# UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA

## CENTRO DE POSGRADOS


## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN FINANZAS

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

# Impacto Financiero de la consolidación del Departamento de Impuestos de Zoetis para la región de Latinoamérica


**ELABORADO POR**

**GRACE MORÁN GUZMÁN**



**HEREDIA, COSTA RICA**

**2017**

# UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
# CENTRO DE POSGRADOS

## CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 6 de Julio del 2017

Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: Impacto Financiero de la consolidación del Departamento de Impuestos de Zoetis para la región de Latinoamérica, elaborado por la estudiante Grace Morán Guzmán, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado académico Máster Profesional en Administración con Énfasis en Finanzas.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

MBA Daniel Suchar Zomer

# UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
# CENTRO DE POSGRADOS

## CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 6 de Julio del 2017

Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: Impacto Financiero de la consolidación del Departamento de Impuestos de Zoetis para la región de Latinoamérica, elaborado por la estudiante: Grace Morán Guzmán, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado académico Máster profesional en Administración con Énfasis en Finanzas.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

MBA Leonardo Montero Fernández

# UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
# CENTRO DE POSGRADOS

## CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 6 de Julio del 2017

Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado Impacto Financiero de la consolidación del Departamento de Impuestos de Zoetis para la región de Latinoamérica, elaborado por la estudiante Grace Morán Guzmán, como requisito para que la estudiante pueda optar por el grado académico de Máster en Administración con Énfasis en Finanzas.

Corregí el trabajo en aspectos tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito , ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe de ustedes cordialmente,

Prof. Mario Boza Chacón
Filólogo Afiliado al Colegio de
Licenciados y Profesores número 5034
Cédula I 0358 0444

## DECLARACIÓN JURADA

La suscrita, **Grace Morán Guzmán**, con cédula de identidad número 800970222, declaro bajo fe de juramento, que conozco las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio y que soy la coautora del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de Máster en Administración con énfasis en Finanzas de la Universidad Latina, campus Heredia y que el contenido de dicho trabajo es obra original de la suscrita.

Heredia, 6 de Julio del 2017.

**Grace Morán Guzmán**

## MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

La suscrita, **Grace Morán Guzmán** con cédula de identidad número 800970222, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de Máster Profesional en Administración con énfasis en Finanzas de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y apreciaciones personales incluidas en el mismo. Autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, al publicar el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, 6 de Julio del 2017.

**Grace Morán Guzmán**

# DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mi madre quien ha sido el motor de empuje que me ha llevado a luchar por mis ideales y superarme tanto profesional como personalmente. Su apoyo, su guía y su ejemplo han sido y serán siempre mi inspiración para seguir adelante.

También se lo dedico a mi esposo Pedro y a mis hijos Diego y Dana quienes han estado a mi lado en todo momento al darme su amor y su tiempo, los amo.

# AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer al profesor MBA Daniel Suchar Zomer por su apoyo y guía desde el inicio de este trabajo, ha sido un largo camino pero ha estado ahí brindándome su orientación y compartiendo su experiencia profesional.

# RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas multinacionales presentan complejidades en sus operaciones financieras que las han llevado a generar centros donde se brindan servicios compartidos de tal forma que se puedan aprovechar las similitudes en los procesos que se llevan a cabo en cada ubicación al generar ahorros significativos en gastos, eficiencias con la estandarización y simplificación de tareas y un mayor control.

El área de impuestos se ha caracterizado por involucrar varios profesionales y equipos que aportan con información a ser entregada a las autoridades que las requieren. El manejo impositivo de las empresas requiere de un conocimiento técnico así como también de un profundo entendimiento de la operatividad del negocio para lograr análisis de la información y poder generar propuestas de valor con el manejo de los mismos dentro de las empresas. Es por esto que muchas empresas subcontratan asesores o empresas que brindan este tipo de soporte y cuyo valor en honorarios puede llegar a representar un importante impacto en los resultados financieros de las mismas.

Zoetis es una empresa farmacéutica cuyo principal negocio es la salud animal y que dedica todos sus esfuerzos a complacer a sus clientes quienes son las personas que cuidan de los animales. En el año 2012 y luego de una separación de Pfizer, su empresa madre, Zoetis inicia sus operaciones en forma independiente en 120 países en el nivel mundial. Son varias las condiciones sobre las que se da este arranque entre las cuales la más importante es la falta de capacidad para cubrir todas las áreas de cumplimiento como empresa independiente por lo cual procede a firmar contratos de servicios de soporte profesional, esto lo realiza de la mano de firmas de asesoría de renombre mundial con la finalidad de cubrir sus necesidades inmediatas y asegurarse una calidad y el menor riesgo posible en el desarrollo de las mismas.

Durante los primeros años los resultados financieros de la empresa son alentadores pero se identifica una gran área de oportunidad en la simplificación de sus operaciones y la reducción de sus gastos operativos.

El área impositiva no es ajena a la realidad de la empresa en el mundo y replica condiciones de altos gastos provenientes de los servicios profesionales subcontratados y se observan que los cumplimientos tanto en tiempo como en forma ante las autoridades no se encuentran en óptimas condiciones.

Por medio de una propuesta de reingeniería, se analizan las opciones para optimizar el área de Impuestos de Zoetis en el nivel de la región de Centro Latinoamérica por medio de la creación de un departamento interno que se encargue de preparar, analizar y cumplir con todos los aspectos relacionados con impuestos para las entidades legales de Zoetis ubicados en esta región.

Con esta propuesta, se intenta dar visibilidad que la creación de un equipo interno genera un mayor conocimiento de los temas y condiciones en temas impositivos que impactan a la empresa, de igual forma se genera mayor control de las posibles contingencias a las que puede estar sujeta la empresa, se puede dar un manejo de escala al replicar procesos similares en varios de los países con menor esfuerzo y recursos. Esta propuesta va acompañada de un plan de entrenamientos y preparación del equipo interno así como también de una renegociación de los servicios actualmente subcontratados con firmas de asesoría externa. La finalidad es brindar un servicio interno que genere valor a la empresa, reduzca los costos y puede servir de modelo para ser replicado en otras regiones del mundo.

Luego de los análisis financieros respectivos, se identifica que en un año de implementar la reingeniería se pueden obtener hasta un 36% menos gastos de los existentes a la fecha y en el futuro el margen es aún mayor con lo cual este plan puede resultar estratégico para la gerencia y de pronta aplicación.

## TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I PROBLEMA Y PROPÓSITO ..... 1
1.1 Estado actual de la investigación ..... 2
1.1.1 Introducción al tema ..... 2
1.2 Planteamiento del problema ..... 4
1.3 Justificación ..... 5
1.4 Objetivo General y Específicos ..... 6
1.4.1 General ..... 7
1.4.1 Específicos ..... 7
1.5 Alcance y Limitaciones ..... 7
1.5.1 Alcance ..... 7
1.5.2 Limitaciones ..... 7

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA ..... 9
2.1 Historia de la empresa ..... 10
2.2 Análisis del entorno ..... 12
2.2.1 General ..... 13
2.2.2 Específico ..... 14
2.2.3 FODA ..... 16
2.3 Reingeniería o reestructura empresarial ..... 20
2.3.1 Concepto de Reingeniería ..... 20
2.3.2 Las ventajas de la reingeniería ..... 22
2.3.3 Metodología de la reingeniería ..... 23

2.4 Evaluación financiera ..... 25
2.4.1 Inversión ..... 25
2.4.2 Estados Financieros ..... 30
2.4.2.1 Estados de Resultados ..... 30
2.4.3 Costos ..... 33
2.4.4 Análisis Vertical y Horizontal ..... 35
2.4.5 Razones Financieras ..... 36
2.4.5.1 Razones de Actividad ..... 37
2.4.5.1 Razones de rentabilidad ..... 37
2.4.6 Análisis de Rentabilidad ..... 39
2.4.6.1 Valor actual neto ..... 39
2.4.6.2 Tasa interna de retorno ..... 40

