

Perspectivas

Estilos de liderazgo

Hacia 2017

Transformación y estrategias

Mi perspectiva

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

Estimados, quisiera ver más noticias sobre tecnología, Internet, emprendedores e innovación.

Ana María

A nivel técnico me gustaría sugerirles que creo que resultaría más práctico si hubiese enlaces a las diferentes páginas o usar algún formato que resulte más cómodo.

Ricardo

Leí la edición pasada y me pareció buena lectura. Trata temas actuales, espero que sigan colocando más de ellos.

Jackeline

Les felicito a todos, desde el diseñador hasta los aportadores de contenido, pasando por los editores, por mantener la revista hasta esta edición. Buen trabajo.

Manuel

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

Ignacio Pérez
Líder Regional de Advisory

Perspectivas

Editora
Miriam Arrocha

Co-editora
Michelle Muñoz

Artículos por:
Fernando Guerra
Estuardo Mendoza
Gonzalo Argandoña
Mariano Errichiello
María Andrea Serrano
Juan Manuel Ferron

Diseño y Diagramación
HYPERSTUDIO

Apoyo de diseño
Miriam Arrocha
Michelle Muñoz

Traducción
Hazel Sauders



Contenido

Edición No. 12 / Enero – Abril 2014

- 4** Estilos de liderazgo
- 6** Hacia 2017
- 10** Transformación y estrategias
- 14** Siete cosas que debe saber sobre innovación
- 20** Hispanoamérica: Oportunidades en la próxima década
- 26** Nuevas tendencias en la administración de los beneficios para los colaboradores
- 28** Proyectos de construcción con valor: Estrategias para mejorar los resultados
- 32** Pagando impuestos en InterAméricas

Estilos de liderazgo

“Entre el pensamiento y la acción, cae la sombra”.

T.S. Eliot

Este posiblemente sea tu entorno laboral actual: Altas demandas de trabajo, jornadas laborales extendidas que parecen no ser suficientes, fechas ajustadas de compromisos, mayores exigencias con el pasar del tiempo; adicionalmente, todo esto lo debes lograr con personas que parecen no tener claro qué buscan en la vida, su propósito, no terminan de alinearse a los objetivos, están desmotivadas, inestables, etc. En este breve artículo te compartiremos algunos estilos de liderazgo que te podrían ayudar a lograr lo que buscas.

Lo primero que debes aceptar es que tu entorno actual ha llegado para quedarse, y que posiblemente se torne más retador. Lo segundo, como gran número de autores de libros de liderazgo coinciden, los líderes se hacen.

Si ya has terminado de aceptar los dos puntos anteriores y has soñado con el liderazgo, este es el momento, este es el lugar y tú eres la persona idónea. De verdad... te necesitamos.

Charles Darwin, naturalista inglés, mencionó alguna vez “No es la especie más fuerte la que sobrevive ni la más inteligente. Sobrevive aquella especie que

se adapta al cambio”. Las personas no son tan exactas, digamos, como el estudio de la química. El mundo social no es tan ordenado como el físico, ni tan susceptible de reglas; y si el liderazgo se relaciona con personas, posiblemente no sea tan exacto.

Combinando lo anterior, tal vez podrías adaptar tu liderazgo a lo exacto de cada persona.

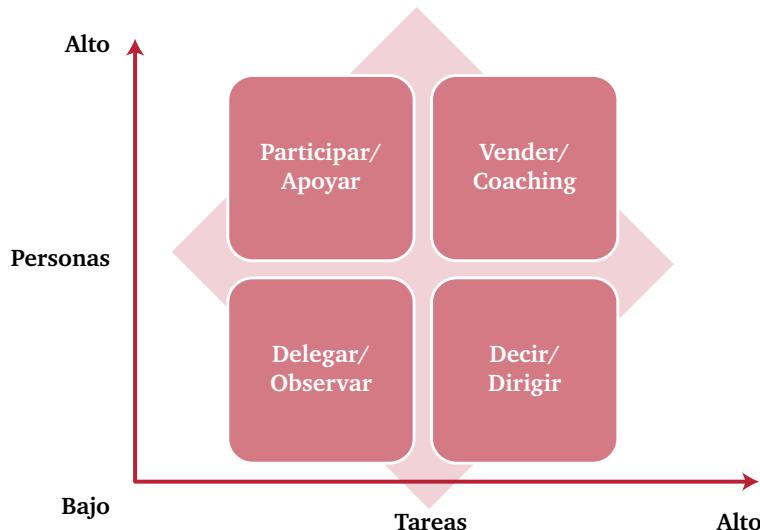
Teorías del liderazgo situacional

Las teorías del liderazgo situacional indican que el liderazgo se debe adaptar al contexto o a la situación en la que el líder se encuentra.

Teoría del liderazgo situacional de Hersey-Blanchard

La teoría del liderazgo situacional de Hersey- Blanchard sostiene que usted como líder debe adaptar su estilo al nivel de madurez de sus seguidores. Son cuatro estilos de liderazgo que se plasman en la matriz.

- Decir/Dirigir: se utiliza para seguidores con bajo nivel de preparación que necesitan guía. Este enfoque es bajo relaciones interpersonales/alto cumplimiento de tareas.



- **Vender/Coaching:** apropiado cuando el seguidor tiene de bajo a moderado nivel de preparación, en donde necesita información, explicación y exhortación. Este enfoque es alto relaciones interpersonales/alto cumplimiento de tareas.
- **Participar/Apoyar:** aplica en los casos en donde el seguidor tiene de medio a alto nivel de preparación y puede compartir la toma de decisión. Este enfoque es alto relaciones interpersonales/bajo cumplimiento de tareas.
- **Delegar/Observar:** es apropiado cuando los seguidores tienen alto nivel de preparación para trabajar de manera independiente. Este enfoque es bajo relaciones interpersonales/bajo cumplimiento de tareas.

Esta teoría se basa en la premisa de que la preparación o madurez del empleado cambia al pasar el tiempo. Los gerentes pueden adoptar su estrategia de acuerdo a estas cuatro situaciones. Esta teoría impulsa que el seguidor de alguna manera genere autoconfianza y motivación.

Modelo del colaborador menos preferido de Fiedler

Fred Fiedler indicó en su modelo que la eficacia del liderazgo recae en la personalidad del líder (orientación a las relaciones o a las tareas) y lo favorable de la situación. Basado en resultados estadísticos, publicó que las personas se sienten más motivadas a trabajar con líderes que estén más orientados en las relaciones y menos motivados con aquellos que estén orientados en las tareas.

Friedler sugirió tres factores que determinan qué es favorable para manejarse en cada situación.

- Relaciones líder-colaborador: a mayor confianza, más favorable la situación.
- Estructura de tareas: se refiere a cómo están estructuradas las tareas. A mayor estructura, más favorable, porque se requiere menor dirección.
- Cargo del líder: se refiere al poder del gerente por su cargo. Mientras más alta la posición, más favorable la situación.

La teoría describe una manera de encajar el estilo del líder con las situaciones para optimizar relaciones y desempeño. Friedler indica que el estilo del líder no cambia, que los gerentes deben ser ubicados en situaciones que más le encajen a su estilo o la situación debe cambiar.

“Walk the Talk” es una expresión anglosajona que se podría traducir como “Practica lo que predicas”. Todas estas teorías lo siguen siendo hasta que las conviertes en práctica. “No puedes dar lo que no tienes” o en términos de liderazgo sería “No puedes exigir lo que no practicas”.

Detente un momento y piensa; le exijo a mi gente que sea analítica, diligente, entusiasta, etc., pero... ¿yo poseo esas cualidades? Que sean organizados, cumplan con fechas, horarios, etc., pero... ¿yo lo hago? Si el liderazgo se relaciona con inspirar, ¿cómo podría inspirar a alguien a hacer algo cuando yo no lo hago?

Tal vez sea el momento de invertir en ti para obtener ese algo y luego darlo. Tal vez sea el momento de “Walk the Talk” hoy. Recuerda... te necesitamos. ■

Hacia 2017

En el nuevo panorama de los medios de comunicación y del entretenimiento solo hay un rey: el consumidor. Pero no un consumidor cualquiera, sino un consumidor social y tecnológicamente interconectado. De esto, como revela la última edición de nuestro estudio, han tomado buena nota las empresas que apuestan con claridad por conocer cada vez mejor al cliente, sus gustos, sus hábitos, y que son conscientes de que deben innovar constantemente en el campo digital si quieren sacar el máximo partido a las nuevas tendencias. La innovación digital es el nuevo camino para la industrial. Y no hay otro.

El nuevo ecosistema digital es uno en constante mutación, en el que las compañías, para crecer o afianzarse, deben posicionarse y analizar su ventaja competitiva y hacer de la innovación digital su regla de oro para mejorar y adaptar sus productos y servicios, sus modelos de negocio y su conocimiento del cliente. Y si algo define a ese nuevo ecosistema es la velocidad a la que crece el contenido de los medios de comunicación y del entretenimiento: un contenido imparable a escala mundial, a merced de los nuevos dispositivos inteligentes como los *smartphones* o las tabletas.

La migración digital, el gran movimiento telúrico, irá a más en los próximos cinco años. El crecimiento del sector será un

crecimiento digital, que vendrá marcado por el gasto de los consumidores y de la publicidad. Pasaremos de lo impreso a lo digital y de lo fijo a lo móvil.

Para entender las grandes tendencias que definirán el paisaje de los medios en los próximos cinco años, debemos analizar los desafíos que encaran los cuatro grupos de participantes en la cadena de valor de la industria del entretenimiento y los medios: los consumidores, los anunciantes, los creadores de contenidos y los distribuidores.

Los consumidores conectados (hay que recordar que el consumidor es el rey) empujan a las compañías del sector a ser más ágiles y a tomarse más en serio la satisfacción de sus necesidades. Aunque es cierto que los usuarios disponen de un abanico cada vez más amplio de opciones de entretenimiento y comunicación, y cada vez tienen más control sobre lo que disfrutan, quieren que las experiencias sean realmente personales. Más únicas. Rehúyen los contenidos masivos (*mass media*) y los quieren a la medida o a la carta (*my media*). Además, quieren el contenido en sus propios dispositivos en el momento que lo deseen. Este movimiento pendular hacia el disfrute personal y a la medida del entretenimiento y de los medios de comunicación es claramente visible en el caso de la televisión de pago, que pierde suscriptores a favor de los

contenidos y servicios que se obtienen por la internet. A estos clientes que no desean pagar por el cable, conocidos como *cord-cutters* en la jerga anglosajona, se suma ahora con fuerza una nueva generación de jóvenes, los *cord-never*, a los que les cuesta asimilar pagar por ver televisión.

Otra manifestación del fenómeno *my media* es el uso de la segunda pantalla (los *smartphones* y las tabletas electrónicas) para compartir y comentar sus experiencias televisivas con los amigos, a menudo a través de las redes sociales.

