise Performance Management) o Gestión de Rendimiento, el cual debe estar orientado a los siguientes tres grandes macroprocesos:

De la estrategia al plan: En el cual las organizaciones se preparan para definir y ejecutar sus objetivos estratégicos. Incluye la definición de un cuadro de mando integral (o Balanced Scorecard), iniciativas estratégicas, tableros de control que contengan indicadores clave de rendimiento (KPI) e indicadores clave de riesgos (KRI), comunicación a todos los niveles de dichos indicadores para comprometer a todo el negocio, planificar a largo plazo para cumplir los objetivos, y a corto plazo presupuestar los recursos adecuados y de acuerdo con las prioridades definidas.

De la medición al pronóstico: En este proceso, las empresas monitorean y gestionan la ejecución de la estrategia y el presupuesto en una forma continua. El rendimiento es medido capturando, consolidando, reportando y analizando resultados reales generados durante la ejecución, alineados con las métricas financieras y no financieras definidas en el proceso “De la estrategia al plan”, así como estableciendo los resultados reales de costos y rentabilidad basados en un modelo adaptado al negocio. Se genera el conocimiento para identificar y entender desviaciones respecto a los planes, y para definir y ejecutar las acciones correctivas necesarias. El proceso culmina así con un pronóstico realista de los números del negocio, que puede llevar a la revisión de la estrategia y el plan definido.

Del reconocimiento a la recompensa:

En este proceso se mide la contribución de funciones, equipos e individuos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Se requiere enlazar entonces la estrategia de remuneración con la entrega de las métricas definidas en el proceso “De la estrategia al plan”, y determinar su grado de cumplimiento en el proceso “De la medición al pronóstico”. También cubre la alineación de la gestión de rendimiento individual con la gestión del rendimiento del negocio, y enlazar este con el plan de aprendizaje y desarrollo.

Selección de las herramientas adecuadas

Teniendo conceptualizados y madurados todos los procesos relacionados con la Gestión de Rendimiento, el siguiente paso necesario es la definición de las herramientas tecnológicas adecuadas para soportar dichos procesos. Esta definición implica herramientas específicas para la gestión de la información gerencial (reportes, tableros de control, indicadores, entre otros), definición y seguimiento de la estrategia, planificación en cascada y formulación de presupuesto integrados con la estrategia, y gestión de un modelo de costos y rentabilidad adecuado a los requerimientos de la organización. Todo esto debe realizarse enmarcado en una estrategia corporativa, que incluya el modelaje de toda la información que necesita la organización para poder operar y controlar el negocio. Existen en el mercado herramientas individuales para cada paso del proceso, muy específicas, así como suites integrales que ya contienen todas las herramientas y aplicaciones en una sola plataforma, y que a la vez ya se integran con los ERP más comunes, desde los cuales se genera gran parte de la información necesaria. La selección del tipo de herramienta adecuada (Inteligencia de Negocios, Gestión de Rendimiento, Gestión de información gerencial, Datawarehouse, entre otros), así como del software respectivo (SAP, ORACLE, IBM, entre otros), debe formar parte del plan estratégico de TI de la organización, y debe basarse en tres principios fundamentales:

Simplicidad: que los usuarios la puedan adoptar rápida y fácilmente.

Heterogeneidad: que permita integrar información de diferentes aplicaciones y fuentes de datos estructuradas y no estructuradas.

Escalabilidad: que se adapte a la expansión geográfica, orgánica o funcional de la empresa. ■

Soluciones en Tecnologías de Información



pwc

En PwC asesoramos tecnológicamente a nuestros clientes con el fin de propiciar una pertinente toma de decisiones, dentro del escenario estratégico a mediano y largo plazo. Por ello los acompañamos implantando soluciones integrales y a escala, que van de la mano con el crecimiento de cada compañía.

Nick R. Page, Socio de Transaction services de PwC UK

Compradores en mercados de alto crecimiento

La evolución de jugadores e impulsadores



El sector privado de China emerge como un actor de fusiones y adquisiciones

Muchos de los primeros negocios con Occidente en mercados de alto crecimiento buscaron recursos o conocimientos por diferentes Estados para reactivar su crecimiento económico. Compañías propiedad del Estado (SOE, por sus siglas en inglés) y fondos soberanos de inversión (SWF, por sus siglas en inglés) de China produjeron varios negocios de alto perfil en la última década. Mirando hacia adelante, mientras que sus SOE y sus SWF continuarán invirtiendo en el exterior, vemos el surgimiento de compañías privadas (POE, por sus siglas en inglés) en China que tienen como objetivo mercados establecidos. Firmas de capital privado y servicios financieros también tendrán impacto a medida que buscan más oportunidades de inversión que el que ofrece el mercado doméstico de China actualmente. En la medida en que crece el poder de gasto del mercado doméstico de China, muchos de sus POE están considerando fusiones y adquisiciones como medio para adquirir tecnología y marcas que puedan impulsar en casa y para ganar acceso a mercados y canales de distribución en el extranjero.

Negociantes rusos podrán tener como objetivo mercados más maduros

Aunque está clasificado como séptimo en el mundo en términos de flujos salientes de FDI en 2011, muchas de las fusiones y adquisiciones salientes han fluido hacia el este y el sur, en lugar de hacia compañías de mercados más maduros. Sin embargo, muchas grandes compañías rusas privadas han invertido en Occidente, con Severstal y Rusal adquiriendo bienes de acero y suministros de bauxita en EE.UU. y Europa, respectivamente.

Inversionistas rusos tienen mucha liquidez y ya han adquirido compañías de mercados maduros para complementar sus negocios domésticos y sus planes de expansión con nueva tecnología y experiencia. Los reportes sugieren que estos últimos fueron los que impulsaron la adquisición por parte de Russian Railways de US\$1 billón del 75% de Gefco, la subsidiaria de logísticas de Peugeot.

Mientras tanto, algunos gigantes domésticos de Rusia en banca o telecomunicaciones están buscando oportunidades de crecimiento más allá de su consolidado mercado doméstico. La reciente entrada de Rusia a la OMC puede significar que sus compañías enfrenten menos barreras para las fusiones y

adquisiciones relacionadas con tecnología y propiedad intelectual, quizás estimulando a más compradores rusos a mirar hacia compañías de mercados maduros.

India Inc. sigue siendo una fuente probable de inversión para vendedores de mercados maduros

Como Rusia, la actividad exterior de fusiones y adquisiciones ha sido impulsada por su sector privado. La inversión estatal de India se ha enfocado fuertemente en asegurar el acceso a las tan necesitadas fuentes de energía. Muchas de las más grandes compañías privadas de India también han estado activas en el sector energía, con compañías tales como Adani Enterprises Ltd. y su adquisición del 100% de una mina australiana de carbón (valorada en US\$2.7 billones), o Reliance Industries, que tomó acciones de entre 40% y 60% en tres diferentes compañías americanas de gas de esquisto en 2010.

En los últimos tres años, las compañías del Reino Unido han atraído más de US\$100 millones de inversiones (un total de cinco) de compradores indios que de otros países en la región. Aunque genera menos negocios y un gasto menor de fusiones y adquisiciones, el récord de negocios hacia el exterior ha seguido un patrón similar al de China e India, que ha sido históricamente la segunda fuente más grande de inversión de mercados de alto crecimiento para las compañías de mercados maduros.

Brasil está listo para construir lazos históricos

Los líderes de negocios de Brasil tradicionalmente tienen buenos lazos con EE.UU. y Europa. Un real fuerte y un crecimiento doméstico ligeramente más suave significan que Brasil buscaba oportunidades de fusiones y adquisiciones en el exterior, con un enfoque en particular en Norteamérica y otros mercados de rápido crecimiento durante los últimos años. Campeones nacionales como Vale, JBD y Gerdau han liderado este impulso en algunas de las industrias más fuertes y tradicionales de Brasil (minería, agroindustria y la industria del acero, respectivamente). Sin embargo, la adquisición de Merchant e-Solutions (procesos de pago) por Cielo, y la adquisición de loche de Hayes Lemmertz (un fabricante de partes automotrices), ambas en EE.UU., son buenos ejemplos de negocios en mercados medios en el extranjero, en sectores emergentes y de rápido crecimiento de Brasil.



El Banco de Desarrollo de Brasil ha modificado recientemente su política para promover negocios en el extranjero, con una meta en particular de alentar el surgimiento de compañías brasileñas en industrias esenciales, incluyendo agroindustria y minería. Siguiéndole a un período de escasez en 2010, el Gobierno está alentando el préstamo para los negocios, particularmente a través de los bancos del Gobierno, con miras a permitirles expandirse en el exterior. Las compañías brasileñas medianas pueden apuntar hacia mercados europeos, aunque nuestros socios de Latinoamérica esperan ver a Brasil mantener su enfoque en EE.UU. y en los mercados de rápido crecimiento, particularmente en África, construyendo lazos históricos con Angola y Mozambique.

La región del golfo negocia en diversidad
Las actividades de fusión y adquisición de la región del golfo han sido primordialmente lideradas por compañías gubernamentales y de fondos soberanos

de inversión. Algunas, tales como Abu Dabi, han identificado industrias específicas como parte de una estrategia de diversificación económica a largo plazo para construir capacidad doméstica en áreas tales como tecnologías avanzadas, y para reducir su dependencia de los dólares americanos. Los negocios de la Compañía Internacional de Inversión de Petróleo de Abu Dabi (IPIC, por sus siglas en inglés) con mercados maduros incluyen objetivos de energía, pero también de ingeniería tales como Ferrostal. Otro fondo soberano de inversión de Abu Dabi, Mubadala, tiene inversiones de mercados maduros que incluyen acciones en Finmeccanica, EADS y General Electric.