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO ..... 42
3.1 Enfoque metodológico y método seleccionado ..... 43
3.1.1 Enfoque metodológico cuantitativo ..... 43
3.1.2 Método de investigación seleccionado ..... 44
3.2 Descripción del contexto y sitio dónde se lleva a cabo el estudio ..... 45
3.3 Características de los participantes y fuentes de información ..... 45
3.3.1 Características de los participantes ..... 45
3.3.2 Fuentes de información ..... 46
3.4 Técnicas e instrumentación para la recolección de datos ..... 49

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ..... 51
4.1 Análisis del entorno ..... 52

4.1.1 General ..... 52
4.1.2 Específico ..... 56
4.1.3 Análisis FODA ..... 61
4.1.4 Reingeniería o Restructuración del departamento de impuestos ..... 66
4.1.4.1 Metodología de la reingeniería ..... 67
4.1.4.2 FODA (después de la reingeniería) ..... 74
4.2 Reestructura financiera ..... 75
4.2.1 Análisis de Inversión ..... 75
4.2.1.1 Recursos Humanos ..... 75
4.2.1.2 Espacio Físico ..... 75
4.2.1.3 Materiales y Equipo ..... 75
4.2.2 Costos Asociados ..... 81
4.2.3 Gastos Asociados ..... 81
4.2.4 Evaluación Financiera ..... 81
4.2.5 VAN y TIR ..... 81

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 87
5.1 Conclusiones ..... 88
5.2 Recomendaciones ..... 89

CAPÍTULO IV PROPUESTA ..... 91
6.1 Propuesta de reingeniería ..... 92
6.1.1 Línea del tiempo de la propuesta ..... 94

BIBLIOGRAFÍA ..... 96

## ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y DIBUJOS

Gráfico 1: Tamaño del mercado mundial de salud animal desde 2002 hasta 2017 (en miles de millones de USD) ..... 3
Gráfico 2: Costos Asociados ..... 81
Gráfico 3: Gastos Asociados ..... 83
Gráfico 4: Gap generado por la reestructura del departamento. ..... 84
Cuadro 1: Estructura organizacional actual de empresa**.** ..... 12
Cuadro 2: Principales datos macroeconómicos de los países de la región CeLA ..... 53
Cuadro 3: Listado de entidades legales de Zoetis en Latino América ..... 68
Cuadro 4: Inversión en personal ..... 76
Cuadro 5: Inversión en capacitación ..... 77
Cuadro 6: Inversión en espacio físico. ..... 78
Cuadro 7: Listado de materiales y equipos. ..... 78
Cuadro 8: Detalle de valores relacionados con materiales y equipo. ..... 80
Cuadro 9: Detalle de gastos anuales por servicios profesionales sin y con un departamento de impuestos interno. ..... 82
Cuadro 10: Cálculo de diferencia en costos y gastos con y sin reestructura ..... 84
Cuadro 11: Flujos de efectivo proyectados a 5 años ..... 86
Dibujo 1: MATRIZ FODA ..... 15
Dibujo 2: Plan de reestructura de un negocio ..... 24
Dibujo 3: Organigrama del departamento de Impuestos. ..... 72
Dibujo 4: Matriz FODA después de la reingeniería ..... 74
Figura 1: Cálculo del margen de utilidad bruta ..... 37
Figura 2: Cálculo del margen de utilidad de operación ..... 38
Figura 3: Cálculo del margen de utilidad neta ..... 38
Figura 4: Cálculo del VAN ..... 39
Figura 5: Relación del VAN con el TIR ..... 40

# CAPÍTULO I

# PROBLEMA Y PROPÓSITO

## 1.1 Estado actual de la investigación

### 1.1.1 Introducción al tema

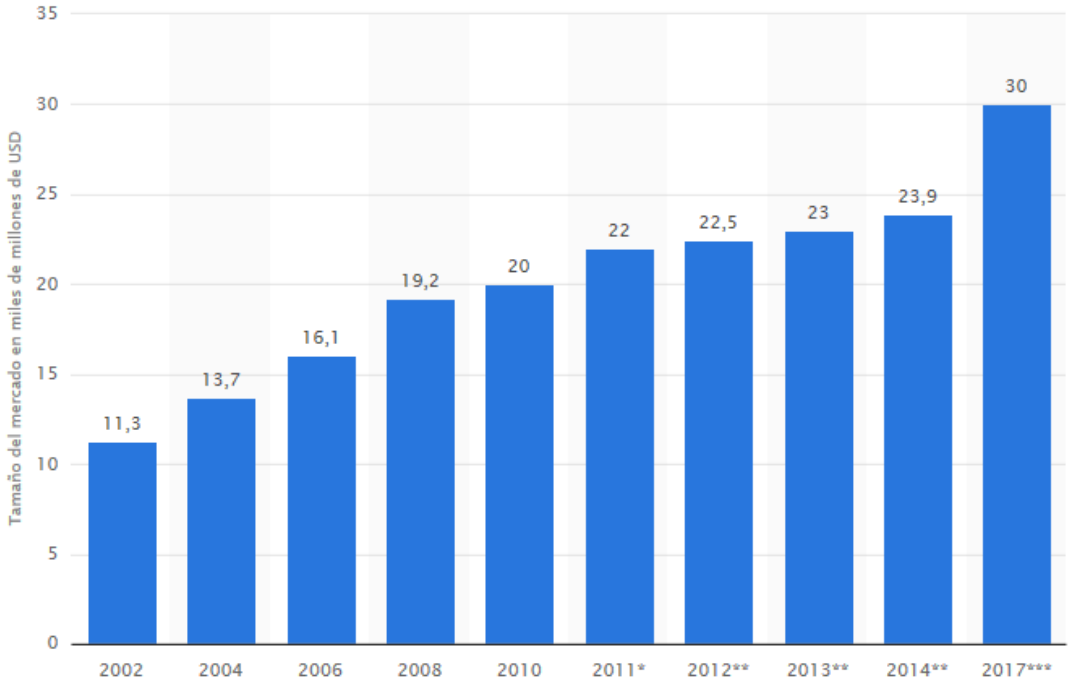
Zoetis es una empresa farmacéutica que se ubica dentro de los primeros lugares dentro de la industria de productos para la salud animal y que funcionó durante más de 60 años como una unidad de negocio de Pfizer Inc, actualmente Zoetis es una holding pública e independiente comprometida con la mejora de la salud de los animales y con brindar soluciones a sus clientes que crían y cuidan de ellos. Zoetis descubre, desarrolla, fabrica y comercializa una amplia cartera de medicamentos y vacunas de salud animal concebida para satisfacer las necesidades reales de los veterinarios y de los ganaderos y los propietarios de animales de compañía a los que asisten.

El mercado mundial de salud animal ha presentado con crecimiento constante en a través de los años como se puede observar en el gráfico 1 y debido a varios factores entre los que se destacan: el cambio y conciencia del cuido de los animales, las configuración social de las familias donde las mascotas han llegado a ocupar espacios importantes, la alta demanda de proteínas de alta calidad y la globalización de costumbres y culturas alimentarias diversas.

Debido a este fuerte crecimiento es en el año 2011 que Pfizer toma la decisión de dividir su negocio de salud animal para incorporar la unidad Pfizer Animal Health (PAH) bajo una estructura legal separada. Como resultado, el 29 de octubre de 2012, Zoetis se formó como una empresa independiente.

Zoetis como grupo independiente categoriza sus actividades en cuatro regiones: Estados Unidos, Europa/África/Oriente Medio, Canadá/América Latina y Asia /Pacífico. Dentro de estas regiones hay gerentes regionales que se encargan de supervisar las operaciones de su respectivo país o región alineado con las metas, directrices, regulaciones y presupuesto establecidos por el equipo de liderazgo global.

**Gráfico 1. Tamaño del mercado mundial de salud animal desde 2002 hasta 2017 (en miles de millones de USD)**




Fuente: https://es.statista.com/estadisticas/599128/valor-de-mercado-de-la-salud-animal-a-nivel-mundial-2002-2017/

Zoetis US representa la sede mundial corporativa y cuenta con la supervisión global de las decisiones estratégicas del grupo. Zoetis Bélgica y Zoetis Singapur sirven como co-empresarios del modelo operativo y con responsables de las funciones claves de la cadena de suministro.