Pero este consumidor conectado está cada vez más confuso y desorientado ante la avalancha de nuevos productos y servicios. Necesita que le orienten en este caos de múltiples contenidos. Además, también está confuso por la legalidad del contenido que consume: un reciente estudio elaborado en Singapur ha demostrado que algunos consumidores pagan por contenidos pirateados cuando estos mismos se pueden obtener de forma legal y gratuita.

El consumidor es exigente, busca las experiencias personales y está algo



confuso por el enorme abanico de opciones que tiene. Pero tiene una característica adicional: cada vez es más diverso. Cada vez es más global y tiene unas necesidades y unas expectativas diferentes. Según cálculos de la OCDE, en el entorno de 2030 dos tercios de la población mundial será de clase media. Por eso, las empresas deben diseñar modelos de negocio multiplataforma en los que el consumidor sea el centro.

Para los anunciantes (otra dimensión clave del sector) es cada vez más necesario conocer al detalle los comportamientos y gustos, las expectativas y las intenciones de compra de los consumidores si quieren maximizar sus inversiones. Para ello, la inversión publicitaria debe basarse en información obtenida a base de *analytics*, el análisis de datos. Algo que exige un mejor aprovechamiento de los datos disponibles, así como la introducción de nuevos tipos de mediciones sobre el grado de compromiso o fidelidad del consumidor, que ponga de manifiesto la relevancia de lo que hacen. Esta transición ya está en marcha, porque al día de hoy los editores y los responsables de los medios audiovisuales ya están buscando fórmulas que demuestren con certeza que sus productos y servicios pueden crear valor para los anunciantes. Estos, obviamente, necesitan evidencias de que sus ingresos aumentarán como consecuencia de sus inversiones.

En este proceso, el *big data* es importante, pero los *small data* serán la clave del compromiso del consumidor y de las transacciones, pues dan muchas más pistas sobre su comportamiento ante determinados mensajes. En este sentido, unas de las grandes oportunidades para la publicidad que se avecina será la segunda pantalla (*second screen*), que también ofrece un gran potencial para el comercio electrónico. Por supuesto, este terreno no estará libre de escollos, sobre todo en el campo de la privacidad y la protección de los datos personales.

En general, la migración publicitaria hacia las nuevas plataformas digitales será lenta, en parte por la tendencia a separar lo digital de otras formas de publicidad. Y los mercados maduros, como Estados Unidos y Europa, seguirán dominando el crecimiento global de la publicidad digital. Los creadores de contenido, por su parte, no tendrán más remedio que innovar

tanto en lo que ofrecen como en cómo lo ofrecen (la distribución), si quieren seguir siendo relevantes en la industria. Lograr fidelizar o conectar con el consumidor no será fácil y exigirá sondear muy bien los gustos para averiguar exactamente a cambio de qué está dispuesto a pagar. Por ejemplo, es recomendable adentrarse en el campo de las redes sociales para recabar datos o incluso adoptar nuevos modelos de negocio.

Una de las ventajas del actual ecosistema digital para los creadores de contenido es la enorme y creciente fragmentación de las posibilidades de elección de medios de comunicación y entretenimiento. El contenido importa y su demanda crece. Por eso en el mercado se percibe una carrera por hacerse con el contenido.

Uno de los retos a los que se enfrentan los creadores de contenidos es permitir que los jóvenes con talento puedan impulsar por sí mismos la eficacia, la innovación y agilidad de estos, así como facilitarles la movilidad en la era de la interconexión. Las empresas deberán construir nuevos modelos de negocios siguiendo estas cinco premisas: las compañías audiovisuales deben sacarle partido a las segundas pantallas; *elwindowing* de contenidos debe seguir evolucionando; el *bundling* o los paquetes de servicios puede crear valor para los proveedores de contenidos, los operadores y los consumidores; debe respetarse la privacidad de los consumidores y, finalmente, los consumidores confusos necesitan que se les descubra y se les oriente en el consumo de contenidos.

Los distribuidores, otra pieza clave en la cadena de valor de esta industria, necesitan ganar en agilidad y aprender a conseguir la información más apropiada para distribuir el contenido adecuado, en el momento adecuado, en la plataforma adecuada, y al precio adecuado. Su estrategia debe estar basada en una comprensión cabal del consumidor y debe ser flexible y diferencial para frenar la piratería, que sigue siendo una de las grandes amenazas para este sector.

Aunque la calidad del contenido es fundamental, el distribuidor debe centrarse en asegurar que los productos que hacen posible visualizar el contenido sean los mejores: buenas fotos, compatibilidad entre dispositivos y facilidad para navegar. ■

Conocimiento y experiencia



Como especialistas en sectores de negocio, en PwC prestamos un asesoramiento legal adaptado a la realidad del negocio y del cliente, siendo capaces de gestionar complejas operaciones transaccionales, mantener el conocimiento de los mercados locales y satisfacer los retos y expectativas de cada sector.

Transformación y estrategias

Vivimos en un mundo dinámico, en constante cambio. Los bienes y servicios que en algún momento fueron exitosos e innovadores, han sido reemplazados por otros que eran inimaginables. Por ejemplo: A finales de 2007, Apple lanzó el iPhone que revolucionó el mercado de *smartphones* en ese entonces. En los 90, los álbumes musicales fueron comercializados principalmente en discos compactos, y en la actualidad lo son a través de descargas digitales o suscripciones en línea. La computación en la nube (*Cloud computing*) se inicio en los años 50, pero los avances tecnológicos permitieron su crecimiento y popularidad hasta hace algunos años; actualmente las compañías que prestan los servicios en la nube tienen un crecimiento anual de más 90% según el artículo **The economy is flat so why are financials Cloud vendors growing at more than 90 percent per annum?**, publicado por FSN Publishing Limited.

Compañías como General Motors, British Broadcasting Corporation (BBC) y British Airways han efectuado procesos de transformación para adaptarse al mercado.

Una filosofía de “seguir haciendo lo que sabemos hacer” puede funcionar algunas veces, pero no va a funcionar siempre, porque los mercados se transforman. Los indicios de cambio pueden ser percibidos años antes de ocurrir, pero pueden ser subestimados porque uno puede creer que se adaptará cuando el cambio suceda. Cuando existen cambios dramáticos, las compañías pueden llegar

a la quiebra. La competitividad se aplana y cualquiera puede tener éxito si se anticipa, prepara y se pone en marcha en el momento apropiado.

La transformación conlleva el razonamiento y el desarrollo de modelos financieros, pero estos deben estar acompañados de aspectos no financieros. Los aspectos no financieros consisten en comprender los cambios en los clientes y comprender el valor, más allá que competir con los beneficios que los productos o servicios pueden ofrecer; es la oportunidad de identificar y desarrollar nuevas competencias para adquirir una nueva identidad ante un mercado cambiante.

La transformación empresarial debe realizarse en todas las áreas del negocio. A continuación enumero algunos componentes que deben transformarse: La misión, visión y valores corporativos; la estructura organizacional, el diseño de productos y/o servicios, la administración de recursos humanos, la cadena de suministro, el diseño de producción, la estrategia de comercialización y mercadeo; la responsabilidad social corporativa, la forma de abordar a los clientes, las políticas contables y financieras, la estructura de dirección y gobierno corporativos, entre otras.

Mohan Nair, escritor del libro **Strategic Business Transformation**, define los siguientes conceptos:

Transformación empresarial estratégica.
El diseño del negocio en tiempos de

transformación, definiendo lo que el negocio representa, a quiénes se consideran como clientes, y lo que la empresa hace mejor que otros.

Estrategia. El camino hacia la generación de ingresos y beneficios, y el panorama para los próximos cinco años.

Variables estratégicas. Los elementos en el mercado y el negocio que, si cambian, pondrían en marcha una revisión de su estrategia.

Mohan Nair hace la siguiente afirmación: “En la transformación, demasiado ruido se introduce en el sistema, no se pueden encontrar las señales clave que dan dirección. Lo mejor es empezar temprano para ver las señales reales y formular así la dirección de la organización”.

Mohan Nair desarrolló siete áreas en las

que los negocios deben enfocarse con el objetivo de alcanzar una transformación y diseñar un nuevo negocio, las cuales resumo a continuación:

Ignorar los nuevos principios de la transformación de negocios. La cultura es parte de la ecuación para apoyar la transformación, pero debe estar alineada al liderazgo y la estrategia. Las personas no cambian solo por cambiar, pero enfocarán su atención al propósito deseado por la organización. Si las compañías no enlazan la estrategia con el liderazgo, omiten los nuevos principios de transformación que están basados en la transformación individual (personal).

Maniobrar sin ninguna causa. La misión, visión y valores deben ser analizados y alineados a la nueva estrategia del negocio. En muchas ocasiones los empleados no recuerdan estos conceptos, debido a que no





son difundidos constantemente o porque los líderes no han podido arraigarlos en toda la organización.

Perder el momentum del mercado. El *momentum* debe ser identificado antes que cualquier cosa; los clientes y futuros clientes responden a este impulso. Es mejor comprender el *momentum* que dirige el mercado y atenderlo bien, sin preocuparse en tratar de ser líder, si la compañía en ese momento actúa como

un seguidor. Por ejemplo: Posterior al lanzamiento del iPhone con el sistema táctil iOS, los *smartphones* con el sistema Android fueron seguidores; años después, el sistema operativo Android se ha convertido en el líder mundial. Por otra parte, el *momentum* no puede ser identificado con regresiones u otros métodos estadísticos, porque estos se basan en información de eventos que ya sucedieron y presumen que por haber ocurrido volverán a suceder.

Ignorar las dos órdenes del valor. En alguna ocasión hemos escuchado la frase “La belleza está en los ojos de quien observa”, porque la belleza es subjetiva. Las organizaciones que no comprenden cómo transferir y conectar los cambios del mercado y el *momentum* en el nuevo valor que buscan los clientes como resultado de la transformación, perderán la oportunidad de obtener una parte del mercado e incluso sobrevivir. El valor tiene dos dimensiones. La primera dimensión constituye el razonamiento de los beneficios obtenidos por la compra del bien/servicio, a la cual nosotros estamos acostumbrados. La segunda dimensión menos común que Mohan Nair llama “orden superior” constituye una proposición de valor que puede estar oculta y ser una expresión de creencia y de cómo se quiere atraer a los demás. El valor de orden superior es la razón por la que personas como Nelson Mandela y Mahatma Gandhi tienen seguidores.

Pasar por alto el liderazgo de servicio. El liderazgo en las organizaciones ha evolucionado, las personas talentosas son atraídas por las compañías que poseen líderes que creen en algo más grande que ellos mismos, porque el talento busca encontrar el sentido entre el trabajo y la vida. En las palabras de Mohan Nair: “la gente está recurriendo a trabajos significativos con modelos de negocio en función de su propio deseo de sentir satisfacción”. De acuerdo con Robert K. Greenleaf, el liderazgo de servicio consiste primero en servir y luego dirigir, a diferencia del modelo clásico de dirigir primero y luego servir. Los líderes deben cambiar primero antes de que ellos puedan generar un cambio en las personas dentro de la organización. Klaus Schwab, fundador de World Economic Forum, dijo: “Los grandes líderes que ejercitan el liderazgo transformacional son aquellos que combinan la inteligencia, el corazón y el alma”.