La Autoridad de Inversión de Qatar y la Autoridad de Inversión de Kuwait han tenido su enfoque en objetivos financieros. En su mayoría, los inversionistas de fondos soberanos de la región parecen referir pequeñas acciones de minoría en mercados maduros, pero esas pequeñas acciones pueden ser de mucho valor. ■

Relaciones que crean valor



Con el fin de satisfacer de manera eficiente y oportuna cada uno de los requerimientos de nuestros clientes, las firmas de PwC InterAméricas están organizadas en tres líneas de servicios: Auditoría, Consultoría de Negocios y Asesoría de Impuestos y Legal; para así capitalizar nuestra extensa base de conocimientos y maximizar la sinergia entre las diferentes prácticas e industrias.

Proceso de concertación tributaria, un hecho inédito en Nicaragua

Durante los meses de julio a diciembre de 2012 se trabajó de forma consensuada entre el Gobierno y la empresa privada lo que actualmente es la Ley No. 822 de Concertación Tributaria, publicada en la Gaceta No. 241 del 17 de diciembre de 2012, y el reglamento de dicha ley, publicada en la Gaceta No. 12 del 22 de enero de este año.

Producto de ello, si bien es cierto la ley efectuó un cambio estructural en el sistema tributario, principalmente en el Impuesto sobre la Renta con la introducción del sistema DUAL y las reglas de precios de transferencia, la *concertación* con el sector privado a corto plazo permitió que no hubiere principalmente un efecto recaudatorio; esto se debe, por ejemplo, a que se mantienen los incentivos y exoneraciones de la siguiente forma:

Crédito tributario

Se mantiene por 6 años el incentivo a las exportaciones, consistente en el crédito tributario a los exportadores del 1.5% conforme se indica en el Art. 273 de dicha ley.

Años	Porcentaje
De 1 a 6	1.5%
7	1.0%
8	0.5%
9	en adelante 0%

Otros casos son:

Los exportadores acogidos a la Ley 382 y las actividades comerciales pesquera, industrial, artesanal y de acuicultura.

Puede acreditarse contra el IR anual únicamente el 25% del IECC pagado en la adquisición nacional del combustible usado como insumo, según lo establecido en el Art. 272 de la LCT.

Los beneficios a los productores conforme se señala en el Art. 274 , para exoneración de los impuestos a las enajenaciones de materias primas, bienes intermedios, bienes de capital, repuestos, partes y accesorios para la maquinaria y equipos a los productos agropecuarios y de la micro, pequeña y mediana empresa industrial y pesquera, mediante listas taxativas. Manteniéndose estos beneficios de manera individual a cada productor, quien está exonerado y gravado con las alícuotas correspondientes, en los plazos y porcentajes establecidos en el siguiente calendario.

Años	Alicuota del IVA	ISC
1 y 2	Exonerado	Exonerado
3	0%	Exonerado
4	5%	Gravado
5	10%	Gravado
6 en adelante	15%	Gravado



También se extienden hasta el 31 de diciembre de 2023 los beneficios al sector forestal

Exoneración del 50% del Impuesto Municipal sobre ventas.
Exonera del pago del Impuesto de Bienes Inmuebles a las áreas con plantaciones.
Exoneración del pago de impuestos a la exportación para las empresas de segunda y tercera transformación que importen maquinaria.

En relación al Impuesto sobre la Renta

Se introdujo el sistema DUAL, separando de las rentas existentes en sistema GLOBAL las que son *rentas de actividades económicas* y las *rentas de capital y ganancias y pérdidas de capital*, y manteniendo las *rentas del trabajo* dentro del mismo impuesto. En lo que respecta a las tres categorías de rentas, se fortaleció el sistema territorial, estableciendo vínculos económicos con el exterior de la renta de fuente nicaragüense, con esto se evitó aplicar la propuesta inicial del Gobierno, que era pasar a un régimen tributario bajo el principio de residencia o renta mundial.

En las *rentas del trabajo*, se aumentó en este 2013 la base exenta de C\$ 50,000.00 a C\$ 100,000.00, la cual posteriormente

aumentará en C\$ 5,000.00, por año, hasta llegar a C\$ 120,000.00 en 2017, por vía deducción de 25% de gastos de salud y educación y servicios profesionales entre 2014 y 2017, aplicándose la tabla progresiva. De igual forma, se reduce la alícuota del IR para rentas del trabajo en 1% por año, de 2016 a 2020, y se establece un límite a la exención por indemnización equivalente a 5 meses de sueldo (ley laboral), así como al excedente de C\$ 500 mil por sobre esta indemnización, gravando este excedente a la tarifa progresiva.

En las *rentas de actividades económicas*, se reduce gradualmente la alícuota del IR de 30% a 25%, un punto porcentual por año, desde 2016 a 2020. Pero además, la Administración Tributaria podrá exceptuar a los contribuyentes 1% del pago mínimo definitivo del IR, hasta un máximo de dos años, cada cinco años, por razones de seguridad alimentaria y mantenimiento del poder adquisitivo de la población. Estos contribuyentes deberán anticipar el 30% de sus utilidades mensuales.

Para garantizar el flujo de efectivo de las empresas, las devoluciones al finalizar el período fiscal, la Administración Tributaria deberá hacer la devolución del 50% en un plazo de 60 días y el otro

restante a los 120 días de la fecha de solicitud del contribuyente, sin menoscabo de las facultades de fiscalización de la Administración Tributaria.

Con el objetivo de seguir estimulando la inversión extranjera, se actualizaron las alícuotas de retenciones para actividades económicas de los no residentes, y se estableció una alícuota general del 15%. Pero cuando la relación del servicio es brindado por una empresa domiciliada en un paraíso fiscal, las retenciones del 17%, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público establecerá la lista correspondiente.

También se incorporó el modelo centroamericano de precios de transferencia entre residentes y no residentes y zonas francas con residentes. Este modelo se empezará a implementar a partir de 2016. Sin embargo, se estableció un límite a la deducción de intereses equivalente a la tasa activa del sistema financiero cuando el préstamo es entre empresas; se exceptúan los préstamos hechos a las instituciones financieras y los hechos entre estas mismas instituciones.

En relación al *1% del pago mínimo definitivo del IR*, se logró que las retenciones a cuentas mensuales sea aplicada a los contribuyentes de manera inmediata, ya que en el año 2010, en una reforma a la Ley de Equidad Fiscal, se limitó que las retenciones mensuales a cuenta sean aplicadas hasta finalizar el período fiscal con la declaración anual del IR.

En las *rentas de capital y ganancias y pérdidas de capital*, del cual está exento el Estado, universidades, sedes diplomáticas, organismos y misiones internacionales, pero gravando al resto de los agentes, incluyendo a aquellos exentos de *rentas de actividades económicas*, para lo cual se estableció una alícuota general del 10% como retención definitiva para residentes y no residentes en Nicaragua. Antes estaba gravada al 30%.

Un aspecto especial fue en relación a las transacciones bursátiles; se regularon las transacciones en las bolsas de valores al establecer un esquema para los Fondos de Inversión similar al de Costa Rica, con retención definitiva del 5% sobre los ingresos brutos y del 5% sobre las *ganancias de capital* de los activos que el fondo venda a terceros, y exenta la

participación de utilidades. Se aplica un retención definitiva del 5% a las *ganancias de capital* obtenida por la trasmisión de activos de fideicomisos a terceros. Y una retención del 0.25% a personas naturales que transen títulos valores del Estado a sujetos exentos.

En relación al Impuesto al Valor Agregado Se crea la tasa cero para las exportaciones de servicios; antes solo existía para la exportación de mercancías, y la autotraslación del IVA en la prestación de servicios hechos por residentes no inscritos como contribuyentes y para los no residentes que lleguen a Nicaragua a brindar un servicio sujeto al pago del IVA. En este caso, los contribuyentes que son responsables recaudadores de IVA deben autotrasladarse el IVA por el servicio recibido y el primer mes lo deben de declarar y pagar como un débito fiscal, y el siguiente mes lo deben de restar como un crédito fiscal.

En relación al Impuesto Selectivo al Consumo

Un hecho importante en el sector comercio es que se eliminan 496 partidas arancelarias en tres años, incluyendo el aceite hidráulico en cinco años; se establece un ISC menor a los vehículos híbridos y eléctricos, y se alinean con Centroamérica impuestos de yates y aeronaves para fomento del turismo. Se aumentó el impuesto a los cigarrillos mediante la creación de un Impuesto Específico al Consumo de Cigarrillos (IEC); la base imponible es el millar o su equivalente por unidad y a partir de 2017 se actualizará el impuesto basado en la devaluación con respecto al dólar de Estados Unidos de América y el Índice de Precios al Consumidor, el que sea mayor, conforme la tabla siguiente:

Año	Cuota en Córdobas
2013	309.22
2014	374.93
2015	454.61
2016	551.21

Finalmente, el esfuerzo hecho por la empresa privada de la cual es parte PwC como miembro de la comisión técnica del COSEP, se ha hecho realidad en Nicaragua que los *impuestos* no sean impuestos, sino que sean consensuados para el beneficio de todos. Así si pagamos todos, pagamos menos. ■

Precios de Transferencia



PwC InterAméricas cuenta con la experiencia del equipo de Precios de Transferencia, el cual está integrado a una red global de especialistas que apoyarán en la solución de complejos problemas de negocios con transacciones intercompañía.