Zoetis Costa Rica mantiene el centro de servicios financieros que brindan soporte a varios países de Latinoamérica y Estados Unidos y también cuenta con posiciones de gerencias regionales de las áreas: comercial, logística y financiera.

Para la gerencia financiera ubicada en Costa Rica, el manejo de la información y coordinación de los equipos de trabajo ubicados en cada uno de los países fue complejo ya que debe cumplir con las regulaciones legales y completar el proceso de

separación de Pfizer y puesta en marcha del negocio como una entidad independiente.

## 1.2 Planteamiento del Problema

Una vez dada la separación de Pfizer, Zoetis debe iniciar operaciones como una empresa independiente pero bajo esta premisa debe toman decisiones corporativas para mantener al día sus obligaciones en sus diferentes entidades y decide contratar servicios de asesoría en varias áreas y se firman acuerdos globales con empresas de renombre mundial para recibir los servicios de cumplimiento y asesoría tributaria, precios de transferencia, legales y auditorías financieras.

En cuanto a la organización del área financiera, se contrata un equipo local en cada país conformado por la figura de un contralor, un contador, una analista de cuentas por pagar, un analista de cuentas por cobrar y un tesorero. En algunos de los países como Colombia, México, Brasil y Argentina cuyas operaciones y nivel de ventas es alto, el equipo financiero se refuerza con más recursos para cada una de estas áreas. Todos estos recursos se concentran en una línea de reporte regional a través de la dirección Financiera ubicada en Costa Rica.

El director financiero experimenta complejidades en el momento de llevar un adecuado control y seguimiento a los diferentes temas entre sus reportes directos, asesores y corporación. A la vez, la comunicación entre los asesores tributarios y el personal contable y financiero en cada uno de los países se vuelve una limitante ya que las decisiones las debe tomar y autorizar la Dirección Financiera regional y los plazos son cortos. Ante esta situación, se creó una posición de coordinación de Impuestos Regional quien debía ser el vínculo entre este equipo de trabajo local, asesores externos y la dirección.

Al cierre del primer año, bajo este modelo operativo, el número de empleados directos del área financiera supera las estimaciones realizadas por la organización y los costos asociados a los servicios de asesoría sobrepasan el presupuesto anual.

Adicionalmente, el nivel de control de las operaciones es deficiente debido a complejidad de los equipos, la comunicación que se debe llevar por diversos canales y filtros que no permiten una adecuada revisión de la información que se genera desde la compañía y que es externada a los diferentes entes reguladores teniendo como resultado incumplimientos y potenciales contingencias en las entidades de cada país.

## 1.3 Justificación

Con base en los resultados obtenidos por Zoetis durante su primer año de operaciones independientes y pese a un crecimiento de dos dígitos en el nivel de la industria, se evidencia la necesidad de plantear una reorganización de la estructura con la clara intención de obtener lo siguiente:

- **Reducir de la complejidad.** La cantidad de gente involucrada en cada actividad, los diferentes procesos que se manejan sin tener un estándar, los diferentes sistemas de cómputo y de reportes que se tienen en cada uno de los países, la cantidad de entes de gobierno que deben ser atendidos y monitoreados para efectos de mantener al día las obligaciones y los cambios que se generan, son algunos de las condiciones entre las cuales se puede enfocar la reorganización para reducir el grado de error que se tiene, reducir los tiempos de respuesta y agilizar la toma de decisiones.

- **Manejo adecuado de la información que se entrega a las autoridades.** Para la coordinación de Impuestos es necesario tener visibilidad de la información que se entrega a las autoridades, la cual debe ser analizada y revisada previamente. Bajo el modelo actual, fácilmente se presentan situaciones en las que la información es entregada directamente de los equipos financieros locales a los asesores y por medio de ellos a las autoridades y no es sino hasta el momento que existen intimaciones por parte de los entes en donde se es comunicado de las situaciones al equipo ubicado en Costa Rica, es por esto que se debe dar un

mejor seguimiento a los temas y revisar la información previo a su presentación.

- **Mayor fluidez y agilidad en la comunicación**. Se debe buscar una línea de comunicación más directa y precisa, que lleve a la Dirección Financiera la información correcta para la toma de decisiones y también que sea receptiva a la información que se genera localmente. También, debe mantener una línea de comunicación directa y constante con los diferentes asesores y llegar directamente a las autoridades para recibir de primera mano la información que es generada.

- **Mayor control.** Es importante que el nivel de control, no solo de la información y de las obligaciones que la empresa tiene con las autoridades sea llevado en forma adecuada sino también el control de las decisiones y el gasto que se deriva de las mismas. Para la dirección financiera existe poca claridad entre los acuerdos con las firmas de asesoría y los honorarios que se reciben una vez prestado sus servicios, de igual forma, no se conoce con claridad si el servicio fue recibido en la medida solicitada. Por otra parte, la cantidad de empleados directos e indirectos que se ven involucrados en los procesos de cumplimiento es variable en cada país sin mostrarse claramente si su desempeño es adecuado y si su alcance se limita o no a una o varias actividades de otra índole.

- **Menor costo.** Lo principal que se debe buscar con el nuevo modelo es reducir importantemente los costos relacionados con las actividades de cumplimiento. Generar un impacto positivo en las utilidades de las entidades de la mano de una mitigación del riesgo por faltas e incumplimientos. De aquí la oportunidad de plantear a la corporación un modelo donde se refleje esta reducción de costos con base a las premisas anteriores.

## 1.4 Objetivo General y Específicos

### 1.4.1 General

Evaluar el impacto financiero de la consolidación del Departamento de Impuestos de Zoetis para la región de Latinoamérica.

### 1.4.2 Específicos

- Recopilación teórica y bibliográfica relevante para la preparación del proyecto.

- Realizar un análisis del entorno de la empresa y del departamento de impuestos.

- Ejecutar la evaluación financiera del departamento de impuestos en su situación actual y posterior a su reestructuración.

- Preparación de un plan de ejecución de la consolidación del Departamento de Impuestos de una empresa Farmacéutica para la región de Latinoamérica.

## 1.5 Alcance y Limitaciones

### 1.5.1 Alcance

El presente proyecto se realizará dentro del área financiera de Zoetis por lo cual es para su uso interno únicamente. En un inicio, se buscará alinear la propuesta del nuevo modelo con un alcance que incluya la misma región en la cual tiene injerencia la dirección financiera ubicada en Costa Rica y posteriormente se propondrá una expansión con base en los resultados obtenidos. Para el primer año, los países incluidos serán: Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela, Ecuador y Perú.

### 1.5.2 Limitaciones

El proyecto tiene una durabilidad de tres meses que es el tiempo que estimado para la preparación y presentación de la propuesta de mejora lo cual es una limitante de tiempo y eventualmente puede dificultar el tener una aprobación por parte de la alta gerencia acerca de la aplicación del modelo principalmente por los cambios que pueda sufrir con base en las observaciones y debate entre los diferentes equipos, por ende los resultados del mismo no podrán ser revisados.

# CAPÍTULO II

# FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

## 2.1 Historia de la Empresa

Zoetis es una holding pública e independiente que funcionó durante más de 60 años como una unidad de negocio de Pfizer Inc., comprometida con la mejora de la salud de los animales y con brindar soluciones a sus clientes que son las personas que crían y cuidan de ellos.

En 2011, Pfizer comenzó a prepararse para dividir su negocio de salud animal para incorporar la unidad Pfizer Animal Health (PAH) bajo una estructura legal separada. Como resultado, el 29 de octubre de 2012, Zoetis se formó como una empresa independiente.

Zoetis como grupo independiente categoriza sus actividades en cuatro regiones: Estados Unidos, Europa/África/Oriente Medio, Canadá/América Latina y Asia /Pacífico. Dentro de estas regiones hay gerentes regionales que se encargan de supervisar las operaciones de su respectivo país o región alineado con las metas, directrices, regulaciones y presupuesto establecidos por el equipo de liderazgo global.

- **Visión.** Una sencilla visión guía nuestra labor: que nuestros productos, servicios y personal sean los más valorados por los clientes de salud animal de todo el mundo.