Confundir la capacidad por competencia estratégica. Las capacidades son las habilidades que el negocio tiene para atender a los clientes. La competencia es una receta única de lo que el negocio ofrece, expresado por las actividades de la organización, que entrega una expresión de lo que el negocio

representa. Según Mohan Nair, existen dos órdenes de competencias. Las competencias de bajo orden son vistas como las actividades que la organización combina para ofrecer un producto o servicio que el cliente adquiere. Las competencias de alto orden son vistas como la forma en que las organizaciones expresan sus creencias/valores y cómo los clientes son el propósito detrás de esa creencia.

Esperar una ejecución sin errores, sin poseer una plataforma de rendimiento. Las organizaciones formulan las expectativas sin seguridad de que tienen la capacidad o el talento para alcanzar los objetivos. En la transformación es crítico encontrar el talento y las capacidades con anticipación, y asegurarse de que las capacidades operativas existen antes de que el mercado se transforme. Las organizaciones que buscan la transformación deben estar en la capacidad de crear una plataforma de rendimiento. Estas plataformas les permiten evaluar el valor de los nuevos métodos e ideas y utilizar las plataformas para aceptar o rechazar los métodos. Las empresas que quieren encontrar el camino ganador a través de la transformación saben que la ejecución es la piedra angular de la estrategia y la plataforma de desempeño les da la seguridad sobre las decisiones que toman.

Es importante que los líderes de la organización consideren desarrollar una estrategia de “transformación empresarial” adicional al plan estratégico de cinco años. La transformación empresarial no es un proceso que se realice a corto plazo, y requiere un fuerte compromiso por parte de quienes encabezan la organización; pero la transformación les permitirá estar en la capacidad para ver los indicios de cambio en el mercado, y poder desarrollar o hacer cambios en los productos o servicios en respuesta a la transformación. ■

Siete cosas que debe saber sobre innovación



La moda, por concepto, es momentánea, pero lo suficientemente atractiva para mover masas, lo cual conlleva de manera casi obligatoria a que algo que está “en boga” sea sustituido por una nueva actualidad, que con seguridad será detractada por muchos, pero venerada por la mayoría.

En el mundo de los negocios, al igual que en la sociedad, surgen estrategias que se convierten en moda, las cuales nacen como consecuencia de una necesidad económica, de mercado o interna de cada empresa; luego son implementadas y formalizadas de manera metodológica para posteriormente ser reemplazadas por algo “más novedoso”.

En el camino, son muchas las empresas que tratan de adaptar sus modelos de negocio a dichas estrategias y fracasan en el intento, pero también existen casos de éxito que son motivo de estudio en las maestrías más prestigiosas y tema de conversación en reuniones donde coinciden los altos directivos de distintas empresas.

Desde Calidad Total, pasando por SixSigma y las distintas variantes de Lean para una diversidad de tipos de industrias, las estrategias de negocio y los modelos derivados de estas han formado parte de la dinámica y la manera en como gerenciamos y hacemos negocio.

Innovación... porque los tiempos cambian

Innovación se ha convertido en el término de moda, lo que está “en boga”, lo que toda persona de negocios tiene en su agenda y quiere conocer. Sin embargo, la innovación no es un concepto nuevo, ni siquiera reciente, sencillamente el entorno económico mundial y la dinámica de los negocios ha desatado una necesidad en las empresas por reinventarse, por ser más competitivas, tener más presencia local o global, lograr un posicionamiento de mercado mayor al de sus competidores, y sobre todo, traducir todo eso en rentabilidad, promoviendo innovadores modelos de negocio.

1. ¿Es la innovación algo innovador?

En las últimas décadas hemos presenciado un amplio despliegue de nuevas tendencias en la forma en que hacemos negocio, la mayoría de ellas apoyadas en innovaciones tecnológicas, tal como hizo Amazon al

lanzar su servicio “Amazon EC2” (Elastic Compute Cloud), en la que ofrece a sus clientes espacio en web para ejecutar sus aplicaciones y solo pagar por el espacio utilizado, negocio que dista de su modelo de venta por internet.

Aun cuando la innovación ha ganado un puesto privilegiado como tendencia gerencial en lo que va de esta década, también es cierto que no es novedoso en el mundo de los negocios. La mejor forma que han encontrado los CEO's para sobrevivir en el complejo, cambiante y feroz mercado, ha sido reinventándose a través de productos, servicios y modelos de negocios innovadores.

Así sucedió cuando NetFlix decidió reinventar la forma en como distribuía y alquilaba películas, cambiando de un modelo “tradicional” de entrega y recolección de películas en físico (DVD/ BlueRay) a realizar la distribución vía *on-line (streaming)*, lo cual le ha permitido la permanencia en el mercado, suerte que no corrió su competidor BlockBuster.

Puede ser contradictorio, pero ciertamente tratar de generar innovación no es innovador, es más bien una realidad y necesidad que tienen las compañías de reinventarse y adaptarse a las exigencias de un mercado y clientes cada vez menos leales con las marcas y más ávidos de nuevas experiencias en los productos y servicios que adquieren.

2. La innovación no depende de un momento de genialidad

Uno de los errores más comunes es tener la percepción de que la innovación es el resultado de una chispa de ingenio que aparece y nos pega como un martillazo en la cabeza; nada más lejos de la realidad. La palabra clave es: **proceso**.

La innovación es el resultado de la adecuada identificación, canalización, análisis, selección y gestión de un conjunto de iniciativas, las cuales pueden suscitarse en cualquier área de la compañía y ser propuesta por cualquier colaborador, independientemente de la zona geográfica donde este se encuentre. La forma eficiente en que las compañías puedan llevar a cabo cada una de estas actividades es diseñar y poner en marcha un proceso que estimule la generación de iniciativas, que son la semilla fundamental para generar innovación.

En consecuencia, IBM implantó un programa de innovación, apoyado en una plataforma tecnológica denominada “Idea Management 2.0”, en la cual los colaboradores de todo el mundo colocan sus ideas y estas son evaluadas por el resto de la compañía para seleccionar aquellas que serán patrocinadas y convertidas en proyectos.

Una idea acertada y pertinentemente encausada puede significar el principio de un nuevo producto o modelo de negocio que se traduzca en beneficio para la compañía, pero para ello es necesario instaurar los procesos de negocio que permitirán generar innovación, para lo cual se debe tener en cuenta que la innovación no es planificada, necesita flexibilidad y por lo tanto los procesos que la encausan deben ser lo suficientemente adaptables.

3. Comunidad para innovar

La comunidad, como parte integral de un ecosistema, juega un papel protagónico en la concepción, desarrollo y sostenibilidad de la sociedad; igual sucede con el proceso de innovación en los negocios. Las compañías deben internalizar y explotar la capacidad de alcance que poseen para generar, captar y compartir ideas del ecosistema en el que se desenvuelven, involucrando a clientes, proveedores, asociados de negocio y colaboradores, fomentando un “Mercado de Ideas” del cual puedan tomar aquellas que juzguen generarán valor para el negocio y financiarla para convertirla en un proyecto de innovación.

El concepto de comunidad para innovar (del inglés *Innovation Community*) es el paso posterior a la creación e implantación del proceso de innovación. Engloba no solamente el proceso en sí, sino la conceptualización de una plataforma que permita gestionar las relaciones de colaboración entre los participantes, con la finalidad de buscar y generar ideas que en su conjunto capitalicen modelos de negocio innovadores para la compañía.

En consecuencia, la responsabilidad de innovar no recae sobre una persona, puesto de trabajo o cargo de gerencia; debe asimilarse como parte de las responsabilidades de todos aquellos que deseen aportar al crecimiento de la compañía, en el entendido de que

dicho crecimiento mejorará su estatus profesional y personal proporcionalmente.

4. Retorno de inversión

Es común escuchar, y si se quiere hasta lógico, *¿cuánto va a generar ese proyecto a la compañía?*, incluso antes de que sean presentados los objetivos y beneficios. Las iniciativas de innovación deben ser tratadas y gestionadas metodológicamente, cuidando la inversión de tiempo, tecnología, dinero y recurso humano para poder cuantificar si el producto final genera la rentabilidad esperada.

Para que una iniciativa de innovación sea rentable, el proceso para la generación, puesta en marcha y colocación en el mercado debe ser ágil y veloz, motivado por la agresividad que los competidores han venido mostrando en los últimos tiempos, influenciada a su vez por la velocidad con la cual el consumidor se “aburre” de la última innovación.

Sin embargo, para tomar ventaja del mercado no necesariamente tiene que ser el primero en colocar algo único; muchas compañías poseen estrategias basadas en la teoría de *follower* (seguidor en español), para lo cual la compañía debe estar en la capacidad de copiar, producir y colocar en el mercado tan pronto como sea posible el producto innovador. *¿Cuántas tablets de distintos tamaños, modelos, prestaciones tecnológicas y precios aparecieron en el mercado luego de que Apple lanzara al mercado su popular iPad, que ha generado ganancias para todas esas compañías?*

La innovación es lograr convertir una iniciativa en rentabilidad para la compañía; si esto no se logra, sencillamente se habrá inventado algo, pero no necesariamente innovado.

5. Hacerlo diferente es innovar

“Pero si eso que estás presentando es lo mismo que hemos venido haciendo, pero con algunas modificaciones. ¡No creo que funcione!”. Esta afirmación dista mucho de lo que un líder con una perspectiva real de la innovación diría, pero a pesar de eso es muy común escucharlo en reuniones de equipos dedicados a investigación y desarrollo de nuevos productos y/o servicios.

Cuando se piensa en innovación, casi de inmediato deliberamos en algo totalmente “nuevo”, y por supuesto apoyado por

tecnología de vanguardia, que crea una barrera en la comunidad innovadora, sesgando las ideas incluso antes de ser evaluadas.

La reinvenión de un producto, servicio o proceso también puede y debe ser categorizado como innovación, siempre y cuando se vayan a obtener beneficios cuantificables de ponerlo en marcha.

Un buen ejemplo de lo mencionado es lo acontecido con el desarrollo y aplicación de la estrategia SixSigma por Motorola en 1986, que es en filosofía una mejora de la tradicional estrategia de Gestión Calidad Total. Hoy, SixSigma es aplicada por muchas compañías que buscan mejorar la calidad en los procesos de negocio para mejorar la rentabilidad.

El proceso creativo es fundamental para lograr innovación en las empresas que buscan mejorar, adaptarse o sobresalir entre la competencia, pero para ello es necesario que los líderes en los cuales reposa la responsabilidad de tomar decisiones sobre el devenir de la compañía, cuenten con las competencias y herramientas necesarias para no dejar pasar las ideas innovadoras que puedan presentarse.