Asesoramos a nuestros clientes para implementar estrategias de negocios que sirvan para cumplir con la legislación local y a la vez logren beneficios en sus negocios.

PwC InterAméricas

Nicaragua | El Salvador | Guatemala | Honduras | Costa Rica | Panamá | Rep. Dominicana
(505)2270-9950 (503)2243-5844 (502)2420-7800 (504)2331-1911 (506)2224-1555 (507)206-9200 (809)567-7741

Nuevas tendencias en la administración de los beneficios para los colaboradores

Las empresas en nuestros mercados actualmente tienen el reto de competir por talento altamente calificado dentro de un entorno laboral muy dinámico. Es por esta razón que han sentido la necesidad de actualizar sus estrategias de administración salarial y darle un énfasis adicional a las políticas de atracción y retención de personal basadas en beneficios.

Podemos encontrar en las empresas una tendencia hacia la revisión y actualización de sus políticas de beneficios, analizando con detalle cada una de ellas, con el fin de lograr ofrecerles paquetes cada vez más competitivos a sus colaboradores.

Dentro de esta tendencia se observa una gama amplia de requerimientos por parte de los colaboradores en relación a sus necesidades inmediatas, y juegan un papel preponderante la edad, el género y el estado civil. Las empresas, por medio de sus gerencias de recursos humanos, se han abocado a reinventar las estrategias de retención y atracción del talento más calificado.

Hace unos años las compañías buscaban una equidad interna al implementar

paquetes de beneficios, diferenciados únicamente por el nivel jerárquico, no obstante, estas políticas se están quedando cortas en las instituciones inteligentes, al encontrarnos en un ambiente de competencia y en constante comunicación con el exterior.

Peter Senge define estas instituciones inteligentes como “aquellas en las que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean...”. Esto se logra a través de la acumulación de experiencia, donde las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados y las personas aprenden continuamente en conjunto, como parte de un todo, permitiendo alcanzar los objetivos establecidos.

En una organización inteligente se construye una filosofía de gestión compartida en todos sus niveles y que se mantiene en constante interacción tanto interna como externamente. Es por esto que se pronostica que las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.



Esta gestión debe ser estratégica e integral, ya que tiene perspectivas tácticas y operativas que se centran en la manera mediante la cual se pueden dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento, como son la creación, captura, transformación y uso.

El esfuerzo para lograr el posicionamiento competitivo es valioso

Por un lado, se observan los esfuerzos de las compañías por saber el posicionamiento competitivo de sus beneficios, y por otro lado, cada vez se observan más esquemas de beneficios que buscan agregar valor a los colaboradores y a su vez que sean eficientes en términos de costos. Los beneficios son muy variados y van desde detalles de reconocimiento en las estaciones de trabajo, reconocimientos a los colaboradores más valiosos, incluir a la familia en actividades

de la empresa, así como en algunas pólizas de gastos médicos; beneficios de facilidad de vida, en que se le presentan al empleado una serie de servicios como mensajería, lavandería, lavado de auto, entre otros.

Dentro de la administración de las políticas de beneficios también se están incluyendo temas relacionados con la salud de los colaboradores, se efectúan campañas de salud, charlas y visitas de nutricionistas, psicólogos, clases de yoga, inscripciones a gimnasios, patrocinio y promulgación de eventos deportivos, exámenes médicos especializados por lo menos una vez al año, control dental y de la vista.

El futuro de la administración de beneficios

La tarea de la gerencia de recursos humanos en estos últimos años, y específicamente de los encargados de compensación

y beneficios, es encontrar una forma dinámica, innovadora y única de establecer esquemas de beneficios que no impliquen un costo adicional muy alto en la planilla, con el fin de retener a los colaboradores y bajar los índices de rotación. Para nadie es un secreto que la rotación tiene una serie de costos directos e indirectos que al final del camino perjudican a las empresas.

Como hemos podido observar, la administración de los paquetes de beneficios para los colaboradores está evolucionando y se ha convertido en una tarea de múltiples cambios, no existe una receta a seguir, no obstante, el monitoreo constante del mercado, la implementación de programas de administración de beneficios flexibles, y el seguimiento de las mejores prácticas del mercado, pueden ayudar en la atracción y retención del mejor talento. ■

Romel S. Castellanos, Director de Auditoría de PwC Honduras

Costo atribuido, una decisión clave al adoptar NIIF

En cumplimiento del Decreto N°189-2004 con fecha 25 de noviembre de 2004, y de la Resolución N° JTNCA 001/2010 emitida por la Junta Técnica de Normas de Contabilidad y Auditoría, con fecha 16 de septiembre de 2010, las compañías hondureñas han estado realizando el proceso de migrar sus estados financieros de propósito general a los lineamientos establecidos en las Normas Internacionales de Información Financiera en cualquiera de sus dos versiones, las denominadas NIIF completas o las NIIF para las PYMES. Este proceso de adopción incluye una serie de actividades, análisis y decisiones clave que la administración debe tomar, dentro de las cuales existe una que tiene mucha relevancia por su impacto en el estado de situación financiera de apertura.

Nos referimos al uso del costo atribuido como una alternativa para evaluar los elementos que integran la Propiedad, Planta y Equipo en la fecha de la transición, en caso de que la compañía decida hacer uso de la exención que establece la NIIF 1 en su apéndice D, numerales D5 y D6 (en el caso de aplicar las NIIF completas) o de la sección 35, párrafo 10, incisos d) y f) (si usan NIIF para las PYMES). El costo atribuido es definido por la NIIF como un importe usado como sustituto del costo o del costo

depreciado en una fecha determinada; esto significa que una compañía puede optar en la fecha de transición por medir algunos de sus activos al valor razonable y utilizar ese valor como costo a partir de esa fecha en su estado de situación financiera, en lugar del precio que pagó por adquirir dicho activo.

Esta decisión toma mucho más relevancia cuando la compañía está adoptando la NIIF para las PYMES, debido a que esta normativa contable, en su sección 17, no permite la revaluación de activos como método alternativo para medir los elementos de propiedad, planta y equipo en una fecha posterior, opción que sí ofrecen las NIIF completas. En otras palabras, la adopción de la norma NIIF para las PYMES será la única oportunidad que tendrán estas compañías para registrar sus activos al valor razonable, que como todos sabemos ofrece algunas ventajas financieras, entre otros factores a tomar en cuenta. Sin embargo, es importante hacer notar que por tratarse de una exención permitida y no ser mandatoria, las compañías podrían también tomar la decisión de no hacer uso de ella y seguir reconociendo sus activos al costo histórico.

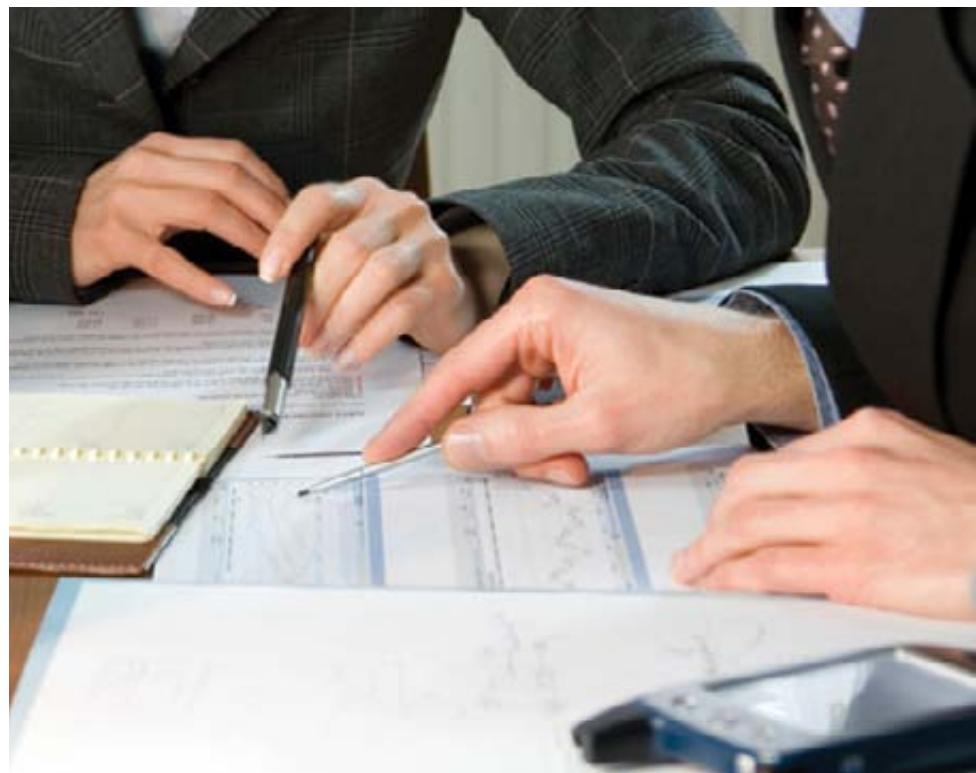
Es importante mencionar que determinar el valor razonable o valor de revalúo de un elemento de propiedades, planta y

equipo a una fecha determinada, implica tomar en cuenta ciertos parámetros o condiciones que deben cumplirse para que sean aceptados por la normativa NIIF, entre ellos sobresalen que el valuador debe ser un profesional calificado, esto implica que debe ser una persona que tenga una capacidad profesional reconocida, tener experiencias recientes en avalúos de ese tipo y tener un conocimiento amplio de la situación del mercado local para esa clase de activos. También hay que considerar que el valor razonable es determinado basado en la perspectiva que el mercado pudiera tener sobre el activo, por lo que el monto no puede verse afectado por las intenciones de uso de la compañía con relación al elemento que se está evaluando en ese momento.