- **Misión.** Como compañía, tenemos una clara misión: partimos de seis décadas de historia y de una excepcional atención a la salud animal para ofrecer a nuestros clientes productos y servicios de calidad y nuestro compromiso con sus empresas.

- **El cliente como prioridad número 1.** Nos esforzamos cada día para que nuestros clientes sean lo primero, porque cuando ellos prosperan, todos salimos beneficiados. A la cabeza de este esfuerzo se encuentran los representantes comerciales de Zoetis, que establecen relaciones firmes y profundas con

nuestros clientes que perduran durante años. Dichas relaciones cuentan con el respaldo de nuestros 800 especialistas técnicos y veterinarios y de sus profundos conocimientos técnicos y su formación en el ámbito sanitario. Gracias a su amplia presencia sobre el terreno, Zoetis puede responder rápidamente a las necesidades de los mercados locales y está preparada para ayudar a nuestros clientes a incrementar la productividad de sus empresas y mantener el éxito a largo plazo.

Zoetis US representa la sede mundial corporativa y cuenta con la supervisión global de las decisiones estratégicas del grupo. Zoetis Bélgica y Zoetis Singapur sirven como co-empresarios del modelo operativo y con responsables de las funciones claves de la cadena de suministro.

Zoetis Costa Rica mantiene el centro de servicios financieros que brindan soporte a varios países de Latinoamérica y Estados Unidos y también cuenta con posiciones de gerencias regionales de las áreas: comercial, logística y financiera.

Para la gerencia financiera ubicada en Costa Rica, el manejo de la información y coordinación de los equipos de trabajo ubicados en cada uno de los países fue complejo ya que debió cumplir con las regulaciones legales y completar el proceso de separación de Pfizer y puesta en marcha del negocio como una entidad independiente.

Bajo este ambiente se toman decisiones corporativas de contratar servicios de asesoría en varias áreas como la parte impositiva. Se firman acuerdos globales con empresas de renombre mundial para recibir los servicios de cumplimiento y asesoría tributaria. En vista de que la comunicación entre los asesores tributarios y el personal contable y financiero en cada uno de los países debía fluir se creó una posición de coordinación de Impuestos Regional quien debía ser el vínculo entre este equipo de trabajo y la gerencia.

Bajo este modelo operativo, los costos asociados de estos servicios superan el

presupuesto anual y se observan incumplimientos y potenciales contingencias en las entidades de cada país.

A partir de estos resultados, se identifica la necesidad de replantear el modelo al buscar eficiencia en los procesos, reducción de costos y complejidad y mejora en la calidad de la información entregada de las diferentes autoridades gubernamentales.

**Cuadro 1. Estructura organizacional actual de empresa**.

Fuente: Elaboración Propia

## 2.2 Análisis del entorno

El análisis del entorno, consiste en identificar y evaluar el efecto que una serie de variables externas a la empresa, tienen o pueden tener sobre sus resultados. Asimismo, este análisis pretende ayudar a buscar formas en que la empresa puede afectar e incidir en su propio entorno competitivo de manera de crear condiciones favorables para su negocio.[1]

[1] https://inacapestrategia.files.wordpress.com

Charles W.L.Hill & Gareth R. Jones (2011) citan que “la formulación de estrategias comienza con un análisis de las fuerzas que conforman la competencia en la industria a la cual pertenece una empresa. La meta es comprender las amenazas y las oportunidades que confrontan a la empresa y usar este conocimiento para identificar las estrategias que le permitan superar a sus rivales.
Las oportunidades surgen cuando una empresa aprovecha las condiciones de su entorno para formular e implementar estrategias que le ayuden a volverse más rentable”.

### 2.2.1 General

El entorno general está compuesto por factores externos a la empresa, que inciden en el resultado del negocio, pero que la empresa por sí misma no puede afectar o se ve limitada a hacerlo. Son elementos que suelen tener importantes consecuencias para la empresa, por cuanto describen el marco de referencia dentro del cual ella competirá. (Iborra, M., 2014)

Los distintos elementos que integran el entorno general de las empresas se puede agrupar de la siguiente forma:

- **Aspectos Económicos**. Son variables económicas que inciden en el resultado del negocio. Entre ellas encontramos variables como indicadores macroeconómicos (tasa de interés, inflación, tipo de cambio, etc), políticas comerciales, acuerdos de libre comercio, organismos regulatorios, etc. (Iborra, M., 2014)

- **Aspectos Legales y Políticos**. Comprenden factores como la estabilidad general del entorno, legislación laboral, comercial, civil y tributaria, que impactan o pueden impactar en el desarrollo y el clima de negocios en general o de sectores en particular. (Iborra, M., 2014)

- **Aspectos Ecológicos.** Todos aquellos relacionados con el medio ambiente. (Iborra, M., 2014)

- **Aspectos Sociales.** Las empresas son generadoras de cambios sociales y receptora del impacto que esas transformaciones puedan generar en el entorno. Estilos de vida dirigidos por la moda, los gustos, el desarrollo, los valores y las costumbres no pueden ser ajenos en un análisis del Entorno Remoto. (Iborra, M., 2014)

- **Aspectos Tecnológicos.** Descubrimientos científicos, el impacto de desarrollo en productos relacionados con la oferta de la empresa, y todos aquellos conocimientos que impliquen cambios en la forma de operar de la empresa en forma directa o indirecta. (Iborra, M., 2014)

### 2.2.2 Específico

El entorno específico está compuesto por factores externos a la empresa, que inciden en el resultado del negocio, y que la empresa por sí misma, a través de sus acciones y decisiones también puede afectar. Los principales elementos que conforman el entorno específico son: competidores, proveedores, clientes, accionistas, empleados y comunidad en general. (Martínez, D., 2012)

Michael Porter desarrolló en 1979 una estrategia para una industria o un sector económico a través de la identificación y el análisis de cinco fuerzas que influyen en ella. En otras palabras, la herramienta permite medir el grado de competencia que existe para el negocio por medio de un análisis externo que sirve como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y a hacer frente a las amenazas detectadas. Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

- **Amenaza de nuevos competidores.** Describe cuán amenazado está nuestro negocio en el sector en donde compite. Por tanto, el sector será atractivo para nuestra empresa en la medida que haya pocas amenazas de ingreso de potenciales competidores al sector, los cuales aumentarían el nivel de competencia actualmente existente. (Martínez, D., 2012)

- **Rivalidad Competitiva.** Se trata de determinar cuánto es necesario rivalizar con otros competidores para obtener resultados en nuestro negocio. Mientras mayor sea este esfuerzo, mayor será la rivalidad competitiva y, por tanto, menos atractivo será el sector para nuestro negocio. (Martínez, D., 2012)

- **Poder de Negociación de los Clientes.** Se trata de determinar quién está en mejor posición para definir variables esenciales (precio, plazo de entrega, condiciones de crédito, etc.) en la relación empresa y principales grupos de clientes. De esta forma, si el poder de negociación es del cliente, el sector será poco atractivo para nuestra empresa. (Martínez, D., 2012)

- **Poder de Negociación de los Proveedores.** Esta fuerza busca determinar la calidad y fortaleza de los proveedores en relación con nuestro negocio. Mientras más fuertes sean ellos, mayor capacidad tendrán para incidir y determinar las variables esenciales de su relación con nuestra empresa, reduciéndose de esta manera el atractivo para ella. (Martínez, D., 2012)

- **Fortaleza y Calidad de Productos o Servicios.** Nuestro negocio también verá afectado sus retornos, en la medida que existan buenos productos sustitutos a la oferta que él entregue al segmento de clientes al que se pretende llegar. Mientras más y mejores sustitutos haya, menor será el atractivo del sector para nuestro negocio. (Martínez, D., 2012)

### 2.2.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro. (Thompson, Administración Estratégica, 2009, pág. 101). Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles, que diagnostican la situación interna de una organización, así como la evaluación externa, marcada por las oportunidades y las amenazas.