Liderazgo es factor clave para lograr crear las condiciones adecuadas y sustentables para la implantación de un proceso de innovación.

6. Ámbitos de la innovación

Tecnología sería la respuesta más frecuente que obtendrías si hicieramos la pregunta ¿Cuál cree usted es el área de la compañía en la que puede lograrse mayor nivel de innovación? Haga la prueba y posiblemente llegue a la misma conclusión. Pero no es difícil de imaginar, dado que basta abrir nuestro navegador de internet para toparnos con temas como *Cloud Computing*, distintos “Apps” para solucionar todo tipo de problemas empresariales desde nuestros dispositivos móviles, implementación de políticas que permiten utilizar tu dispositivo móvil en el ámbito corporativo sin importar la marca o modelo (BYOD - *Bring your own Device*, por sus siglas en inglés).

El reto de los negocios que actualmente son considerados innovadores ha sido lidiar con el paradigma “sin inversión en tecnología no hay innovación”. Muchas empresas que han buscado solucionar sus problemas de mercado y rentabilidad



con la adquisición de nueva tecnología, sin que esta fuese avalada por estudio detallado que argumentara tal decisión, han fracasado y en oportunidades hasta desaparecido.

Las razones para justificar fracasos en la incorporación de nueva tecnología pueden ser muchas, lo que sí hemos observado en los distintos casos de estudio es que las siguientes variables se repiten en la mayoría: estandarización de procesos de negocio, gestión de cambio organizacional, involucramiento de la alta directiva y convencimiento de la gente sobre la solución a ser implementada.

No existen límites para la innovación, puede aplicarse en cualquier ámbito de los negocios, por ejemplo, retención de talento, optimización de procesos y/o servicios, modelos de remuneración, desarrollo de liderazgo, entre otros. La creación de la Universidad Corporativa SIGO (cadena de *retail* con sede en la isla de Margarita), es un ejemplo claro de lo que se ha mencionado, cuya propuesta les ha permitido profesionalizar prácticamente a todos sus empleados y lograr eficiencia y mejor rentabilidad, motivado al programa de educación dirigido a especializaciones propias del negocio.

7 ¿Qué necesito para innovar?

Si nos remontamos al año 2005, ¿quién podría haber predicho que un año más tarde un programador web llamado Jack Dorsey crearía una aplicación en la cual las personas podrían colocar lo que piensan en 140 caracteres, a la cual denominaría Twitter, y se convertiría en un negocio altamente rentable?

Posiblemente alguna persona que labora en cualquier departamento de la empresa tenga una idea, igual o más valiosa, que la presentada en nuestro ejemplo. De ser así, tendríamos que preguntarnos, ¿tenemos los mecanismos para capturar esa idea a tiempo y convertirla en un negocio rentable? ¿La empresa cuenta con el liderazgo necesario para traducir una idea en ingresos para la empresa? ¿Existe cultura de innovación?

El tamaño de la empresa poco o nada influye en la generación de innovación y en su implantación. No existe una receta para innovar o para predecir que poner en marcha un proceso de innovación tendrá el

retorno económico esperado, pero la gente es la que hace posible la innovación, lo que hace necesario desarrollar competencias orientadas a liderar procesos que conlleven la puesta en marcha de ideas innovadoras.

Un paso adelante

Está demostrado que existen compañías que pronto desaparecerán, bien porque no son capaces de adaptarse, porque no fueron lo suficientemente astutas para generar una mayor rentabilidad, o porque fueron absorbidas por otras de mayor tamaño y más agresivas.

Estas compañías serán aquellas que se comportan al mejor estilo de las películas de comedia, cuando al ser solicitado un voluntario para cumplir una tarea, le indicaban que diera un paso adelante, y solo, por descarte, quedaba el más lento que no dio un paso atrás. La compañía que no se mueva, hacia adelante o hacia atrás, y se quede estática, sencillamente tenderá a desaparecer.

La implementación de procesos para la canalización de innovación permite a las compañías anticiparse al futuro, a las necesidades de sus grupos de interés (clientes, proveedores, empleados) y prepararse para afrontar posibles eventualidades que puedan hacer tambalear la posición financiera del negocio.

Las estrategias derivadas de la innovación parecieran no siempre dar un paso al frente; para ello recordemos nuevamente el caso de NetFlix, cuya apuesta fue pasar de un enorme stock de películas en formato DVD a un stock de películas en digital –que ahora parece lo más lógico, pero muchas críticas surgieron–, decisión que le permitió permanecer en el mercado, haciendo prácticamente desaparecer a su competencia BlockBuster. La creación de una cultura de innovación debe ser uno de los primeros pasos que deben dar las empresas si quieren aprovechar al máximo la capacidad creativa de empleados y equipos de trabajo. Seguidamente, debe formarse una estrategia basada en definición de procesos, tecnología, estructura organizacional y adiestramiento, permitiéndole a la empresa innovar para el éxito. ■

Soluciones integrales



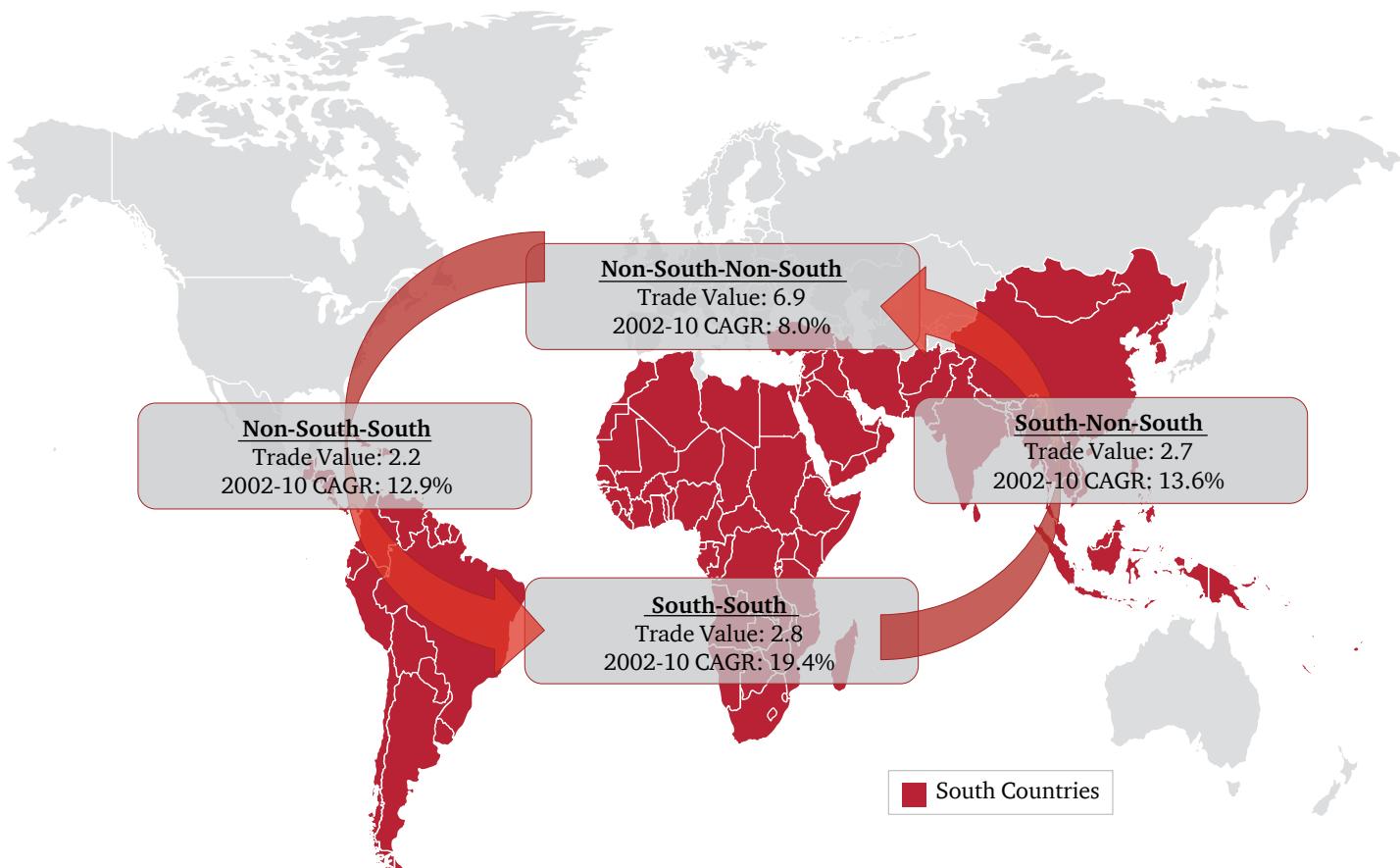
En PwC formulamos estrategias efectivas para una adecuada gerencia de impuestos, mediante la implantación de innovadoras estrategias fiscales y evaluaciones del debido cumplimiento de los deberes formales en materia fiscal. Optimizar la toma de decisiones empresariales basadas en el conocimiento oportuno de las consecuencias tributarias de cada opción, es nuestra misión.

Juan Manuel Ferron, Socio Director y Mariano Errichiello, Clients & Markets Officer de PwC Hispanoamérica- Servicios de Advisory

Hispanoamérica: Oportunidades en la próxima década

La interconectividad entre mercados emergentes es significativa como sus tamaños

Exportaciones mundiales: ComercioSouth-South vs. Non-South-South
2010 (US\$ en trillones)



*South incluye las siguientes regiones: América del Sur y Central, África, Asia en desarrollo y Medio Oriente
Fuente: IMF Direction of Trade Statistics, IMF Coordinated Direct Investment Survey (CDIS)



El mundo de los negocios está mirando hacia los mercados emergentes; la interconectividad de Asia, África, América Latina, Medio Oriente, Europa Central y del Este ha acelerado el crecimiento económico y está soportando el reequilibrio de la economía global en el largo plazo.

Después de la crisis financiera resalta el fortalecimiento de las relaciones entre Asia y América Latina, así como entre Medio Oriente y África, dejando pensar que una mayor proporción del comercio global va a desviarse de las rutas tradicionales hacia las nuevas. Lo mismo está pasando con los flujos de capital que están creando redes poderosas afuera de las economías desarrolladas. Estudios recientes de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas

en inglés) muestran que durante los primeros seis meses de 2012, por primera vez la Inversión Extranjera Directa (IED) en los mercados emergentes iguala los flujos hacia las economías desarrolladas.

Mientras los mercados emergentes quedan altamente dependientes de los mercados desarrollados para las inversiones salientes, estos últimos también se están convirtiendo en una fuente de inversión extranjera subiendo su participación en las IED salientes, desde el 6% de 2007 hasta el 11% de 2011.

Las mismas compañías de los mercados emergentes se están lanzando en iniciativas de expansión para incrementar su presencia y operaciones en los mercados emergentes. Son significativas las inversiones realizadas por estas empresas para globalizar sus operaciones y cadenas de suministro, con el fin de incrementar

la competitividad global y retar a los líderes de las industrias, sus mayores competidores, establecidos en los nuevos mercados objetivos.