El valor razonable de los terrenos y edificios se determinará a partir de una tasación basada en evidencia de transacciones recientes en el mercado local. En el caso de maquinaria, equipo o partidas similares, la situación es un poco más compleja si consideramos que regularmente este tipo de activos (en su condición de usados) no se venden en un mercado abierto, salvo que formen parte de una empresa que está siendo

vendida. Otra condición a tomar en cuenta con esta categoría de activos es que algunos pudieran ser de una naturaleza especializada y haya muy pocos o ningún comprador, por consiguiente, probablemente para ambos casos no haya un evidencia fiable que respalde su valor de mercado. En estos casos, la sugerencia es que las compañías utilicen el método del costo de reposición depreciado para determinar el valor razonable de maquinaria y equipo, el cual consiste en determinar el valor del activo basado en el costo actual de reemplazo de ese activo (idéntico o sustancialmente similar), menos las deducciones por el deterioro físico y todas las formas pertinentes de obsolescencia.

En conclusión, esta decisión implica muchos análisis, estudios técnicos, la utilización de expertos valuadores, y puede requerirse de un lapso de tiempo significativo para completar el estudio, por lo que debido a la importancia que tiene en el proceso de adopción de NIIF, es necesario que las compañías evalúen detenidamente todos los beneficios y desventajas de esta exención, antes de tomar la decisión final sobre si hacer uso de ella o no. ■



Roberto Del Castillo, Supervisor de Consultoría (IT) de PwC Panamá

Recuperación de desastres en la nube



La promesa de la computación en nube (Cloud Computing) es la de entregar, bajo demanda, todas las capacidades de Tecnologías de la Información (TI) de manera confiable. A servicios gestionados en la nube se puede acceder desde oficinas remotas, desde la carretera con dispositivos móviles, o en cualquier lugar que tenga una buena conexión a Internet.

El Cloud Computing está transformando rápidamente el entorno de las TI, y la conversación en torno a la adopción de la tecnología de nube ha pasado de "si" a "cuándo". Las empresas están mostrando un gran interés en rentar los ofrecimientos de servicios en la nube que puede ayudarles a reducir costos y aumentar la agilidad del negocio. Estos servicios ofrecen enormes beneficios económicos, pero también plantean importantes riesgos potenciales para las empresas que deben proteger los activos de información corporativa, respetando una infinidad de regulaciones de la industria y el gobierno.

No todas las empresas están dispuestas a mover sus principales aplicaciones a la nube, pero algunas sí están preparadas para probar la copia de seguridad y recuperación en la nube de sus datos. Algunas utilizan Servicios de Infraestructura Web en la nube para proporcionar recuperación de desastres y copias de seguridad redundantes para el almacenamiento de datos empresariales y distribuidos desde escritorios de usuarios y computadoras portátiles.

Servicios en la nube de copias de seguridad ahora son considerados por muchos como la forma de realizar estas copias en cantidades moderadas de datos (menos de 1 TB), incluyendo copias de sus datos en casa. El desafío es que aparece todos los días un proveedor nuevo de copias de seguridad en la nube.

Para las empresas de servicios, los de protección de datos basados en la nube mantienen la promesa de altos márgenes, ingresos recurrentes y nuevas formas de agregar valor. Pero la transición de los servicios tradicionales a servicios basados en la nube no es simple. Y a veces la parte más difícil de la transición no tiene nada que ver con la tecnología.

La recuperación en la nube

Hay tres cosas que pensar antes de elegir un servicio de recuperación de datos basado en la nube:

- Comience con las aplicaciones que ya funcionan bien en entornos de

nubes privadas o virtuales, pero que no soportan los sistemas más críticos. Esto le da tiempo para probar diferentes enfoques y proveedores.

- Sea realista acerca de SLA, y sepá que la mayoría de los proveedores no se hará responsable de las pérdidas si no se puede recuperar después de un fracaso.
- Comprender las interdependencias entre las aplicaciones y servicios que se acogen en la nube y los que usted recibe en un centro de datos tradicional, así que pruebe la recuperación.

Valor agregado en la nube

Una vez que la transición a la nube de servicios de protección de datos está en marcha, los proveedores de soluciones pueden aportar un valor añadido a la oferta de *cloud backup* por mantenerse pendientes de sus servicios y ofrecer a sus clientes informes diarios y semanales, destacando copias de seguridad correctas y el porcentaje de los datos recuperados. También se les debe administrar los acuerdos de nivel de servicio y asegurarse de que los mejores intereses del cliente están siendo atendidos.

Es importante a la hora de decidir si un servicio de recuperación de desastres es viable, mirar las necesidades de su organización, entender cómo los sistemas de producción críticos tienen su arquitectura, y definir sus objetivos de punto de recuperación (RPO) y objetivos de tiempo de recuperación (RTO).

La recuperación de desastres (DR) de máquina virtual (VM) es una actividad multifacética que comuta una máquina virtual desde un sitio primario a un lugar remoto. Existen algunos enfoques para facilitar la recuperación de desastres en un entorno de máquina virtual. Por otra parte, hay servicios geográficamente abonados (*geoclustering*) que apoyan la comutación automática por error, pero también puede recuperar algo más que máquinas virtuales. También hay paquetes estándar de protección de datos disponibles que apoyan diversos niveles de VM DR.

Aunque el concepto - y algunos de los productos y servicios - de la recuperación de desastres basada en la nube son aún incipientes, algunas empresas, especialmente las PYMES, están descubriendo y comenzando a aprovechar los servicios en la nube para DR. Tener un sitio DR en la nube reduce

la necesidad de espacio en el centro de datos, infraestructura de TI y recursos de TI, lo que conduce a importantes reducciones de costos, y permite a las empresas más pequeñas desplegar las opciones de recuperación de desastres que anteriormente solo se encontraban en las grandes empresas. La DR basada en la nube mueve el debate desde el espacio del centro de datos y *hardware* para una planificación de la capacidad sobre la nube.

Pero la recuperación de desastres en la nube no es una solución perfecta, y sus deficiencias y desafíos deben ser claramente entendidas antes de aventurarse en ella. Seguridad, generalmente, encabeza la lista de preocupaciones:

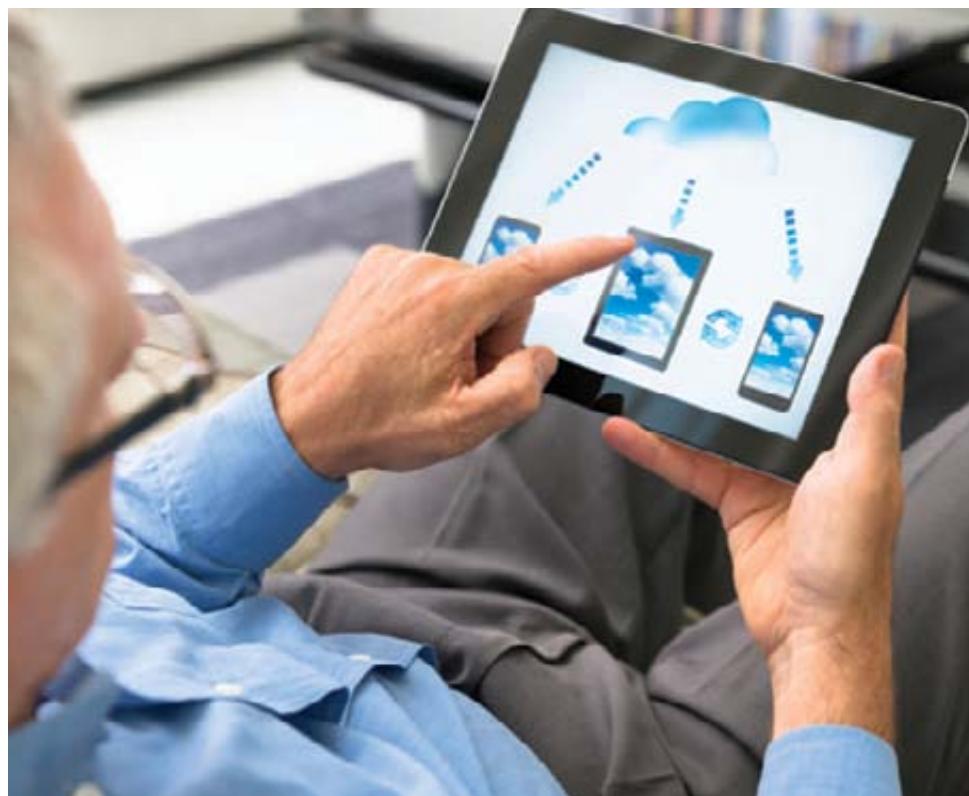
- ¿Es la data seguramente transferida y almacenada en la nube?
- ¿Cómo son los usuarios autenticados?
- ¿Son las contraseñas la única opción o el proveedor de la nube ofrece algún tipo de autenticación de dos factores?
- ¿Tiene el proveedor que cumplir con los requisitos reglamentarios?

Y como a la nube se accede a través de la Internet, los requisitos de ancho de banda también tienen que ser claramente entendidos. Hay un riesgo de que la

planificación de las necesidades de ancho de banda solo sea para mover los datos a la nube, sin un análisis lo suficientemente profundo de cómo hacer que los datos sean accesibles cuando ocurre un desastre:

- ¿Tiene el ancho de banda y la capacidad de la red para redirigir a los usuarios a la nube?
- Si va a restaurar desde la nube hasta las instalaciones de infraestructura, ¿qué tiempo se pueda tomar para restablecer?