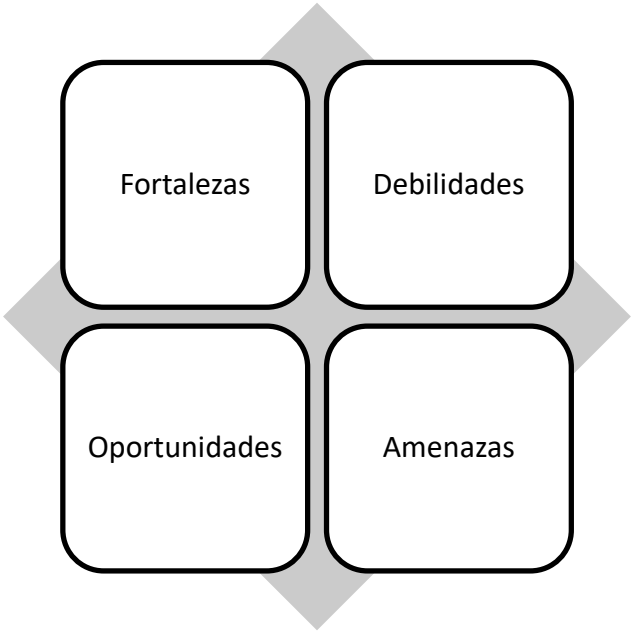
Este tipo de análisis permite analizar en conjunto factores relevantes a la situación actual de una empresa o proyecto de una manera interna como externa. De lo interno se ven las Debilidades y Fortalezas y de lo externo las Amenazas y Oportunidades, de las iniciales de estas fuerzas surge el nombre de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). (Thompson, 2009)

Cuando estos factores actuales se combinan, es posible observar con cuáles fortalezas se pueden aprovechar oportunidades y asimismo en qué debilidades y amenazas se debe trabajar o se deben eliminar de ser posible, de este tipo de análisis puede surgir una gama de estrategias útiles para una planeación gerencial sana. (Thompson, 2009)

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si se están cumpliendo los objetivos planteados en la formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas. La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto se esté analizando. (Thompson, 2009)

La matriz FODA es usada en las empresas para obtener el marco general en que operan, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar su situación en el futuro; es considerada una de las técnicas de planificación estratégica. (Matriz FODA, 2017)

**Dibujo 1 – MATRIZ FODA**




Fuente: Elaboración Propia

El objetivo principal del análisis FODA es la identificación de aspectos fundamentales que pueden tener cambios positivos y negativos para el negocio, empresa o proyecto, con base en esta identificación se pueden incluso combinar los factores para generar estrategias que incrementen las probabilidades de crecer y que mitiguen las probabilidades de fallar de acuerdo con los objetivos previamente establecidos. (Thompson, 2009)

Es importante tomar en cuenta que las fuerzas de este tipo de visualización corporativa no solo vienen desde afuera o de elementos externos, sino, tan importante como los primeros están los factores que vienen desde lo interno, los cuales si no se mantienen bajo control no se podrán aprovechar las oportunidades aunque el entorno las ponga fáciles de tomar. (Thompson, 2009)

Las oportunidades y las amenazas son elementos externos a la organización que esta no puede controlar ni modificar pero sí aprovechar o manejar. Las fortalezas y las debilidades son factores internos que la organización sí controla, que dependen de esta. (Thompson, 2009)

Las variables deben analizarse por separado cada una y determinar los elementos que identifican a cada una de ellas. Dado lo anterior, se plantean las siguientes definiciones:

- **Fortalezas.** Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian el negocio o proyecto de otros de igual clase (ventajas competitivas).Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades es una manera en que los administradores evalúen la calidad con objetividad. Si bien los recursos y capacidades que superan las cuatro pruebas de ventaja competitiva sustentable se cuentan entre las mayores fortalezas de una empresa, otros tipos también deben incluirse en ellas. Una capacidad que no sea lo bastante fuerte para generar una ventaja sustentable sobre los rivales puede permitir no obstante una serie de ventajas temporales si se usa como base para entrar en un nuevo mercado o segmento de mercado. Un grupo de recursos que no iguale los de los mejores competidores aún puede permitir que una empresa compita con éxito contra los segundos lugares. (Thompson, Administración Estratégica, 2009, pág. 102)

- **Debilidades.** También conocidas cómo deficiencias competitivas, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. Las debilidades internas de una compañía se relacionan con 1) habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio, 2) deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes, o 3) falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales. Las debilidades de una empresa son, de este modo, fallas internas que representan pasivos competitivos, que casi todas las empresas tienen de una u otra forma. Si las debilidades de recursos de una compañía la hacen competitivamente vulnerable, depende de su importancia en el mercado y de que las compensen sus fortalezas. (Thompson, Administración Estratégica, 2009, pág. 102)

- **Oportunidades.** Son un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. A menudo, algunos factores del ambiente externo de una empresa plantean amenazas para su rentabilidad y bienestar competitivo, las cuales pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afecten más a la empresa que a sus competidores, vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés, posibilidad de una compra hostil, cambios demográficos desfavorables, cambios adversos de las tasas de intercambio extranjeras, desasosiego político en un país extranjero donde la empresa tenga instalaciones, etc. (Thompson, Administración Estratégica, 2009, págs. 102-103)

- **Amenazas.** Se definen como aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización, estas pueden ser de diferente naturaleza como inestabilidad política, cambios legislativos y regulatorios, competencia, crisis financieras, entre otros derivados

del entorno externo a la empresa. (Thompson, Administración Estratégica, 2009, págs. 102-103)

## 2.3 Reingeniería o Reestructuración Empresarial

### 2.3.1 Concepto de Reingeniería

Se puede entender a la reingeniería como el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso. La reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos. La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva transnacional y con base en la satisfacción del cliente. (Hammer y Champy, 2009).

La reingeniería de los procesos requiere una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño, en profundidad de los procesos e implementar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas criticas del rendimiento (costos, calidad, servicio, productividad, rapidez, entre otras) al modificar al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas. (Hammer y Champy, 2009).

Hammer y Champy (2009) indican que los procesos son los factores a partir de los cuales una organización puede integrar todos sus componentes humanos y tecnológicos para funcionar como un sistema coherente y rentable. La organización centrada en procesos, de tareas aisladas a procesos, de empleados a profesionales, de la teoría a la acción, de departamentos a funciones integradas. También menciona a la reingeniería como un proceso de diseño o rediseño orientado hacia toda la compañía basado en el uso eficiente de la tecnología de la información para eliminar el clásico intercambio entre la descentralización (mejor servicio) y la centralización (economía de

escala).

En las teorías de reingeniería, las jerarquías organizacionales y la representación de las organizaciones en términos de diferentes funciones, son reemplazadas mediante el rediseño, con procesos que están orientados a enfocarse en los procesos del negocio y sus resultados. La tecnología moderna en cuanto a la información, ha propiciado que las estructuras físicas se muevan hacia la centralización de manera virtual, esto es, que los recursos geográficamente dispersos puedan ser tratados como si estuviesen centralizados. (Hammer y Champy, 2009).

Los siguientes son conceptos básicos que se deben considerar:

1. Una reingeniería buscará por qué se está realizando algo fundamental.
2. Los cambios en el diseño deberán ser radicales (desde la raíz y no superficiales).
3. Las mejoras esperadas deben ser dramáticas (no de unos pocos porcentajes).
4. Los cambios deben enfocarse únicamente sobre los procesos. Se puede decir que una reingeniería es un cambio dramático en el proceso y que como efecto de esto se tendrá un rompimiento en la estructura y la cultura de trabajo.

Según Hammer y Champy (2009) existen tendencias que provocan los cambios y corresponden a las Tres C´s: Consumidores, Competencia y Cambio. Estas tres fuerzas no son nada nuevas, aunque si son muy distintas de cómo fueron en el pasado.

- **Consumidores.** Los vendedores ya no mandan, los consumidores sí. Ahora los consumidores le pueden pedir al vendedor qué quieren, cuándo lo quieren, cómo lo quieren y en algunos casos hasta cuánto están dispuestos a pagar y de qué forma.