Muchos de los nuevos modelos de negocios que las compañías de los mercados emergentes están creando para estos mercados incluyen interesantes estrategias de penetración y diferenciación de productos y servicios, que llegan a contribuir de forma relevante en los ingresos totales de la compañía, además de convertirse en verdaderas incubadoras de innovación.

Esta tendencia está influyendo también en el desarrollo organizacional de las empresas, que siempre cuentan con importantes iniciativas internas de regionalización para atender los mercados del sureste de asiático, África, Medio Oriente e Hispanoamérica (América Latina sin Brasil), sin perder de vista la importancia de la customización del negocio a la realidad local de cada país.

Nuestra región

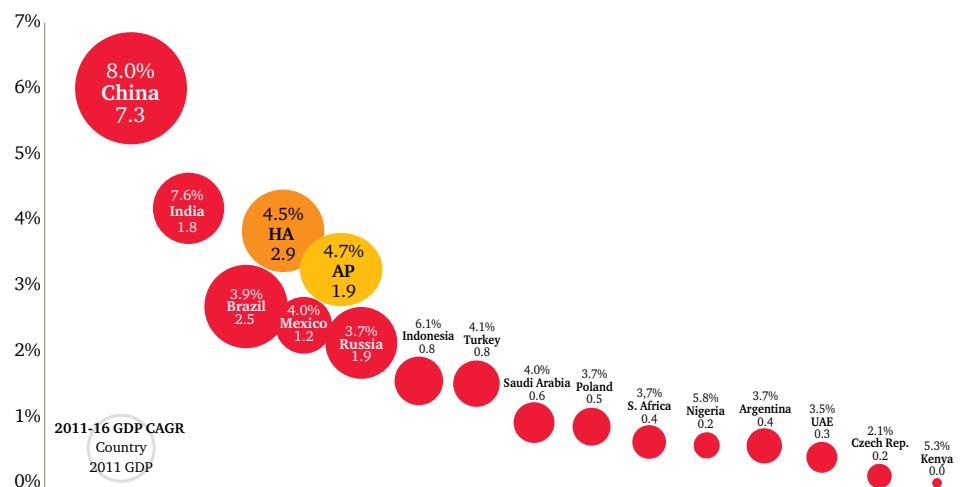
Hispanoamérica representa una de las más importantes áreas en términos de población y un mercado interno muy interesante con bastante poder adquisitivo, si se sabe acceder a la base de la pirámide y fuerza laboral competitiva. Cuenta con 360 millones de personas compartiendo el mismo idioma y estructuras sociales; la población tiene una edad promedio de 28 años y tasas de desempleo y analfabetismo de 7.5% y 5.5% en promedio, respectivamente.

La región es el segundo productor de petróleo más importante del mundo con 6.7 millones de barriles por día, y pasa por momentos de rápido crecimiento y apertura para fomentar mayor participación de la inversión privada e ingreso de las mejores prácticas y tecnologías, que permitan explotar en mayor escala sus vastos recursos energéticos y de hidrocarburos.

Hispanoamérica posee un gran potencial en reservas de petróleo y gas de lutitas,

Los mercados emergentes son diversos por tamaño, crecimiento y geografía

Global Real GDP by Group
2011 vs. 2016 (US\$ in trillions)



Fuente: IHS Global Insight

especialmente en México y Argentina que tienen unas de las reservas más grandes a nivel mundial. Adicionalmente, hay oportunidades en el desarrollo de yacimientos de hidrocarburos en aguas profundas, en los cuales México posee una gran cantidad de reservas en su porción del Golfo de México; países como Colombia y Uruguay están empezando a atraer inversionistas que ya están desarrollando proyectos de exploración y explotación.

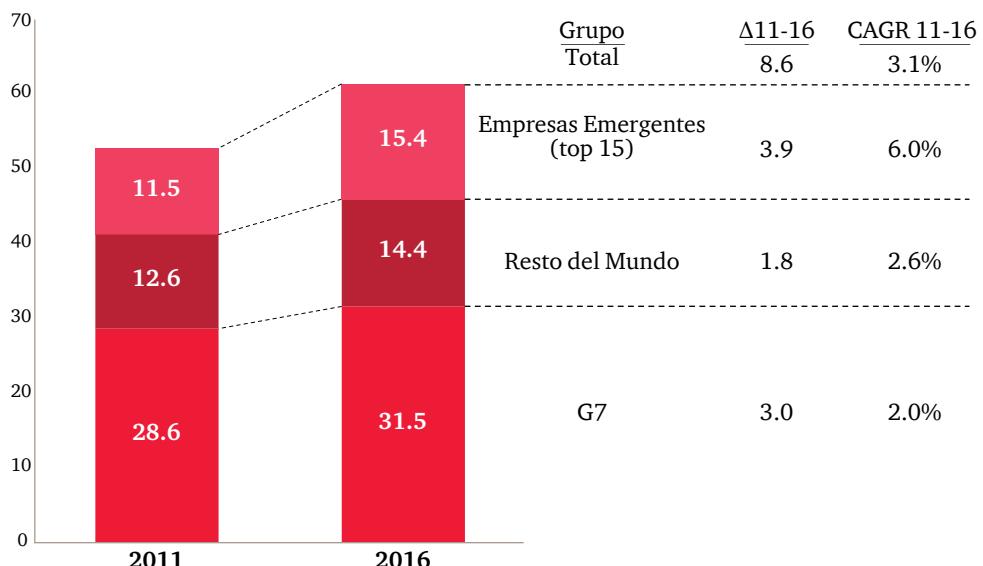
En el corto plazo se espera ver una mayor dinámica de la industria, en la medida en que Bolivia y Perú continúen creciendo en la explotación y comercio del gas natural; México apruebe su iniciativa de reforma energética y cambios en Pemex; Ecopetrol continúe aumentando su producción y proyectos en Perú y Estados Unidos e YPF inicie sus asociaciones con otras empresas para desarrollar sus reservas de *gas shale* en Argentina. Se estima que el valor de la producción petrolera llegue a 170 billones de dólares en 2016.

Desde la perspectiva de la minería, a nivel mundial resalta la volatilidad

de los precios de los *commodities* y el nacionalismo de los recursos naturales, así como las consecuencias que estas tendencias implican; sin embargo, las compañías mineras están enfocando sus esfuerzos en reestructurar las operaciones y optimizar los costos, rediseñar las estrategias de inversión/desinversión y responder a los riesgos regulatorios y ambientales. La región deslumbra por su gran potencial, ya que cuenta con las mayores reservas de cobre en el mundo; se prevé que la producción minera de Hispanoamérica valga 110 billones de dólares en solo tres años.

Se necesitan grandes inversiones en infraestructura, con presupuestos gubernamentales arriba de los 460 billones de dólares para puertos, aeropuertos, carreteras, trenes suburbanos, agua, energías renovables y proyectos sociales que incluyan escuelas, prisiones, hospitales y edificios públicos. Hay programas muy ambiciosos con participación privada significativa a través de los esquemas PPP e iniciativas de integración regional de los mercados de infraestructura.

PIB Real Global por Grupo
2011 vs. 2016 (US\$ en trillones)



Fuente: IHS Global Insight, FMI

El sector salud está siempre más sujeto al fuerte interés de los gobiernos que empujan el desarrollo de plataformas multicanal y buscan generar comunidades que procuren ambientes benéficos para la sociedad en general, lo que ha derivado en los llamados *bioclusters*, es decir, desarrollos inmobiliarios donde convergen industria, salud, educación y esparcimiento. Un ejemplo de ellos son los *bioclusters* Biometrópolis y Polo Esmeralda que se planean en la ciudad de México.

El alcance de las telecomunicaciones se ha expandido poderosamente cubriendo a la mayoría de la población y haciendo el salto al 4P con esquemas comerciales muy innovadores que permiten a la base de la pirámide participar en el mercado. Con dos operadores muy poderosos en la región (Telefónica de España y América Móvil [Claro/México]) se cuenta con todas las oportunidades para interconectar, soportar tecnologías modernas de negocio y desarrollar servicios del más alto nivel.

Hispanoamérica es una región muy globalizada, por ejemplo, México tiene más de 12 acuerdos de comercio bilateral, y la mayoría de las naciones en la región tiene acuerdos de libre comercio entre ellos. En 2012 el valor del comercio bilateral fue de mil 225 billones de dólares.

El año pasado la IED registró más de 107 billones de dólares y hay expectativas de crecimiento de seis veces en los próximos cuatro años. Mientras la inversión internacional disminuyó y la participación de Brasil se redujo en 3%, Hispanoamérica ha crecido más del 6.4% desde el año pasado y se espera que llegue a 560 billones de dólares acumulados de IED en los próximos cuatro o cinco años.

La recién constituida Alianza del Pacífico --creada por los gobiernos de México, Colombia, Perú y Chile-- está trabajando a través de sus Consejos Empresariales (CEAP), compuestos por las organizaciones de negocios nacionales y los empresarios más destacados, para crear una zona de negocio amigable, simplificando y homologando comercio, sistemas de migración y salud, bolsa de valores y regulaciones fiscales para maximizar las oportunidades en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

Esta iniciativa de integración regional ya lleva importantes avances en el tema de la eliminación de la visa, integración del mercado de capitales, constitución del fondo para la cooperación en la Alianza del Pacífico, el acuerdo interinstitucional para remover barreras comerciales en el sector salud, movilidad estudiantil, constitución de embajadas y oficinas de promoción en conjunto, como en Ghana y próximamente en Marruecos, Vietnam y Turquía. Sin embargo el más impactante progreso será, sin duda, la desgravación arancelaria acordada entre los países que procederán a la eliminación del 92% del universo de aranceles de bienes y servicios en 2014 y procederán a eliminar el resto en el corto y mediano plazos.

Grandes miras con acciones concretas

Prevemos que, gracias a estas iniciativas de regionalización y ambiciosas expectativas de crecimiento en las principales industrias y sectores económicos de la región, nuestro Producto Interno Bruto (PIB) crecerá más de un billón de dólares en cuatro años, llevándolo a más de 4 mil 500 billones de dólares, lo cual nos convierte sin duda en una muy importante ventana de oportunidad para la próxima década.

Estas son las razones por las cuales las firmas de PwC en Estados Unidos, Canadá, España, México y en los países de América del Sur, excepto Brasil, invirtieron en Centros de Excelencia, desarrollando servicios innovadores y de alto valor agregado de Consultoría en Management, Riesgo y Tecnología en las seis más importantes industrias de la región:

- Sector financiero
- Infraestructura
- Minería
- Energía, petróleo y gas
- Sector salud
- Telecomunicaciones

Capitalizando nuestro tamaño y cobertura regional, con el soporte directo de nuestros accionistas, somos el mejor canal para ayudar a las empresas extranjeras, interregionales y nacionales. Estamos listos para anticipar la inversión necesaria en la región, cuidando un retorno atractivo para los inversionistas. ■

Invirtiendo en las relaciones



PwC sigue creciendo junto a los retos y oportunidades que plantea la globalización. Con el compromiso de construir relaciones que crean el valor que nuestros clientes, nuestra gente y nuestras comunidades están buscando, estamos en Twitter, Facebook y LinkedIn:



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 sin prometer una promoción.