La confiabilidad del proveedor de la nube, su disponibilidad y su capacidad para servir a sus usuarios mientras que un desastre está en marcha son otras consideraciones importantes. La elección de un proveedor de servicios de nube o de servicios gestionados (MSP) dentro de los plazos acordados es esencial, y hacer una mala elección puede no solo terminar en el infierno de TI, sino que fácilmente se puede obtener que te despidan. Al igual que con DR tradicional, no existe un modelo único para la recuperación de desastres en la nube. Cada empresa es única en las aplicaciones que ejecuta, y la relevancia de las aplicaciones de su negocio y de la industria en la que se encuentra. Por lo tanto, un plan de recuperación de desastres en la nube (también conocido como DR modelo *cloud*) es muy específica y distintiva en cada organización.



El *triage* es el principio general utilizado para derivar DR tanto tradicionales como basadas en la nube. El proceso de elaboración de un plan de DR se inicia con la identificación y priorización de aplicaciones, servicios y datos, y determinar para cada uno la cantidad de tiempo de inactividad que es aceptable antes de que haya un impacto comercial significativo. Prioridad y tiempo de recuperación (RTO) necesarios determinarán el método de recuperación de desastres.

Opciones de recuperación de desastres en la nube

A continuación se da un vistazo a los diferentes tipos de recuperación de desastres en la nube que las empresas tienen opción de elegir.

Gestión de Aplicaciones y DR (Managed Applications and Managed DR)

Una opción cada vez más popular es poner la producción primaria y los casos de recuperación de desastres en la nube y tener ambos a cargo de un proveedor de servicios gestionados. De esta manera usted está cosechando todos los beneficios de la computación en la nube. En lugar de hacerlo usted mismo, usted aplaza DR a la nube o a un proveedor de servicios gestionados. La elección del proveedor de servicios y el proceso de negociación de los correspondientes acuerdos de nivel de servicio (SLA) son de suma importancia

Copias de seguridad y restauración desde la nube

Las aplicaciones y los datos permanecen de forma local. En este enfoque, los datos que se copian en la nube son restaurados en *hardware* en los centros de datos cuando se produce un desastre. En otras palabras, la copia de seguridad en la nube se convierte en un sustituto de la base de cintas de copias de seguridad fuera del sitio. Cuando se contempla la copia de seguridad y recuperación de la nube, es crucial entender claramente la copia de seguridad y restauración de los aspectos más problemáticos. La copia de seguridad en la nube es relativamente sencilla, y los vendedores y proveedores de estas aplicaciones han ido extendiendo sus *suites* de copias de seguridad con opciones para respaldar directamente a populares proveedores de servicios *cloud*.

Copia de seguridad y restauración en la nube

En este enfoque, los datos no se restauran de nuevo en las instalaciones de

infraestructura, sino que se restablecen en las máquinas virtuales en la nube. Esto requiere almacenamiento y recursos de computación de la nube. La restauración se puede hacer cuando un desastre se declara o de manera continua (pre-etapas). Ensayos previos de la recuperación de las máquinas virtuales (VM DR) y mantenerlas relativamente al día a través de restauraciones programadas es crucial en los casos en que las RTO agresivas deban cumplirse. Algunos proveedores de servicios en nube facilitan el levantamiento de máquinas virtuales como parte de su oferta DR.

Replicación a las máquinas virtuales en la nube

Para aplicaciones que requieren tiempo de recuperación agresiva y objetivos de punto de recuperación (RPO), así como de control de aplicaciones, la replicación es la opción de movimiento de datos de elección. La replicación para máquinas virtuales en la nube se puede utilizar para proteger instancias de producción que residen tanto en la nube como en las instalaciones del centro de datos. En otras palabras, la replicación es adecuada para la protección de datos, tanto en movimientos de VM en la nube a VM en la nube, como en VM en el centro de datos a VM en la nube. Los productos de replicación se basan en la protección continua de datos (CDP).

Nuevas opciones, fundamentos antiguos

La nube amplía enormemente las opciones de recuperación de desastres, proporciona ahorros significativos, y permite métodos de DR en PYMES que anteriormente solo eran posibles en las grandes organizaciones. No hace, sin embargo, cambiar los fundamentos de la DR de tener que elaborar un plan de recuperación de desastres sólido, con pruebas periódicamente, y que los usuarios estén entrenados y preparados adecuadamente.

Independientemente del tipo de solución de recuperación de desastres que una organización utiliza, la prueba es esencial. Sería un tremendo salto de fe presumir simplemente que una solución de recuperación de desastres funciona como se anuncia y se configura correctamente. Las pruebas exhaustivas son una necesidad.

Es muy importante verificar la capacidad de recuperación de las copias de seguridad en la nube antes de que ocurra un desastre. La manera más eficaz de lograr esto es a través de pruebas completas que incluyan diferentes escenarios de recuperación de desastres. ■

El talento humano y la tecnología

En nuestro mundo moderno, día a día van surgiendo nuevas tecnologías que nos llevan de la mano hacia un futuro más enfocado en hacer más en menos tiempo (multitareas enfocadas hacia la parte profesional), permitiéndonos ser más rápidos, eficientes, aportando al desarrollo exitoso de las organizaciones para las cuales brindamos nuestro aporte.

Estos cambios tecnológicos van dirigidos a mejorar, agilizar y modernizar los procesos organizacionales, enfocándolos en el ahorro de recursos, protección al medio ambiente, en el mejoramiento de los servicios y productos que las organizaciones ofrecen a los consumidores, con el fin de asegurar su sostenibilidad y rentabilidad con el paso del tiempo. Esto ha conllevado a que en los departamentos que tienen la misión de velar por todos los asuntos relacionados con los colaboradores (Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional, Capital Humano, entre otros), se vean inmersos en situaciones que exigen prontas respuestas para satisfacer estas necesidades. Las organizaciones se enfrentan a los retos de encontrar en el mercado a aliados, proveedores y herramientas de trabajo que compartan esa visión y misión de pronto desarrollo, buen desempeño y aporte de mejoras para lograr sus metas; cabe señalar que cada vez son más los requisitos y recursos que se deben cumplir y proporcionar por parte de las organizaciones, para que los factores antes mencionados logren la sincronización adecuada en el menor tiempo posible (ya que el tiempo es dinero invertido).

Si bien es cierto la tecnología está enfocada en herramientas que van sofisticándose y adaptándose a las necesidades del negocio, e incurre en inversiones grandes de capital a corto, mediano y largo plazo para asegurar un desarrollo sostenible de la organización, ¿qué sucede con el talento humano que se requiere para administrar y manejar esta tecnología?

Ante este hecho es importante para una organización con visión futurista estar convencida y enfocada en atraer y retener al mejor talento (colaboradores) con el fin de apoyarse en él para lograr sus objetivos; esto conlleva invertir recursos en capacitaciones, herramientas adecuadas (amigables o de fácil manejo), planes de carrera, desarrollo profesional y un sinnúmero de variables que, por tratarse de personas, son a veces difíciles de encontrar. Es conocido el hecho de que no existen fórmulas mágicas para administrar estos temas y cubrir las necesidades de los “colaboradores” (existentes y prospectos). Es un gran reto estratégico para los departamentos de Administración del Talento Humano crear, mantener e innovar planes adecuados a las necesidades de los negocios y de sus colaboradores.

Se habla mucho de estudios sobre tendencias generacionales que permiten obtener información del gusto de las personas en general, en cuanto a temas de tecnología, acceso a la información, gustos generales por diversos temas (mercadeo), necesidades, formas de pensamiento, tendencias, modas, entre otros, que forman parte de

esa gran diversidad que, unida a la cultura, educación, origen de la persona, aspectos psicológicos, aspectos del medio ambiente y eventos históricos, forman al ser humano con sus características muy personalizadas.

Otras herramientas de apoyo a la gestión de estos departamentos y que sirven para analizar un poco más estas necesidades y gustos de segmentos de la población, son las encuestas, *focus groups*, entre otros, que permiten a quien quiera obtener información relacionada con temas específicos, las fuentes de información

y las bases para establecer estrategias enfocadas en prever y predecir posibles situaciones de riesgo relacionadas con la retención, mejora en la calidad de vida laboral y personal del colaborador, oportunidades y atracción del mejor talento para sus organizaciones.