- **Competencia.** Antes la competencia era simple y casi cualquier empresa que pudiera entrar en el mercado y ofreciera un producto aceptable, a buen precio,

lograría vender. Ahora no sólo hay más competencia sino que compiten de distintas formas. Se puede competir con base al precio, con base a variaciones del producto, con base a calidad o con base al servicio previo, durante y posterior a la venta. Por último, no hay que olvidar que la tecnología moderna ha introducido nuevas formas de competir y nueva competencia, Internet por ejemplo. Por lo tanto hay que estar atento a esto para poder hacerle frente y estar preparados a ese nuevo tipo de competencia.

- **Cambio.** Ya se ha hecho notar que los consumidores y la competencia ha cambiado, pero también hay que hacer énfasis en el hecho de que la forma en que se cambia ha cambiado. Sobre todo se tiene que el cambio ahora se ha vuelto más esparcido y persistente; además, el ritmo del cambio se ha acelerado.

Otro factor por tomar en cuenta es explicar por qué realizar una reingeniería es la globalización. La globalización presenta nuevos retos a la forma de realizar negocios. El comercio y la industria deben cambiar, deben adaptarse y evolucionar hacia la nueva estructura del mercado. Con la globalización, las empresas se enfrentan a más competidores; también la rapidez de los cambios tecnológicos promueve innovación. (Hammer y Champy, 2009).

### 2.3.2. Las ventajas de la reingeniería (Hammer y Champy, 2009):

- Mentalidad revolucionaria. Induce a pensar en grande en la organización.
- Mejoramiento decisivo. Cambios notables en tiempos cortos para responder a la satisfacción del cliente.
- Estructura de la organización. Enfocarse a las verdaderas necesidades del cliente.
- Renovación de la organización. Aumenta participación en el mercado, rentabilidad y mejor posición frente a la competencia.
- Cultura corporativa. Ayuda a evolucionar la cultura de la organización.

- Rediseño de puestos. Crea empleos más incitantes y satisfactorios.

### 2.3.3. Metodología de la reingeniería

La metodología de la reingeniería se compone de varias técnicas administrativas actualmente familiares, como: lluvia de ideas, análisis de procesos, medidas de desempeño, identificación de oportunidades, etc. La metodología se basa en 5 etapas que permiten resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado. La metodología se diseñó para que la utilicen equipos de reingeniería en organizaciones de negocios sin tener que basarse de expertos de fuera. (Hammer y Champy, 2009).

**Etapa 1 – Preparación.** Definir las metas y los objetivos estratégicos que justifiquen la reingeniería y los vínculos entre los resultados de la reingeniería y los resultados de la organización. (Hammer y Champy, 2009).

**Etapa 2 – Identificación.** El propósito de esta etapa es el desarrollo de un modelo orientado al cliente, identifica procesos específicos y que agregan valor. Aquí se incluye la definición de clientes, procesos, rendimiento, éxito, recursos, etc. Además requiere un conocimiento profundo de toda la empresa y sus procesos. (Hammer y Champy, 2009).

**Etapa 3 Visión.** El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso capaz de producir un avance decisivo en rendimiento. La visión del nuevo proceso debe ser comprensible para todo el personal, describir las características primarias del proceso, debe ser motivadora e inspiradora (Hammer y Champy, 2009).

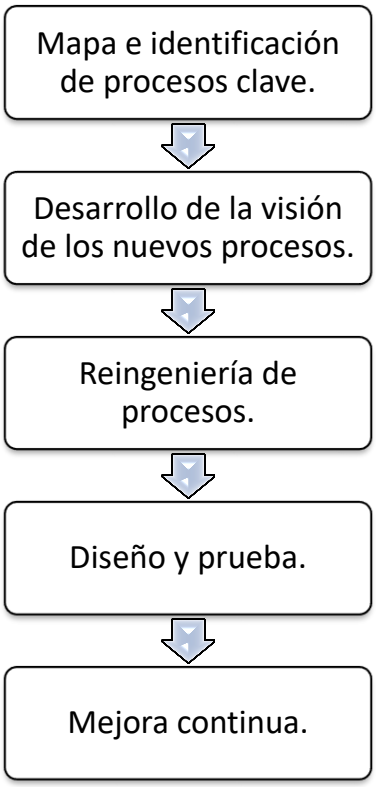
**Etapa 4 – Solución.** En esta etapa se produce un diseño técnico y un diseño cultural-organizacional de la empresa. La etapa de diseño técnico busca realizar la visión (Etapa 3), especificando las dimensiones técnicas del nuevo proceso. (Hammer y Champy, 2009).

El diseño social necesariamente debe ser realizado al mismo tiempo que el técnico, pues para que un proceso sea eficaz, estos diseños deben ser congruentes.

**Etapa 5 – Transformación.** El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso implementando el diseño de la etapa 4. (Hammer y Champy, 2009).

La reingeniería no debe confundirse con mejora continua ya que la reingeniería incluye cambios profundos y radicales mientras que la mejora continua requiere pequeños cambios que mejoren lo que ya se está haciendo. Pese a ser distintos conceptos, ambos conceptos deben ser parte de un plan de reestructura de un negocio y se identifican dentro del dibujo 2.

**Dibujo 2. Plan de reestructura de un negocio.**




Fuente: Elaboración Propia

## 2.4 Evaluación Financiera

### 2.4.1 Inversión

Las inversiones son colocaciones de dinero realizadas con el ánimo de obtener una renta u otro beneficio explícito o implícito y que no forman parte de los activos dedicados a la actividad principal del ente y las colocaciones efectuadas en otros entes. (Juaregui, M., 2014. parra:1)

Se pueden diferenciar las inversiones temporarias y las permanentes, según la intención de la empresa y las posibilidades para su realización.

Las inversiones temporarias son colocaciones de sumas de dinero que constituyen sobrantes transitorios de efectivo, que se van a necesitar dentro de un período más o menos breve de tiempo y deben ser de fácil realización en cualquier momento, sin ningún tipo de dificultad o restricción. Tienen como objeto lograr un rendimiento durante el período de su utilización. Las características esenciales de las inversiones temporarias son la liquidez y el corto plazo. Ejemplos de inversiones temporarias de fondos son:

- las realizadas en acciones de otras sociedades que cotizan en bolsa;
- títulos públicos;
- préstamos a corto plazo;
- depósitos a plazo fijo.

Es imprescindible para que una inversión pueda ser considerada temporal que reúna las siguientes cualidades: seguridad de su rápida conversión en dinero en efectivo, propósito o intención de negociar esos valores si fuera necesario. (Juaregui, M., 2014. parra:4)

Las inversiones permanentes son colocaciones de dinero que realiza la empresa en operaciones no específicas a su actividad principal, como complemento de ésta con el objeto de obtener una renta. Como característica de este tipo de inversiones, podemos decir que forman parte de la estructura habitual de la empresa. No poseen capacidad de convertirse rápidamente en dinero, o sea no son líquidas o el inversor no posee esa intención. (Juaregui, M., 2014. parra:5). Ejemplos de este tipo de inversiones son:

- la adquisición de acciones de sociedades en las que se ejerce determinada vinculación económica;
- participaciones permanentes en otros entes con igual objeto;
- adquisición de bienes inmuebles para su posterior colocación a terceros; adquisición de obras de arte.

También se consideran permanentes, aquellas inversiones en títulos o acciones con cotización, que aunque exista la posibilidad de su venta y cobro al corto plazo, la entidad inversora no tiene la intención de realizar. Por el contrario, pueden considerarse permanentes, aquellas colocaciones cuya pronta realización no es muy probable por el tipo de bien y circunstancias del mercado, es el caso de terrenos en zonas poco atractivas para inversionistas. (Juaregui, M., 2014. parra:6)

Las razones que motivan la incorporación al activo de inversiones permanente son más estables, cediendo el interés por la especulación frente a la permanencia de la colocación.

Cabe destacar que los resultados que generan las inversiones son considerados no operativos por su falta de vinculación a la operatoria principal del ente.