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. ■

Proyectos de construcción con valor: *Estrategias para mejorar los resultados*

Conforme se diseñan proyectos de infraestructura cada vez más ambiciosos y complejos, con mayor restricción en su presupuesto y fechas agresivas de conclusión, es trascendental visualizar los riesgos de construcción, así como los objetivos de costos y programas de obra para evitar fallas.

Frecuentemente los proyectos de construcción, tanto del sector público como del privado, tienen incumplimientos en sus objetivos de costos y tiempos de entrega, lo que afecta los resultados y pone en peligro, en algunos casos, la operación estratégica de las organizaciones, por ello es indispensable contar con un proceso sistemático de análisis de riesgos y controles a la medida del proyecto, con lo que se podrá medir el nivel de confianza y asegurar el cumplimiento de expectativas de su ejecución, de acuerdo a las necesidades detectadas.

Es fundamental el involucramiento de la Alta Dirección para buscar la combinación idónea de los sistemas y herramientas, así como determinar el apoyo externo e interno en la organización para la ejecución de la obra.

El incumplimiento de actividades, su desfase, y la ocurrencia de eventos no previstos de la obra ocasionan sobrecostos en el proyecto como uno de los principales impactos. En un estudio realizado

recientemente por PwC, los sobrecostos tienen su origen en una deficiente planeación del proyecto, estimados inexactos, escasa administración de riesgos y de respuesta a la estrategia de ejecución, así como diseño deficiente de los controles del proyecto, entre otros factores.

Encontrar los elementos de éxito no es sencillo, toda vez que estos tienen que ver con la naturaleza del proyecto y los procedimientos organizacionales; sin embargo se pueden mencionar algunas acciones, como mejorar los procesos de planeación para la ejecución; aumentar la exactitud de los estimados de costo y tiempos; contar con un equipo experimentado en la ejecución de proyectos de infraestructura; desarrollar procedimientos específicos y controles para el proyecto (gobierno de proyecto); desarrollar y cuantificar los principales riesgos de la construcción y prever sus contingencias; medir los avances y la estructura de los programas de ejecución, así como tomar acciones predeterminadas ante las desviaciones de los costos esperados y los plazos de conclusión del proyecto.



Principales factores que originan sobrecostos



En la mayoría de las ocasiones es conveniente contar con apoyo externo al equipo del proyecto para determinar la confiabilidad y la robustez del mismo, con el fin de garantizar el logro de sus objetivos. Debemos contar con una metodología y un conjunto de herramientas desde las fases tempranas del proyecto (antes de su ejecución) hasta acciones de recuperación de proyectos con problemas en su ejecución con la finalidad de identificar y solucionar problemas. Estos principios pueden adaptarse a cualquier tamaño de organización o proyecto.

Con base en el marco de administración de riesgos para proyectos de construcción, recomendamos que algunos aspectos críticos se revisen para generar valor. Estos aspectos son los siguientes:

- **Marco organizacional.** Se evalúa la estructura organizacional del proyecto, supervisión, roles y responsabilidades

de los miembros clave del equipo del proyecto, así como sus competencias y habilidades.

- **Gestión de compras y contratos.** Se evalúan las estrategias de contratación de los proveedores o contratistas así como los métodos de compra, incluyendo las prácticas y procesos para la evaluación de contratos y proveedores.
- **Control de cambios y alcance.** Se revisa cómo se manejan, controlan y aprueban los cambios de alcance, incluyendo los mecanismos de cambios de costos.
- **Administración de programas.** Se analizan los procesos y procedimientos de control implementados para garantizar la exactitud de los programas de obra; también se evalúan los métodos que se utilizan para medir el avance y cómo se manejan las desviaciones en los programas.

- **Administración de riesgos y problemas.** Se apoya en la identificación, análisis, planes de respuesta y control/monitoreo.
- **Comunicación y reportes.** Se validan los procesos de comunicación internos y externos, informes de avance, seguimiento de los problemas del proyecto y métodos de presentación de información. Se incluye la calidad de los informes que se proporcionan a los organismos normativos y regulatorios.
- Administración de obra. Asesoría en selección de contratos, elaboración de modelos de costos, administración de la cadena de suministros, Oficina de Administración de Proyectos (PMO).
- Evaluación y administración de contratos.
- Apoyo/asesoría en auditoría interna.
- Evaluación independiente de proyectos. Análisis costo-beneficio.
- Acompañamientos y recuperación de proyectos.
- Apoyo en la resolución de controversias e investigaciones.

Experiencia en proyectos de construcción

La experiencia en el tema es útil para planear, administrar y asegurar el cumplimiento de proyectos para los sectores público y privado, a través de una serie de acciones que garantizan el desarrollo de las obras y, más aún, la generación de valor para la organización que las ejecuta y para la comunidad que las recibe. Algunas de las acciones son:

- Diseño y evaluación del programa de construcción.
- Estructuración y financiamiento de proyectos (incluye especificación, análisis de riesgos, estructuración de contratos, estructuración financiera, estrategia de adquisición y de contratación, asesoría sobre la deuda/ capital, reestructuración y asesoría fiscal).
- Gobierno y controles del proyecto. Análisis de riesgos de construcción.

Si se llevan a la práctica las acciones referidas, se podrá registrar una serie de beneficios entre los que destacan: reducción de los sobrecostos recurrentes, mejora de los mecanismos de incentivos y penalizaciones, aumento en la certidumbre de los plazos de conclusión de los proyectos y del cumplimiento de los contratos de obra.

También se podrá contar con mejores comunicaciones, lo que facilitará la toma de decisiones y poder emitir alertas anticipadas de desviaciones en el presupuesto, programa de obra y advertir riesgos. Todos estos elementos pueden generar elementos para sugerir acciones de recuperación de proyectos y conocer la causa raíz de las desviaciones principales, lo que sin duda conducirá a una ejecución eficaz de los proyectos de infraestructura. ■

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, asuettos, fines de semana y por modificaciones a las leyes.

Fechas fiscales de Enero a Abril 2014 ■ Edición No. 12 ■ Editado en Panamá

Costa Rica

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
D107 Impuesto a los casinos y salas de juego.	15	17	17	15
D113 Impuesto sobre los rendimientos y ganancias de capital de los fondos de inversión.	15	14	14	15
D160 Declaración trimestral de impresión de comprobantes de ingresos.				
D161 Declaración, resumen trimestral de cajas registradoras.	15			15
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	17	15
D-186 Impuesto a los productos del tabaco.	15	17	17	15
D105 Régimen simplificado.	15			15
D152 Declaración anual resumen de retenciones impuestos únicos y definitivos.				
D170 Impuesto especial sobre bancos y entidades financieras o domiciliadas.				
D179 Declaración jurada del impuesto solidario para el fortalecimiento de programas de vivienda, Ley 8683 (casas de lujo).	15			
Impuesto a las personas jurídicas (el período de pago es los primeros 30 días naturales siguientes al primero de enero).	31			
D176 Canon de reserva del espectro radioeléctrico.				
D177 Contribución especial parafiscal a Fonatel. La declaración se presenta dos meses y medio después del cierre fiscal. Se realiza el pago del primer tramo, con la presentación de la declaración.				17
D-101: Impuesto sobre las utilidades (contribuyentes con período fiscal de año natural).				17
D108 Pagos parciales de renta (contribuyente con período ordinario Oct-Sep).				31
D110 Timbres de educación y cultura.				31

*Durante el mes de febrero se podrá realizar en un solo pago la cancelación del timbre para la educación y cultura.

Nicaragua

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
IR Declaración y pago de retenciones en la fuente a cuenta de rentas de actividades económicas correspondiente al mes anterior.	8	7	7	7
Declaración y pago de retenciones a cuenta y definitivas de rentas del trabajo correspondiente al mes anterior.				
Declaración de retenciones definitivas de rentas de capital y ganancias y pérdidas de capital correspondiente al mes anterior.				
En el caso de las retenciones a cuenta por trasmisión de bienes inmuebles que deberán registrarse ante una oficina pública, liquidaran y pagarán, la ganancia de capital en un plazo no mayor de (30) días posterior al entero de la retención.				
IVA Declaración y pago para medianos y grandes contribuyentes del mes anterior.	15	17	17	15
IR Declaración y pago de anticipo y/o pago mínimo definitivo de rentas de actividades económicas e impuesto especial a los casinos, máquinas y mesas de juego correspondiente al mes anterior.				
Derecho de Explotación del Sector Minero				
Impuestos EFOMAV, Selectivo y Específico	15	17	17	15
Declaración y pago del impuesto especial para el financiamiento del fondo de mantenimiento vial correspondiente al mes anterior.				
Declaración y pago del impuesto selectivo al consumo correspondiente al mes anterior.				
Declaración y pago del impuesto específico conglobado al combustible correspondiente al mes anterior.				
Municipalidad Declaración y pago del impuesto municipal sobre ingresos correspondiente al mes anterior.	15	21	21	21
Seguridad Social e Inatec Pago de cotización INSS patronal y laboral correspondiente al mes anterior.	17	21	17	24
Pago de aporte INATEC correspondiente al mes anterior.				
IVA Pago anticipado de los primeros quince días del mes corriente para grandes contribuyentes.	22	21	31	24
Municipalidad Declaración y pago de matrícula municipal del año 2014.	31			
Municipalidad Pago del primer 50% del impuesto de bienes inmuebles 2014.				
IR Declaración y Pago del IR Anual para contribuyentes con período fiscal ordinario terminado al 31 de diciembre 2013.				31
Pago de aporte INATEC correspondiente a marzo 2014.				24