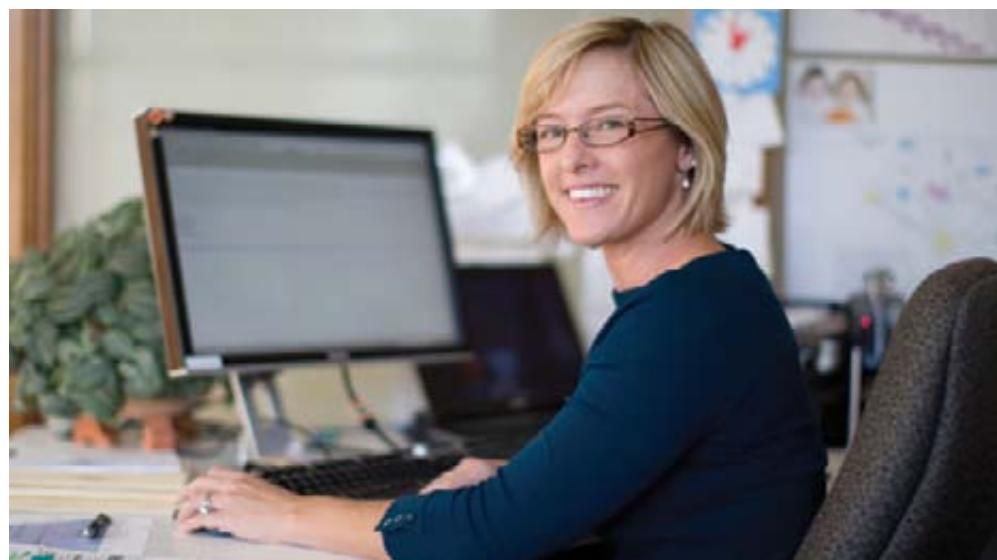
En cuanto al tema generacional, se presenta un resumen con algunos hechos históricos y aspectos que económicamente afectaron el destino de las organizaciones, naciones y del mundo entero en su momento, tomando en cuenta el factor humano:

Generación	Ideologías	Hechos históricos
Generación Perdida (1883-1899)	El pesimismo y desconcierto, la inutilidad y la残酷 de la guerra, el liberalismo y el radicalismo.	Se da inicio a la creación de la Triple Alianza (Alemania, Austria-Hungría e Italia) y la Triple Entrante (Gran Bretaña-Irlanda, Rusia y Francia), buscando el poderío político, económico, financiero, comercial y posicionamiento en África y Asia. Surgimiento de grupos criminales que se dedicaban al tráfico de alcohol (E.E.U.U.), la era del jazz.
Generación Interbellum (1900-1913)	Capitalismo.	Cambios radicales de la relación entre las fuerzas internacionales, la consolidación de regímenes autoritarios, los avances técnicos, otros países se integran a las alianzas.
Generación Grandiosa (1914-1924)	Capitalismo, satisfacción por el trabajo, preferían el deber al placer.	Inicio y fin de la Primera Guerra Mundial, la reconstrucción de las ciudades destruidas por las guerras y enfrentamientos militares.
Generación Silenciosa (1925-1939)	Ahorrativos, obedientes, trabajadores, pacientes, conformistas, respetuosos, individualistas, imaginativos, indiferentes, silenciosos, desaventurados, capitalismo.	Inicio de la Segunda Guerra Mundial. La Gran Depresión Económica, aprendieron a sobrevivir en un mundo donde la carencia y la privación eran lo común.
Baby Boomer 1 (1940-1953)	Experimentador, individualista, espíritu libre, orientado a causas sociales.	Fin de la Segunda Guerra Mundial. Protestas contra la guerra, la experimentación social, la libertad sexual, movimiento por los derechos civiles, movimiento ecologista, movimiento feminista, protestas y disturbios, la experimentación con diversas sustancias tóxicas recreativas.
Baby Boomer 2 (Generación Jones) (1954-1969)	Menos optimista, desconfianza en los gobiernos, cinismo general.	La llegada a la Luna. La Guerra Fría, el embargo de petróleo, que causó gran inflación, la escasez de gasolina.

Generación	Ideologías	Hechos históricos
Generación X (1970-1981)	Apatía, rechazo inmóvil, rebeldía-conformista, rechazo a la religión, a las tradiciones generacionales, al patriotismo y a la familia.	Bombardeo del consumismo, la manipulación del sistema político, la llegada de Internet. La aparición del SIDA.
Generación Y (1982-1995)	Profesional, estudioso (desarrollo personal), inteligencia, sociabilidad, cooperación, familia y amistades (sociedad), respeto, autenticidad.	La caída del muro de Berlín, el fin de la guerra fría. Aparece el primer celular (Motorola Dyna TAC), la crisis del videojuego (debacle del Atari), aparición del Súper Nintendo, la Guerra del Golfo Pérsico, la disolución de la Unión Soviética, la Guerra de Bosnia, la de Yugoslavia. Lanzamiento de Windows 95.
Generación Z (1996-Actual)	Es una generación consumista y pesimista, desconfía del gobierno e impulsiva, tecnológicamente muy conectados (nativos digitales)	Esta generación está en formación, puede ser un conjunto activo de los consumidores que dedican su tiempo a gastar los recursos de su alrededor. Se ha visto afectada por desastres naturales como los terremotos de Haití, Perú, Chile, Japón (adicional el <i>Tsunami</i>); también por atentados terroristas en Madrid, Londres, USA; invasiones a Iraq y Afganistán. La aparición del iPod, Playstation, Nintendo 64, El día del milenio. La crisis económica mundial.

Económicamente, en cada una de estas generaciones han ocurrido hechos que han afectado de manera positiva y negativa a la humanidad (enfrentamientos militares, desastres naturales, crisis económicas, entre otros), y analizando la parte negativa de este tema y enfocándolo desde un punto de vista frío, ha permitido a las organizaciones y países aprovechar las oportunidades póstumas para sobrevivir de manera estratégica a cada una de estas crisis, ya sea diversificando y mejorando políticas, productos, servicios, procesos, con el propósito de asegurar su continuidad y el sobrevivir al paso del tiempo.

Hay una realidad que no se debe dejar a un lado jamás, y es el hecho de que lo más importante dentro de una organización siempre será su población de colaboradores, ya que aunque exista la mejor tecnología, infraestructuras, herramientas y equipos, el talento humano será muy difícil de reemplazar, porque son los verdaderos forjadores del destino de las organizaciones a través de la historia. ■



PwC es social



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



Síguenos en
@PwC_InterAmeric



Dale like a
PwC Interaméricas



Encuéntranos como
PwCInteramericanas



Únete a
PwC Interaméricas

Las generaciones y la motivación en las organizaciones

Es mucho lo que se ha escrito acerca de las generaciones, las necesidades y la motivación dentro y fuera de las organizaciones, pero la realidad es que la motivación y las necesidades en cualquier ámbito siguen los mismos preceptos psicológicos generación tras generación, aun cuando las estructuras mentales de los seres humanos evolucionan con los años, las necesidades que motivan al ser siguen siendo las mismas y tomemos como ejemplo dos teorías psicológicas aceptadas en nuestros días y debatidas en todos los ámbitos por 60 años:

- Teoría de las cinco necesidades (Abraham Mashlow, 1943)
- Teoría de los dos factores (Frederick Irving Herzberg, 1959)

El profesor Mashlow nos señala cinco factores (fisiológico, salud y seguridad, pertenencia social, estima y autorrealización) de necesidades que motivan al ser humano a seguir en el camino del crecimiento y desarrollo personal e introduce elementos sociales que tocan el ámbito laboral. Mashlow no segregó las necesidades y la motivación según la época en que el individuo se ha desarrollado. Si tomamos los aspectos fundamentales

de la teoría del profesor Herzberg, vemos que nos habla de factores higiénicos o de insatisfacción y factores motivacionales o de satisfacción. ¿Cuáles son los motivadores higiénicos? Son aquellos que la persona da por sentado a la hora de aceptar una oferta laboral:

- El salario, la seguridad laboral.
- Condiciones laborales.
- Condición social.
- Procedimientos de la organización.
- Calidad de la supervisión.
- Calidad de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones.

Los factores motivacionales son todos los derivados de la interacción diaria con todas las instancias de la organización y son en su mayoría los responsables de los índices de rotación en las organizaciones:

- El logro.
- Reconocimiento.
- Nivel de responsabilidad en las tareas asignadas.
- Oportunidades de crecimiento dentro de la organización.
- La naturaleza del trabajo.
- Progreso social como resultado de las aportaciones a la empresa.

La combinación de todos estos factores genera la motivación de los colaboradores dentro de las organizaciones, independientemente de la generación a la que pertenezcan. Si bien es cierto que debemos tomar en cuenta las necesidades y motivación de las generaciones: Baby Boomers: Nacidos entre 1946 – 1964; Generación X: Nacidos entre 1965 – 1980; Generación del Milenio: Nacidos entre 1981 – 1999, no es menos cierto que los programas de motivación de las organizaciones deben estar estructurados alrededor de los factores motivacionales con ingredientes bien definidos por políticas claras de factores higiénicos.

¿La compensación motiva a los Baby Boomers y no a la Generación X?, ¿El Telecommuting es motivador para la Generación del Milenio y no para los Baby Boomers? Cuando nos hacemos estas preguntas pensamos en lo complicado que debe ser mantener a todos los colaboradores motivados tomando en cuenta las necesidades de cada generación, pero como mencionamos anteriormente, las estructuras psicológicas del ser humano tienen un esquema definido, por lo que no podemos preparar nuestros planes de motivación pensando en que hará feliz a una generación u otra.

Si bien es cierto que el salario influye en el proceso de aceptar o no un empleo o de renunciar al puesto que se tiene en una organización, no es la razón fundamental para tomar una de las decisiones anteriores. Estudios recientes muestran que la gente para la cual se trabaja o se va a trabajar es una de las principales razones por la que se toma una decisión sobre un empleo, por lo que los programas de motivación deben ir orientados: al trato que se dispensa a las personas, las oportunidades que se les brinda de crecer en el ámbito personal y profesional, y el significado que las personas les dan a las posiciones que ocupan y las tareas que desempeñan. Todo lo anteriormente descrito no distingue edades o generaciones, porque desde el punto de vista psicológico afecta o beneficia a todos por igual en la organización.