Existen muchas clases de inversiones que se pueden definir según el punto de vista del objeto que se adquiere con la inversión. Algunas de las más importantes son:

1. Inversiones financieras

    a. Inversiones en acciones. Compra de partes del capital de una empresa. Cuando las empresas obtienen ganancias, suelen repartir los dividendos entre los dueños de las acciones. Muchas personas compran acciones con la expectativa de venderlas a un precio mayor en el futuro, porque el precio de gran parte de las acciones varía todos los días debido a cambios en la oferta y demanda de las mismas. (Zonaeconómica.com, 2011, parra:7).

    b. Inversiones en plazos fijos. Los bancos ofrecen un interés a cambio de que usted deposite dinero en ellos. Una forma es mediante un plazo fijo, donde se pacta de antemano cuál será el tiempo (plazo) y el rendimiento (interés). (Zonaeconómica.com, 2011, parra:8).

    c. Inversiones en bonos. Los bonos son emisiones del gobierno o de empresas, en donde, en forma similar a lo que ocurre con un plazo fijo, se fija de antemano el plazo y el rendimiento. La diferencia consiste en que el precio de los bonos se fija por la oferta y demanda: por ejemplo, un bono de valor nominal $100 promete pagar $10 dentro de un año, sin embargo, si la empresa que ofrece este bono está atravesando dificultades financieras, puede ser que este bono se venda sólo a $90 porque los inversores dudan de la capacidad de pago de la empresa, por lo que sólo estarán dispuestos a asumir ese riesgo a cambio de un mayor rendimiento. Además, los bonos se pueden negociar en el mercado secundario, es decir, luego de que la primer persona haya adquirido ese bono a $90, puede esperar seis meses en lugar de un año, para vender ese bono. Si a los seis meses, la situación de la empresa mejoró, el

precio del bono será mayor. (Zonaeconómica.com, 2011, parra:9).

d. Otras inversiones financieras. Los mercados financieros se han desarrollado enormemente y existe una gran cantidad de clases de inversiones financieras: opciones de compra y de venta, coberturas, divisas, cheques de pago diferido, fondos de inversión, etc. (Zonaeconómica.com, 2011, parra:10).

2. Inversiones en bienes inmuebles. Compra de terrenos, casas, edificios, etc. Se puede invertir con el objeto de obtener una rentabilidad mediante el alquiler o para vender el inmueble a un precio más alto en el futuro. También se puede considerar una inversión si la persona que invierte en el inmueble, es la misma que lo usará en el futuro, porque el beneficio será el que surja del uso del mismo. (Zonaeconómica.com, 2011, parra:11).

3. Inversiones empresariales

a. Empresas en marcha: una empresa puede invertir en la compra de maquinarias, vehículos, etc.

b. Creación de empresas. Para crear una empresa suele ser necesario efectuar una erogación con el objeto de adquirir capital para el funcionamiento de la empresa, maquinarias, bienes inmuebles, bienes de uso, insumos, asesoramiento, marketing, etc. (Zonaeconómica.com, 2011).

Las empresas invierten en bienes de capital con la esperanza de obtener beneficios, es decir, unos ingresos mayores que los costos de inversión. Estos dos factores, ingresos y costos, son los fundamentales a la hora de invertir. Sin embargo, como la vida media de los bienes de capital es muy larga, la decisión de invertir dependerá también de las expectativas futuras. (BBVA, 2012. parra: 7). En definitiva,

son cuatro los factores relevantes en cualquier inversión:

1. Los ingresos. Desde un punto de vista empresarial, sólo resultará interesante invertir cuando se generen ingresos adicionales. (BBVA, 2012. parra: 8).

2. Los costos. Determinar el costo de los bienes de capital es más complicado que el de otro tipo de bienes, pues su rendimiento se prolonga durante varios años. Comparar los costos con el rendimiento que se espera conseguir de lo invertido es la clave de la decisión. Si la tasa de rentabilidad es mayor que la de costo, merece la pena endeudarse para invertir. Básicamente, son dos los factores que deben tenerse presentes: el tipo de interés y los impuestos. (BBVA, 2012. parra: 9).

3. La capacidad productiva utilizada. Las instalaciones productivas de las que dispone una empresa para satisfacer las demandas del mercado determinan la capacidad de la misma. En una situación en que las instalaciones estén a pleno rendimiento, la falta de capacidad para satisfacer la demanda del mercado propiciará la inversión. En cambio, si la empresa cuenta con equipos y recursos ociosos es posible que no sea necesario invertir para satisfacer dicha demanda. (BBVA, 2012. parra: 10).

4. Las expectativas futuras. Desgraciadamente, la decisión de invertir no pasa por la mera cuestión numérica de ingresos menos costos. Hay un elemento con el que contar en toda decisión relacionada con el dinero: la confianza. El desembolso inversión de una inversión suele ser grande, mientras que la recogida de sus frutos se reparte de forma no uniforme en el tiempo. Por este motivo, las expectativas futuras sobre la marcha de la economía determinan de forma importante la viabilidad o no de cualquier proyecto de inversión. (BBVA, 2012. parra: 11).

### 2.4.2 Estados Financieros

Los estados financieros proporcionan información acerca de la situación de la empresa, qué ha pasado actualmente con los activos, ganancias, dividendos y flujos de caja durante los años anteriores. Sin embargo, es necesario realizar un análisis de dichos estados para poder determinar el desempeño de la empresa a lo largo del tiempo, proyectar su desempeño futuro, tomar decisiones gerenciales y elaborar un plan que permita mejorar los resultados obtenidos y maximizar el valor de la empresa en el tiempo que es el principal objetivo. (Brigham, E., & Ehrhardt, M., 2009, pág. 48).

#### 2.4.2.1 Estado de resultados

El Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias, muestra el desempeño durante un periodo que puede ser mensual, trimestral, y anual. Restando los costos operativos de las ventas netas pero excluyendo la depreciación y amortizaciones se obtiene la utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. (Brigham, E., & Ehrhardt, M., 2009, pág. 52).

Generalmente, un Estado de Resultados tiene las siguientes cuentas:

- **Ingreso**. Los ingresos representan recursos que recibe el negocio por la venta de un servicio o producto, en efectivo o a crédito. Cuando el cliente no paga en efectivo por el servicio o producto, se produce una venta a crédito y se genera una cuenta por cobrar. Los ingresos se consideran como tales en el momento en que se presta el servicio o se vende el producto, y no en el que se recibe el efectivo, lo cual se explicará con más detalle posteriormente. Los ingresos aumentan el capital del negocio. Algunos ejemplos de ingresos son las ventas, es decir, los ingresos percibidos por la venta de un producto a un cliente, y los ingresos por servicios, o sea, los honorarios percibidos a cambio de proporcionar

servicios de limpieza, seguridad, hospitalarios, etcétera. (Guajardo, G., 2008, pág. 44)

- **Devoluciones sobre ventas.** Siempre que una empresa realiza ventas de mercancías, existen clientes que devuelven todo o parte de los artículos comprados. Las devoluciones se deben a varias razones: la mercancía puede haberse dañado en el embarque, los clientes pueden haber cambiado de idea y no quieren o no necesitan los productos o pueden haber comprado más de lo que hacía falta. Se utiliza una cuenta especial denominada Devoluciones y bonificaciones sobre ventas para registrar las devoluciones y conocer en cualquier momento la cantidad de productos devueltos. Si hay demasiadas devoluciones, tal vez sea necesario tomar medidas para eliminar o reducir el monto de las mismas, antes de que se vuelvan excesivas. Las devoluciones son costosas para una compañía por el gasto extraordinario que representa el registro, empaque, manipulación y embarque de la mercancía. Cuando se emplea el sistema periódico no se realiza el registro de la entrada al almacén por una devolución, pero en el sistema de registro perpetuo es necesario registrar la operación. (Guajardo, G., 2008, pág. 228).

- **Descuentos sobre ventas**. Con frecuencia, los fabricantes y los mayoristas venden las mercancías con términos de crédito que generalmente varían entre los 30 a 60 días. A menudo, estas empresas ofrecen descuentos por pronto pago. Adicionalmente, las empresas pueden optar por ofrecer descuentos a sus clientes como parte de campañas de promoción de ventas, con el fin de generar respuestas más rápidas e intensas por parte de los compradores que incrementen el volumen de ventas. (Kotler & Keller, 2006, p. 555).