Guatemala

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Declaración Jurada semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 23 al 29 de diciembre 2013. (en enero); del 27de enero al 2 de febrero 2014 (en febrero); y del 24 al 02 de marzo 2014 (en marzo); y del 24 al 30 de marzo 2014 (en abril).	7	7	7	4
Declaración Jurada mensual informativa de saldos, compras y ventas del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo correspondiente al mes anterior.	10	10	10	10
Declaración Jurada semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 30 de diciembre 2013 al 05 de enero 2014 (en enero); del 03 al 09 de febrero 2014 (en febrero); del 03 al 09 de marzo 2014 (en marzo); y del 31 de marzo al 06 de abril 2014 (en abril).	10	14	14	11
Declaración Jurada de retenciones o pago directo de Impuesto Sobre la Renta por ingresos que no fueron objeto de retención a entidades o personas que operan sin establecimiento permanente sobre; transporte internacional de carga y pasajero, prima de seguro, primas de fianzas, telefonía, transmisión de datos y comunicaciones internacionales; utilización de energía eléctrica desde el exterior; dividendos, utilidades, ganancias y otros beneficios 5% definitivo (Artículo 104 numeral 1, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Retenciones de Impuesto Sobre la Renta por intereses pagados o acreditados a no residentes 10% definitivo (Artículo 104 numeral 2, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Retenciones de Impuesto Sobre la Renta por sueldos y salarios, dietas, comisiones, regalías, honorarios al exterior 15% definitivo y el 25% definitivo a otras rentas (Artículo 104 numeral 3 y 4, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Declaración Jurada de retenciones de Impuesto Sobre la Renta de suministros de noticias internacionales a empresas usuarias en el país 3% definitivo (Artículo 104, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Declaración Jurada de retenciones de Impuesto Sobre la Renta, sobre renta de Trabajo en Relación de Dependencia (Artículo 80, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Declaración Jurada de retenciones de Impuesto Sobre la Renta a personas individuales y jurídicas domiciliadas en el país 5-7% (Artículos 44 y 173, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Pago directo de Impuesto Sobre la Renta por ingresos gravados que no fueron objeto de retención, a personas domiciliadas en el país, 5-7% (Artículos 44 y 173, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Retención del Impuesto Sobre la Renta, por emisión de facturas especiales por compra de bienes y adquisición de servicios (Artículo 16 de la Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Informes de servicios de impresión de documentos, solo imprentas (Artículo 16, Dto. 20-2006). Impuesto de Timbres Fiscales (3% contrataos civiles y mercantiles, etc.). Retención del Impuesto Sobre la Renta, sobre rentas de capital mobiliarias e inmobiliarias 10% definitivo (Artículo 92, Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012). Retención de Impuesto Sobre la Renta sobre dividendos 5% (Artículo 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 Dto. 09-2002). Declaración Jurada y Recibo de Pago del Impuesto Sobre Cigarrillos Fabricados a Máquina y de Exportación de Cigarrillos (Artículo 25, Dto. 61-77).	15	14	14	14
Declaración Jurada Trimestral del Impuesto Sobre la Renta, trimestre enero-marzo 2014, régimen de utilidades sobre actividades lucrativas (Artículo 38 Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012).				14
Declaración Jurada semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 06 al 12 de enero 2014 (en enero); del 10 al 16 de febrero 2014 (en febrero); del 10 al 16 de marzo 2014 (en marzo); y del 07 al 13 de abril 2014 (en abril).	17	21	21	22
Cuotas IGSS, IRTRA e INTECAP (Art. 6 y 35 del Acuerdo 1118 del IGSS).	20	20	20	21
Retenciones del Impuesto al Valor Agregado a cargo de exportadores por adquisición de productos agrícolas y pecuarias (65%), pago de remanente. Retenciones del Impuesto al Valor Agregado a cargo de exportadores por adquisición de otros productos y servicios (15%), pago de remanente. Retenciones del Impuesto al Valor Agregado a cargo de empresas calificadas en el Dto. número 29-89 (65%), pago de remanente. Retenciones del Impuesto al Valor Agregado a cargo de empresas operadoras de tarjetas de crédito o débito (15%). Retenciones del Impuesto al Valor Agregado por adquisición de combustible con tarjetas de crédito o débito (1.5%). Retenciones del Impuesto al Valor Agregado a cargo de otros agentes de retención (15%).	22	21	21	23
Declaración Jurada semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 13 al 19 de enero 2014 (en enero); del 17 al 23 de febrero de 2014 (en febrero); del 17 al 23 de marzo 2014 (en marzo); y del 14 al 20 de abril 2014 (en abril).	24	28	28	25
Impuesto de Solidaridad, trimestre octubre-diciembre 2013 (en enero) y trimestre enero-marzo (en abril) Artículo 10, Dto. 73-2008 LISO. Impuesto Único sobre inmuebles, trimestre octubre-diciembre 2013 (Artículo 21 Dto. 15-98 LIUSI). Declaración Jurada Mensual del Impuesto al Valor Agregado Régimen General, diciembre 2013 (Artículo 40 LIVA y Artículo 8, inciso 5 Código Tributario). Impuesto al Valor Agregado retenido en la emisión de facturas especiales de diciembre 2013 (en enero) y de marzo 2014 (en abril) Artículo 54 LIVA.	31			30
Declaración Jurada de Información para el régimen de devolución de Impuesto al Valor Agregado a exportadores (Artículo 25 LIVA y 28 del Reglamento). Declaración Jurada semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 20 al 26 de enero 2014. Presentación del Inventario Semestral julio-diciembre 2013 (Artículo 42 numeral 3 Ley de Actualización Tributaria, Dto. 10-2012).	31			
Declaración Jurada Mensual del Impuesto al Valor Agregado Régimen General, Enero 2014 (Artículo 40 LIVA y Artículo 8, inciso 5 Código Tributario). Impuesto al Valor Agregado retenido en la emisión de facturas especiales del mes de enero 2014 (Artículo 54 LIVA). Declaración Jurada semanal del Impuesto a la Distribución de Petróleo Crudo de la semana del 17 al 23 de febrero 2014. Presentación del Informe Anual de Retenciones de Impuesto Sobre la Renta a empleados 2013.		28		
Declaración Jurada Anual del Impuesto sobre la Renta 2013. Declaración Jurada Mensual del Impuesto al Valor Agregado Régimen General, Febrero 2014 (Artículo 40 LIVA y Artículo 8, inciso 5 Código Tributario). Impuesto al Valor Agregado retenido en la emisión de facturas especiales del mes de febrero 2014 (Artículo 54 LIVA).			31	

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, asuettos, fines de semana y por modificaciones a las leyes.

Fechas fiscales de Enero a Abril 2014 ■ Edición No. 12 ■ Editado en Panamá

Panamá

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Presentación de Planilla de Seguridad Social.	2-8	3-7	3-7	1-7
Certificación de Intereses sobre Préstamos Hipotecarios.				
Informe de Fondos para Jubilaciones, Pensiones y Otros Beneficios.			3	
Informe de Aseguradoras - Certificación de Gastos Médicos por Asegurado.				
Impuesto sobre primas de seguros anual 2%.				
Impuesto Selectivo al Consumo.				1-10
ITBMS mensual y/o trimestral.				
Impuesto de Timbres mensual.				
Impuesto de primas de seguros 5%.	15	17	17	15
Declaración jurada de rentas de Personas Naturales (en abril con prórroga).			17	15
Declaración Jurada Municipal del Distrito de Panamá (beneficio 10% de descuento).	20			
Pago de cuotas de Seguridad Social.	22-31	19-28	20-31	21-30
Presentación de Informe de Compras e Informe de No Declarantes Mensual.	31	28	31	30
Pago del Impuesto Municipal Mensual o Anual con 10% de descuento.				
Declaración Jurada de Rentas de Personas Jurídicas.				
Declaración Jurada Municipal del Distrito de Panamá (Final).			31	30
Pago de impuesto sobre la renta de personas naturales y jurídicas.				
Pago de impuesto de aviso de operaciones.				
Pago de impuesto de licencia bancaria (Contribuyentes con período fiscal - año calendario).			31	
Pago de la primera cuota del Impuesto de Inmueble (beneficio 10% de descuento).		28		30

El Salvador

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Anticipo a cuenta del Impuesto sobre la Renta (Arts. 151 y 152 Código Tributario).				
Retención por servicios de carácter permanente (Art. 155 Código Tributario).				
Retención por prestación de servicios (Art. 156 Código Tributario).				
Retención a sujetos no domiciliados (Art. 158 Código Tributario).				
Declaración y Pago del Impuesto de IVA (Art. 93 y 94 LIVA).				
Retención IVA a sujetos no domiciliados (Art. 162 Código Tributario).	16	14	14	22
Percepción IVA a sujetos domiciliados (Art. 163 Código Tributario).				
Informe de Donaciones (Art. 146 Código Tributario).				
Declaración y Pago de Impuestos Específicos y Ad-Valorem y Contribución Especial Turismo (Gaseosas, Tabaco, Bebidas Alcohólicas, Armas de Fuego, Municiones y Productos Pirotécnicos).				
Declaración del impuesto sobre las llamadas telefónicas provenientes del exterior que terminan en El Salvador.				
Declaración impuesto especial a los combustibles.				
Informe Mensual de Ventas a Productores, Distribuidores o Detallistas de Productos de Tabaco.				
Actualización de dirección para recibir notificaciones (Art. 90 Código Tributario).	16			
Informe de autorización de sistemas contables, libros legales y libros IVA (Art. 149-C Código Tributario).	16			22
Estado de origen y aplicación de fondos (Art. 146 Código Tributario).	16			22
Informe Mensual de Retenciones, Percepción y Anticipo a Cuenta IVA (Art. 123-A Código Tributario).				
Informe Mensual de Documentos Impresos a Contribuyentes Inscritos en IVA (Art. 116 Código Tributario).	23	21	21	29
Informe de importadores, distribuidores y fabricantes de vehículos (Art. 12 L. Primera Matrícula).	23			
Informe semestral sobre el registro de inmuebles (CNR) (Art. 121 Código Tributario).	23			
Informe semestral sobre la constitución, transformación, fusión o liquidación de sociedades (CNR) (Art. 121 Código Tributario).				
Declaración de marcas y precios al público de productos nacionales e importados (Art. 9 Ley de Impuesto Sobre Productos del Tabaco).	31	28		
Informe de operaciones con sujetos relacionados o domiciliados de países catalogados como paraísos fiscales, de baja o nula tributación (Art. 124-A Código Tributario).				
Informe anual de retenciones (Art. 123 Código Tributario).			31	
Informe sobre realización de cirugías, operaciones y tratamientos médicos (Art. 122-A Código Tributario).				
Informe de proveedores, clientes, acreedores y deudores (Art. 125 Código Tributario).				
Informe semestral sobre las inscripciones comerciales, industriales, de servicios o de cualquier naturaleza económica (Art. 121 Código Tributario).				
Informe sobre socios, accionistas, cooperados y distribución y/o capitalización de utilidades, dividendos o excedente (Art. 124 Código Tributario).				
Informe de instituciones financieras, intermediarios financieros no bancarios y cualquier entidad financiera pública y privada sobre valores de ingresos, costos y gastos consignados en el Estado de Resultados o en el Estado de Ingresos y Gastos, de solicitantes de préstamos, créditos o financiamientos (Art. 120-B Código Tributario).	31			
Informe anual de ventas a usuarios de alcohol etílico, metílico, isopropílico y butílico y ventas a distribuidores o intermediarios de bebidas alcohólicas (Art. 45-F Ley Reguladora de la Producción y Comercialización del Alcohol y de las Bebidas Alcohólicas).				
Informe sobre inventario (Art. 142 Código Tributario).				
Declaración de Impuesto sobre la Renta anual (Art. 48 L. Renta).			28	
Informe de ganancias y/o pérdidas de capital, balances generales y estado de resultados para contribuyentes que lleven contabilidad formal y conciliación de la utilidad o pérdida (Art. 91 Código Tributario).				
Declaración del Estado Patrimonial personas naturales (Art. 91 Código Tributario).				30