Motivando sin importar la generación:

- **Trato diferenciado:** Según las teorías psicológicas, tratar a todos por igual no tiene sentido, ya que todos tenemos personalidades diferentes; los colaboradores en posiciones de liderazgo deben identificar las diferencias individuales de sus supervisados, para luego crear un plan de acción alrededor de lo que los motiva y utilizar esta motivación como catalizador hacia la consecución de objetivos personales y organizacionales.
- **Principio IVIS:** Este es el principio justo de compensación que una vez vulnerado afecta la motivación de los individuos. Todos los colaboradores, sin importar la generación a la que pertenecen, quieren ver que su compensación sea: Igual valoración del puesto: Igual salario.
- **Reacción ante los cambios del desempeño:** El desempeño tiene niveles como el humor en los seres humanos, cambia acorde con la situación en la que nos encontramos. Este proceso psicológico normal en todos los seres humanos debe ser considerado para no regañar extemporáneamente por un evento del cual el colaborador se recuperara y aprenderá.
- **Trato personalizado:** El ser humano es un ser intrínsecamente social, las relaciones son motivadas por el trato dispensado a/y por los demás; esto aplicado al trabajo y a las organizaciones nos indica que debemos lograr que el colaborador se sienta que lo apreciamos mas allá de sus contribuciones a los resultados del equipo, como persona, y entendemos sus situaciones personales.

Los modelos de motivación, sin importar a la generación a la que nos dirigimos, pretenden mejorar la eficiencia en las tareas y la satisfacción humana, al integrar en el trabajo un mayor alcance para el logro personal y el reconocimiento, labores que constituyan un desafío y que den mayor responsabilidad y más oportunidades de progreso y crecimiento individuales. ■

Eventos PwC

Reconocimiento a Miembros y Networking Cocktail

En días pasados, socios de PwC Panamá asistieron al Networking Cocktail organizado por la Cámara de Comercio Americana en un hotel de la ciudad de Panamá. En este evento se otorgaron reconocimientos a diversas empresas miembros de esta importante organización según su antigüedad. La socia Marisol Arcia, en representación de PwC Panamá, recibió una placa por los 20 años de membresía a la AMCHAM.



En el centro de la foto, María Eugenia Fonseca, presidenta de AMCHAM y a su izquierda la socia Marisol Arcia, de PwC Panamá.



Equipo de Impuestos y Legal de PwC Nicaragua: Marco Campos, Arling Amalia Solórzano, Elías Álvarez y Erwin Rodríguez.

Seminario Aspectos Relevantes de la Reforma Fiscal

Semanas atrás, se celebró en la ciudad de Managua, Nicaragua, el seminario “Aspectos relevantes de la reforma fiscal”, en donde se tocaron temas como el Impuesto sobre la Renta con la introducción del sistema DUAL y la introducción de las reglas de precios de transferencia. En este evento se contó con la participación distinguidos expositores de PwC Interaméricas, como Rodrigo Reyes, Andrea Paniagua, Ramón Ortega y Elías Álvarez.





Workshop, “Retos y Respuestas”

En el mes de marzo pasado, se llevó a cabo en República Dominicana el workshop titulado “Retos y Respuestas”, el cual reunió a más de 40 ejecutivos del área de recursos humanos para mostrar las tendencias globales de compensación y beneficios, así como las mejores prácticas locales.

Los facilitadores del workshop fueron María Lourdes Alfaro, directora de Consultoría de PwC Costa Rica; Antonio Grijalba, socio de Consultoría de PwC Costa Rica; y Nataly Ramos, supervisora de Consultoría de PwC Rep. Dominicana.



Pagando impuestos en InterAméricas

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

Fechas fiscales de Mayo a Agosto 2013 ■ Edición No. 10 ■ Editado en Panamá

República Dominicana	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Pago de Ad-Valórem de los combustibles	6, 13, 20 y 27	3, 10, 17 y 24	1, 8, 15, 22 y 29	5, 12, 20 y 26
Pago de Impuesto Selectivo al Consumo de combustibles (específico)	2, 9, 16, 23 y 31	6, 13, 20 y 27	4, 11, 18 y 25	1, 8, 15, 22 y 29
Declaración informativa de operaciones efectuada con partes relacionadas o vinculadas (DIOR), para contribuyentes con cierre al 31 de diciembre.				
Pago del 1er anticipo de Impuesto Sobre la Renta de personas físicas y sucesiones indivisas con actividades no comerciales e industriales			1	
Reporte de órdenes de combustible exento (Formato 624)				
Declaración jurada propuesta por la DGII disponible para los contribuyentes del PST, basado en compras.				
Pago de impuesto de casinos	6	5	5	5
Pago de impuesto de tragamonedas				
Presentación y pago de retenciones de Impuestos Sobre la Renta y retribuciones complementarias				
Contribución de salida de líneas aéreas (2da quincena del mes anterior 2013)	10	10	10	12
Pago del Impuesto a la organización de juegos telefónicos				
Pago anticipo mensual Impuesto Sobre la Renta de personas jurídicas no acogidas al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST).				
Pago anticipo mensual Impuesto Sobre la Renta personas Físicas y sucesiones con actividades comerciales e industriales no acogidas al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST). Remisión de las informaciones sobre compras de bienes y servicios para contribuyentes del Impuesto Sobre la Renta y/o ITBIS (Formato 606).	15	17	15	15
Pago Anticipado Mensual de Activos Financieros Productivos Netos				
Impuesto sobre ventas de zonas francas al mercado local				
Impuesto Sobre la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS)				
ITBIS contribuyentes acogidos al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST), basado en compras	20	20	22	20
Impuesto Selectivo al Consumo				
Impuesto Selectivo a las comunicaciones y seguros				
Pago del Impuesto a las bancas de apuestas (loterías y deportivas)	22	24	22	22
Contribución de salida de líneas aéreas (1era quincena del mes corriente 2013)				
Reporte de reembolsos o pagos de reclamaciones ARS personas físicas (Formato 615)	27	25	25	26
Reporte de pago de comisiones de las aseguradoras y ARS (Formato 616)				
Norma 01-07 remisión de los archivos de datos costos y gastos para personas jurídicas que no presenten declaraciones del ITBIS y no efectúen retenciones de dicho impuesto con fecha de cierre al 31 de marzo (en abril) y fecha de cierre al 30 de junio.				
Remisión de los archivos de datos de informaciones de personas jurídicas con cierre al 31 de marzo (en abril) y cierre al 30 de junio (en agosto), correspondiente a:				29
- Detalle de ventas de bienes y servicios (Formato 607)	31			
- Información sobre los NCF anulados (Formato 608)				
- Información sobre pagos realizados al exterior (Formato 609)				
- Reporte de compra de divisas (Formato 612)				
- Reporte de venta de divisas (Formato 613)				
Declaración informativa de operaciones efectuada con partes relacionadas o vinculadas (DIOR), para contribuyentes con cierre al 31 de diciembre.				
Presentación y pago de la declaración jurada de Impuesto Sobre la Renta de sociedades con cierre 31 marzo, no acogidos al procedimiento simplificado de tributación (PST).				
Presentación y declaración jurada y pago de la 1era cuota Impuesto sobre los Activos empresas cierre 31 de marzo, no acogidos al procedimiento simplificado de tributación (PST).			29	
Declaración Jurada informativa instituciones sin fines de lucro con cierre 31 de marzo.				
Presentación y envío de retenciones del estado (Formato 623) de empresas con cierre al 31 de marzo.				
Reporte de órdenes de combustible exento (Formato 624)	31		30	30
Pago 2da cuota Impuesto Sobre los Activos empresas con cierre 30 de septiembre, no acogidos al PST.			30	30
Aceptación de la Declaración Jurada del Impuesto Sobre la Renta para contribuyentes acogidos al Procedimiento Simplificado de Tributación basado en compras.				
Pago 1era cuota de ISR para contribuyentes acogidos al PST basado en compras			31	

* El Impuesto de Cheques y Transferencias Electrónicas; y el ITBIS retenido por las Compañías de Adquirencia: mayo 3, 10, 17, 24 y 31; junio 7, 14, 21y 28; julio 5, 12, 19 y 26; agosto 2, 9, 19, 23 y 30.

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	15	14	12	16
D160 Declaración trimestral de impresión de comprobantes de ingresos D161 Declaración, resumen trimestral de cajas registradoras			12	
D103 Retenciones en la fuente D104 Impuesto general sobre las ventas D106 Impuesto selectivo de consumo D114 Impuesto único por tipo de combustibles D117 Impuesto específico sobre las bebidas alcohólicas D171 Impuesto específico sobre las bebidas envasadas sin contenido alcohólico y jabones de tocador.	15	17	15	16
D105 Régimen simplificado			15	
D177 Contribución especial parafiscal a Fonatel. La declaración se presenta el 15 de marzo y en esa fecha se paga el primer trámite, los demás pagos se efectúan con el recibo de pago D110.		17		
D108 Pagos parciales del Impuesto Sobre la Renta		28		

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

Nicaragua

	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Declaración y pago del impuesto FOMAV correspondiente al mes anterior. Declaración y pago del IVA definitiva del mes anterior, grandes contribuyentes. Declaración y pago de retenciones IR en la fuente 2da quincena del mes anterior. Declaración y pago de retenciones definitivas 2da quincena del mes anterior.	8	7	5	8
Declaración y pago del IR anual para contribuyentes con periodo fiscal especial terminado al 31 de marzo de 2013.			1	
Declaración y pago de anticipo IR y/o pago mínimo definitivo correspondiente al mes anterior. Declaración y pago de IVA mensual contribuyentes en general correspondiente al mes anterior. Declaración y pago del ISC correspondiente al mes anterior. Declaración y pago del Impuesto Municipal sobre Ingresos correspondiente al mes anterior. Declaración de retención definitiva sobre intereses por depósitos correspondiente al mes anterior (Entidades financieras).	15	17	15	15
Pago de cotización INSS patronal y laboral correspondiente al mes anterior. Pago de aporte INATEC correspondiente al mes anterior.	17	17	17	17
Declaración y pago de IVA 1ra quincena del mes en curso, grandes contribuyentes. Declaración y pago de retenciones IR en la fuente 1ra quincena del mes en curso. Declaración y pago de retenciones definitivas 1ra quincena del mes en curso.	22	21	22	22
Reporte consolidado mensual SAIRI correspondiente al mes anterior.	22	24	22	22
Entregar y poner a la orden de la Dirección General de Ingresos los registros y las listas del levantamiento físico de inventario cerrado al 30 de junio.			22	
Declaración y pago del Impuesto sobre Bienes Inmuebles. (Segundo 50%)		28		
Toma física de inventarios período fiscal ordinario.		30		

Pagando impuestos en InterAméricas

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

Fechas fiscales de Mayo a Agosto 2013 ■ Edición No. 10 ■ Editado en Panamá

El Salvador

	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Anticipo a cuenta del impuesto sobre la renta (Art. 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-Valórem y contribución especial turismo (gaseosas, tabaco, bebidas alcohólicas, armas de fuego, municiones y productos pirotécnicos). Declaración del impuesto sobre las llamadas telefónicas provenientes del exterior que terminan en El Salvador. Declaración impuesto especial a los combustibles. Informe mensual de ventas a productores, distribuidores o detallistas de productos de tabaco.	15	14	12	20
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).			12	
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).	22	21	19	27
Informe de importadores, distribuidores y fabricantes de vehículos (Art. 12 L. Primera Matrícula). Informe semestral sobre el registro de inmuebles (CNR) (Art. 121 Código Tributario) Informe semestral sobre la constitución, transformación, fusión o liquidación de sociedades (CNR) (Art. 121 Código Tributario). Informe semestral sobre las inscripciones, comerciales, industriales, de servicios o de cualquier naturaleza económica (CNR) (Art. 121 Código Tributario)			19	
Presentación del dictamen e informe fiscal (Art. 134 Código Tributario). Nombramiento de auditor fiscal para dictaminar el año anterior (Art. 131 Código Tributario).	31			
Informe de proveedores, clientes, acreedores y deudores (Art. 125 Código Tributario). Informe de cirugías, operaciones y tratamientos médicos (Art. 122-A Código Tributario).			31	

Panamá

	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Presentación de planilla de seguridad social	1-7	3-7	1-5	1-7
Pago de primera cuota del impuesto sobre la renta estimado, y seguro educativo, persona natural Pago del impuesto complementario. (Contribuyentes con período fiscal – año calendario)		28		
Impuesto selectivo al consumo ITBMS mensual (y trimestral en julio)	15	17	15	15
Impuesto de timbres mensual Impuesto de primas de seguros 5%				
Pago de cuotas de seguridad social	22-31	19-28	22-31	21-31
Presentación de la planilla 03	31			
Presentación de informe de compras e informe de no declarantes mensual Pago del impuesto municipal mensual	31	28	31	30
Pago de la segunda cuota del impuesto de inmueble	31			30
Presentación del Informe de Operaciones con partes relacionadas (Precio de Transferencia)		28		

Guatemala

	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 22 al 28 de abril de 2013.	6			
Declaración semanal del impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 24 junio al 30 de julio de 2013.			5	
Declaración semanal del impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 22 al 28 de julio de 2013.				2
Declaración semanal del Impuesto a la distribución de petróleo Crudo de la semana del 29 de abril al 5 de mayo de 2013.	10			
Declaración semanal del impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 27 de mayo al 2 de junio de 2013.		7		
Declaración semanal del impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 29 de julio al 4 de agosto de 2013.				9
Declaración mensual informativa de saldos, compras y ventas del impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo correspondiente al mes anterior 2013.	10	10	10	12
Declaración semanal del impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 1 al 7 de julio de 2013. Pago trimestral del impuesto Sobre la Renta, trimestre abril-junio 2013 (Artículo 61 LISR).			12	
Declaración jurada de retenciones o pago directo de ISR por ingresos que no fueron objeto de retención a entidades o personas que operan sin establecimiento permanente sobre; transporte internacional de carga y pasajero, prima de seguro, primas de fianzas, telefonía, transmisión de datos y comunicaciones internacionales; utilización de energía eléctrica desde el exterior; dividendos, utilidades, ganancias y otros beneficios 55 definitivo (Art. 104 #1, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Retenciones por intereses pagados o acreditados a no residentes 10% definitivo (Art. 104 #2, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 20-2012). Retenciones por sueldos y salarios, dietas, comisiones, regalías, honorarios al exterior 15% definitivo y el 25% definitivo a otras rentas (Art. 104 #3 y 4, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Declaración de retenciones de suministros de noticias internacionales a empresas usuarias en el país 3% definitivo (Art. 104 #1, último párrafo, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Declaración de retenciones de renta de trabajo en relación de dependencia (Art. 80, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Declaración de retenciones a personas individuales y jurídicas domiciliadas en el país 6% (Artículos 44 y 173, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Pago directo de ISR por ingresos gravados que no fueron objeto de retención del 6%, a personas domiciliadas en el país (Artículos 44 y 173, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012).*				
Retención de Impuesto Sobre la Renta, por emisión de facturas especiales por compra de bienes y adquisición de servicios (Art. 16, de la Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Informes de servicios de impresión de documentos, solo imprentas (Art. 16, Dto. 20-2006). Impuesto de Timbres Fiscales (3% contratos civiles y mercantiles, etc.). Retención del Impuesto Sobre la Renta, sobre rentas de capital mobiliarias e inmobiliarias 10% definitivo (art. 92, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Retención de Impuesto Sobre la Renta sobre dividendos 5% (Art. 93, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Declaración jurada y recibo de pago del impuesto a la Distribución de Bebidas Alcohólicas y otras (Artículo 11 Decreto 09-2002). Declaración jurada y recibo de pago del Impuesto sobre Cigarrillos Fabricados a Máquina y de Exportación de Cigarrillos (Artículo 25 Decreto 71-77).	15	14	12	14
Declaración semanal del impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 6 al 12 de mayo de 2013.	17			
Declaración semanal del impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 3 al 9 de junio de 2013.		14		
Declaración semanal del impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 8 al 14 de julio de 2013.			19	
Declaración semanal del impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 5 al 11 de agosto de 2013.				19
Cuotas IGSS, IRTRA e INTECAP (Artículo 6 y 35 del Acuerdo 1118 del IGSS).	20	20	22	20
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%).	22	21	19	22
Declaración semanal del impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 13 al 19 de mayo de 2013.	24			
Declaración semanal del impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 10 al 16 de junio de 2013.		21		
Declaración semanal del impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 17 al 23 de junio de 2013.		28		
Declaración semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 15 al 21 de julio de 2013.			26	
Declaración semanal del impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 12 al 18 de agosto de 2013.				23
Impuesto de Solidaridad, trimestre abril-junio 2013 (Artículo 10, Decreto 73-2008 LISO) Impuesto Único sobre Inmuebles, trimestre abril-junio 2013 (Artículo 21 Decreto 15-98 LIUSI)				
Declaración Jurada de información para el régimen de devolución de IVA a exportadores (Artículo 25 LIVA y 28 del reglamento).			31	
Declaración semanal del impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 20 al 26 de mayo de 2013.	31			
Declaración mensual del IVA Régimen General, del mes anterior 2013 (Art. 40 LIVA y Art. 8, inciso 5 Código Tributario). IVA retenido en la emisión de facturas especiales del mes anterior 2013 (Art. 54 LIVA)	31	*Se corre al 1 de julio.	31	
Declaración semanal del impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 19 al 25 de agosto de 2013.				30

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

Contactos

PwC Costa Rica

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

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

PwC Guatemala

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

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

PwC Honduras

Col. Loma Linda Norte, Diagonal Gema Nº 1,
Bloque F, 3era Calle
Tel: +504 2231-1911 / 2239-8707 al 09
Fax: +504 2231-1906
Apartado postal 3700
Tegucigalpa – Honduras

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

Socios Wilfredo Peralta, Ramón Morales y
Roberto Morales.

PwC El Salvador

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

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

PwC Nicaragua

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

Socio Francisco Castro Matus.

PwC Panamá

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

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

PwC República Dominicana

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

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



Costa Rica Nicaragua Panamá El Salvador República Dominicana Honduras Guatemala

www.pwc.com/interamericas

Visítanos y conoce más sobre:

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

**Y conéctate con
PwC Interaméricas 2.0**



www.facebook.com/PwCIteramerica



www.twitter.com/PwC_interamic

The screenshot shows the homepage of the PwC Interamericas 2.0 website. At the top, there's a banner for the '14º Encuesta Anual Global de CEOs' with a subtitle 'Crecimiento favorable: Perspectivas de crecimiento sostenible alientan la confianza de CEO's'. Below the banner, there's a large image of three people (two men and one woman) standing in front of a city skyline at sunset. The PwC logo is visible at the bottom left. The main menu includes links for 'Home', 'Sobre nosotros', 'Área de Negocio', 'Publicaciones', 'Servicio', and 'Carrera en PwC'. On the left side, there's a sidebar with links for 'Internacionales', 'Oportunidades Laborales', 'PwC Interamericas 2.0', and 'Asesoría en RRHH'. The right side features a sidebar for 'Síguenos en:' with social media icons for Facebook, Twitter, YouTube, and LinkedIn, and a small image of a man.



pa.linkedin.com/company/pwc-interamericas

www.pwc.com/interamericas



© 2013 PwC. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers Interaméricas, grupo de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales constituye una entidad legal autónoma e independiente.