República Dominicana

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Pago de Impuesto Selectivo al Consumo de combustibles (específico). Pago de Impuestos de Casinos.	2, 9, 16, 23 y 30	6, 13, 20 y 28	6, 13, 20 y 27	3, 10, 17 y 24
Pago de Impuestos de Tragamonedas.	7	5	5	7
Pago Ad-Valorem de los Combustibles.	7, 13, 20, y 27	3, 10, 17, y 24	3, 10, 17, 21, 24 y 31	7, 14, 21 y 28
Norma 01-07 remisión de los archivos de datos costos y gastos para personas jurídicas que no presenten declaraciones de ITBIS y no efectúen retenciones de dicho impuesto con fechas de cierre 31 de diciembre. Remisión de los archivos de datos de informaciones de personas jurídicas con fecha de cierre al 31 de diciembre correspondiente a: Detalle de ventas de bienes y servicios (Formato 607). Informaciones sobre los NCF Anulados (Formato 608). Informaciones sobre pagos realizados al exterior (Formato 609). Reporte de compra de divisas (Formato 612), para contribuyentes con fecha de cierre de 31 de diciembre. Reporte de venta de divisas (Formato 613), para contribuyentes con fecha de cierre de 31 de diciembre. Presentación de la declaración jurada de Impuesto a la Vivienda Suntuaria y Solares Urbanos No Edificados (IPI/IVSS). Presentación y pago de otras retenciones de Impuestos sobre la Renta y retribuciones complementarias. Contribución de salida de líneas aéreas (2da quincena del mes anterior).				3
Pago del Impuesto a la organización de juegos telefónicos.	10	10	10	10
Pago de la 1ra cuota del Impuesto a la Vivienda Suntuaria y Solares Urbanos No Edificados (IPI/IVSS). Pago anticipado mensual Impuesto Sobre la Renta de personas jurídicas no acogidas al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST). Pago anticipado mensual Impuesto Sobre la Renta personas Físicas y sucesiones indivisas con actividades comerciales e industriales no acogidas al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST). Remisión de las informaciones sobre compras de bienes y servicios para contribuyentes del Impuesto Sobre la Renta y/o ITBIS (Formato 606).				11
Impuesto sobre ventas de Zonas francas al mercado local.	15	17	17	15
Declaración Jurada informativa Anual de los agentes de retención de asalariados (IR-13) Impuesto Sobre la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS). ITBIS contribuyentes acogidos al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST), basado en compras. Impuesto Selectivo al Consumo.				17
Impuesto Selectivo a las Comunicaciones y a los seguros.	20	20	20	21
Pago del Impuesto a las bancas de apuestas (loterías y deportivas).	22	24	24	22
Contribución de salidas de líneas aéreas (1era quincena del mes corriente). Reporte de reembolsos o pagos de reclamaciones ARS personas físicas (Formato 615). Reporte de pago de comisiones de las aseguradoras y ARS (Formato 616).	27	25	25	25
Presentación y pago de la declaración jurada del Impuesto Sobre la Renta de sociedades con fecha de cierre 30 de septiembre (en enero) y con cierre de 31 de diciembre (en abril), no acogidas al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST). Presentación declaración jurada y pago de la 1era cuota del Impuesto Sobre Activos de sociedades con cierre 30 de septiembre (en enero) y con cierre de 31 de diciembre (en abril), no acogidos al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST). Declaración jurada informativa instituciones sin fines de lucro con cierre 30 de septiembre (en enero) y con cierre 31 de diciembre (en abril). Presentación y envío de las retenciones del Estado (Formato 623) de empresas con cierre de 30 de septiembre (en enero) y con cierre 31 de diciembre (en abril).			28	30
Pago de la 2da cuota impuesto sobre los activos empresa con cierre 31 de marzo (en enero) y con cierre 30 de junio (en abril), no acogido al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST).		30		30
Reporte de órdenes de combustibles exentos (Formato 624).	30	28	31	30
Declaración jurada de empleados acogidos a la ley 179-09 sobre deducción de gastos educativos. Aceptación de la declaración jurada anual del ISR propuesta por la DGII para los asalariados. Envío de informaciones sobre los comprobantes fiscales de personas físicas (naturales), que no estén obligados con el ITBIS y que no efectúen retenciones de dicho impuesto. Declaración Jurada del ISR de los contribuyentes acogidos al Procedimiento Simplificado de Tributación (PST) basado en ingresos.				28
Pago de la 1era cuota del ISR de los contribuyentes acogidos al PST basado en ingresos. Impuesto Sobre la Renta Personas Físicas y Sucesiones Indivisas no acogidos al procedimiento simplificado de tributación (PST). Pago 1era cuota Impuesto Sobre los Activos personas físicas con Negocio de Único Dueño.				
Declaración informativa de operaciones efectuadas con partes relacionadas o vinculadas (DIOR), para contribuyentes con cierre 30 de septiembre.				31

* El Impuesto de Cheques y Transferencias Electrónicas; y el ITBIS retenido por las Compañías de Adquirencia: enero 3, 10, 17, 24 y 31; febrero 7, 14, 21 y 28; marzo 7, 14, 21 y 28; y abril 4, 11, 21 y 25.

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 Enero a Abril 2014 ■ Edición No. 12 ■ Editado en Panamá

Honduras

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Industria Forestal (periodo del mes anterior).	6	5	5	7
Tasa de Seguridad Poblacional del Sistema Financiero (2da quincena del mes anterior).	6	5	5	7
Aporte al patrimonio vial.	8	7	7	7
Producción y consumo de gaseosas y cervezas.				
Producción de Alcoholes y Licores Nacionales.				
Impuesto Sobre Ventas.				
Impuesto Sobre Ventas telecomunicaciones.				
Tasa por llamadas telefónicas de larga distancia internacional (en formulario TGR-1).				
Retención Impuesto sobre ventas al Estado.				
Retención 12% ISV Grandes Contribuyentes, Artículo 8 de la Ley del ISV (Acuerdo 215-2010).				
Casinos juegos de envite Azar.				
Premios de urna de Lotería Nacional de Beneficencia.				
Tasa Especial de Seguridad Poblacional (Comidas y Bebidas bajo regímenes especiales; Casinos y Máquinas Tragamonedas; Telefonía Móvil).				
Retención en la fuente asalariados.				
Retención del 12.5% (Art. 50 LISR).				
Retención a No Residentes (Artículo 5 de la Ley del ISR).	10	10	10	10
Retención Dividendos o Utilidades.				
Retención intereses (art.9 del Decreto 110-93).				
Retención anticipo 1% del ISR (Art. 19 del decreto 17-2010).				
Retención impuesto cedular sobre renta por alquiler habitacional.				
Retención ISV por tarjetas de Débito y Crédito.				
Impuesto del 5% por venta de boletos de lotería electrónica, rifas y encuestas a través de celular, correo electrónico o por otro medio de comunicación televisivo, radial, electrónico, digital, telemático o analógico.				
Retención del 10% de ganancia de capital por promociones, sorteos, encuestas, rifas a través de celular, correo electrónico o por otro medio de comunicación televisivo, radial, electrónico, digital, telemático o analógico.				
Retención del 12.5% a profesionales de la medicina, microbiólogos y técnicos en rayos X; médicos que emitan certificaciones médicas; miembros del Colegio de Abogados de Honduras que emitan Certificados de Autenticidad (Período Enero 2014).				
Impuesto selectivo al consumo.				
Tasa por servicios turísticos.				
Producción y consumo sobre cigarrillos de producción nacional.	15	14	14	14
Impuesto sobre ventas Líneas aéreas.				
Declaración Mensual de Retenciones.				
Contribución Especial Transacciones Financieras Pro-Seguridad Poblacional (DEI-530).				
Declaración Jurada Informativa de retenciones DMR (DEI-540) período diciembre 2013.	15	17	17	15
Tasa de seguridad poblacional por transacciones financieras (1ra quincena del mes corriente).	20	20	20	21
Declaración informativa bolsa de valores (periodo 2013).	31			
Declaración anual de Socios y participación de utilidades (periodo 2013).		28		
Industria Forestal (Pago Período 2013).				
Declaración (Informativa) Anual de Créditos del impuesto sobre ventas (DAC).				
Contrato de Alquileres (Período 2013).				
Impuesto Sobre la Renta.				
Aportación Solidaria Temporal.				
Activo Neto.				31
Impuesto a las Ganancias de Capital.				
Contribución Especial del Sector Cooperativo 3.6%.				
Contribución por excedentes de Operaciones.				
Instituciones Educativas.				
Impuesto Cedular Sobre Renta por Alquiler Habitacional (Período 2013).				30

*La Retención Impuesto sobre Ganancias de capital a no residentes (2%), y la Ganancia de Capital para residentes (10%) se pagan dentro de los diez (10) días calendario siguientes a la transacción.

Haciéndolo mejor, haremos más



En PwC le ayudamos a adaptar sus procesos al ritmo de la evolución, buscar soluciones a los problemas y eliminar las brechas que puedan tener, así como alcanzar nuevos objetivos estratégicos.

Este innovador servicio abarca los procesos de reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo, carreras y competencias, estructura organizativa, administración de personal, compensación y beneficios, y SAP (RRHH).

Contacto: xochil.gutierrez@pa.pwc.com

Contac^{tos}

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, Ignacio Pérez, José
Naranjo, Carlos Barrantes y Luis Garrido.

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 Orizábal, Otto Dubois, Edgar
Mendoza, Fernando Leonel Rodríguez y
Rony Maldonado.

PwC Honduras

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

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

Socios Wilfredo Peralta, Ramón Morales y
Roberto Morales.

PwC El Salvador

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

Socios María Cejas y Carlos Morales Recinos.

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

Socios Francisco Castro Matus y
Álvaro Artiles.

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,
Francisco Barrios y Edereth Barrios.

PwC República Dominicana

Edificio Novo-Centro, en la Ave. Lope de
Vega #29, piso PwC
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 delOrbe,
Andrea Paniagua y Juan Rivero.



Costa Rica Nicaragua Panamá El Salvador República Dominicana Honduras Guatemala

www.pwc.com/interamericas

Visítanos y conoce más sobre:

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

**Y conéctate con
PwC Interaméricas 2.0**



www.facebook.com/PwCInteramerica

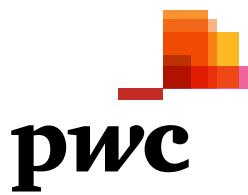


www.twitter.com/PwC_interameric



pa.linkedin.com/company/pwc-interamericas

www.pwc.com/interamericas



© 2014 PwC. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la red de PwC y/o una o más de sus firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada. Ver www.pwc.com/structure para más detalles.