- **Costo de venta**. En el estado de resultados de una empresa comercial se incluye una sección para explicar la determinación del costo de la mercancía vendida. Este costo se rebaja de las ventas netas para obtener la utilidad bruta, a la cual se le restan los otros gastos del periodo para determinar la utilidad

neta. Para calcular el costo de la mercancía vendida se utilizan la cuenta Compras y cuentas afines, así como los inventarios inicial y final. En el sistema perpetuo esto no es necesario debido a que el saldo del costo de ventas ya se tiene. (Guajardo, G., 2008, pág. 222).

- La diferencia entre el ingreso por ventas y el costo de las mercancías vendidas se denomina utilidad bruta, también llamada margen bruto. (Brigham, E., & Ehrhardt, M., 2009).

- **Gastos.** El gasto para una empresa es un desembolso, egreso o erogación que se consume corrientemente, es decir en el mismo período en el cual se causa, o un costo que ha rendido su beneficio. Los gastos se confrontan con los ingresos (es decir, se presentan en el Estado de Resultados) para determinar la utilidad o la pérdida neta de un período. (Brigham, E., & Ehrhardt, M., 2009).

- Si a la utilidad bruta se le restan los gastos operativos, se obtiene la **utilidad operativa o ingreso bruto en operación.** (Brigham, E., & Ehrhardt, M., 2009), la cual muestra la ganancia de la empresa obtenida de su actividad natural y normal.

- Las dos cuentas anteriores (gastos financieros y otros ingresos y egresos) se deducen de la utilidad operativa para obtener la **utilidad neta antes de impuestos,** también denominada **ingreso neto antes de impuestos sobre ingresos**. **.** (Brigham, E., & Ehrhardt, M., 2009).

- **Impuestos.** Los impuestos se calculan ya sea con base en las utilidades obtenidas, y también con base en las operaciones de compra y venta. En el caso del impuesto a la utilidad, el gravamen se denomina normalmente impuesto sobre la renta y se calcula aplicando un porcentaje a la cifra de utilidad de un periodo. A este impuesto nos referimos en el capítulo 1 de este libro, al explicar las diferencias entre los subsistemas de información financiera y el fiscal. En el

caso del impuesto que se determina con base en el consumo, las operaciones de compra y venta de ciertos bienes y servicios generan un impuesto que puede determinarse de diferentes formas y en función de ello adoptar un nombre, ya sea impuesto sobre ventas o impuesto al valor agregado. (Guajardo, G., 2008, pág. 72).

- **Utilidad neta**. La diferencia entre los ingresos y los gastos, llamada utilidad o pérdida, se determina en este estado financiero y se refleja posteriormente en la sección de capital dentro del balance general. Esta combinación da como resultado un aumento o disminución en la cuenta de capital. Si los ingresos son mayores que los gastos, la diferencia se llama utilidad neta; ésta aumenta el capital. Sin embargo, si los gastos son mayores que los ingresos, la compañía habría incurrido en una pérdida neta y consecuentemente habrá una disminución de capital. (Guajardo, G., 2008, pág. 46).

### 2.4.3 Costos

Los costos son un conjunto de pagos, obligaciones contraídas, consumos, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones atribuibles a un periodo determinado, relacionadas con las funciones de producción, distribución, administración y financiamiento. (Lujan, L., 2009, pág. 9)

Polimeri (2005) indica que los costos fijos son egresos en los que la empresa debe incurrir independientemente si se produce algo o no, a medida que la producción aumenta, al ser fijos su proporción es menor. Usualmente algunos ejemplos de este tipo de costo son el pago de arrendamiento, salarios base, pago de servicio de Internet, entre otros. Los costos variables, a diferencia de los anteriores están directamente relacionados con la producción, ya que éstos varían en relación directa con la misma. Los costos en general tienen tres propósitos: 1) Proporcionar informes relativos a costos para medir la utilidad y evaluar el inventario (estado de resultados y balance

general). 2) Ofrecer información para el control administrativo de las operaciones y actividades de la empresa (informes de control). 3) Proporcionar información a la administración para fundamentar la planeación y la toma de decisiones (análisis y estudios especiales).

Los costos de empresas dedicadas a la prestación de servicios se determinan de una forma más compleja y diversa ya que los procedimientos de cálculo dependen del tipo de actividad de la empresa. Así, por ejemplo, el proceso de determinación de los costos en una empresa de seguros es diferente al de una empresa de transporte o un banco. (Polimeri, C., 2005)

A la hora de determinar los costos, deben tomarse en consideración las características propias de cada empresa, aunque en términos generales, las empresas de servicios se caracterizan por lo siguiente:

- Los servicios producidos no pueden ser inventariados para venderlos en el futuro, de manera que los sistemas de Contabilidad de Gestión de la mayoría de las organizaciones de servicios no tiene que preocuparse de elaborar periódicamente informes de valoración de inventarios, como lo hacen las empresas manufactureras. (Polimeri, C., 2005)

- Las normas tradicionales de elaboración de informes financieros limitan, de alguna manera, la estructura de los informes de costos en las organizaciones de servicios, por lo que éstas deben establecer sus propios modelos de informes. (Polimeri, C., 2005)

- La producción es difícil de medir ya que las unidades de medidas de los servicios son menos obvias que las empresas de fabricación, debiendo valerse de unidades mixtas, tales como metros cúbicos, kilómetros cuadrados/pacientes, días. (Polimeri, C., 2005)

- Los costos indirectos de fabricación de las empresas que fabrican productos equivalen a los costos indirectos de producir servicios, en las empresas de servicios. (Polimeri, C., 2005)

### 2.4.4 Análisis Financiero Horizontal y Vertical

El análisis financiero consiste en la recopilación de los estados financieros para comparar y estudiar las relaciones existentes entre los diferentes grupos de cada uno y observar los cambios presentados por las distintas operaciones de la empresa. La interpretación de los datos obtenidos mediante el análisis financiero, permite a la gerencia medir el progreso comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados, además informa sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera, esto facilita el análisis de la situación económica de la empresa para la toma de decisiones. (Salas, 2005)

El análisis financiero busca simplificar, separar o reducir los datos de los estados financieros con el objetivo de medir las relaciones en un solo periodo o los cambios sufridos en varios ejercicios, según cómo se analicen los mismos, tenemos dos tipos de análisis:

**El análisis horizontal,** indica los cambios absolutos y porcentuales de todas las partidas de los estados financieros para determinar su magnitud e importancia relativa, respectivamente. Esto permite detectar tendencias favorables o desfavorables en las partidas de los estados financieros al ser comparadas y relacionadas entre sí. (Salas, 2005, p. 31).

**El análisis vertical**, por su parte, indica la relación porcentual de cada partida con respecto de una cifra total o partida principal, lo cual facilita visualizar la importancia relativa de cada partida y cómo se conforma cada estado financiero. (Salas, 2005, p. 42).

En ambos casos se generan estados financieros porcentuales, también llamados **estados de dimensiones comunes**, los cuales permiten realizar comparaciones aun cuando las magnitudes de las partidas varíen mucho, como por ejemplo cuando la empresa ha aumentado de tamaño en el tiempo (Ross, Westerfield & Jaffe, 2009, p. 41). Adicionalmente, se puede realizar un análisis vertical comparativo, en el cual se indica la variación en la composición porcentual de los estados financieros para mostrar los cambios en la participación relativa de cada partida entre periodos (Salas, 2005, p. 46).

### 2.4.5 Razones Financieras

Para profundizar el análisis, se utilizan las razones financieras, las cuales son índices que relacionan dos partidas de los estados financieros mencionados anteriormente y permiten identificar y comparar las distintas relaciones existentes entre ellos con el fin de evaluar el éxito relativo de la empresa y destacar los puntos fuertes y débiles en las áreas examinadas (Salas, 2005, p. 46-47).

Las razones financieras usualmente se clasifican de acuerdo con el aspecto en particular de la empresa que miden. Ross et al. (2009) establece las siguientes categorías para estas razones: de liquidez, de apalancamiento financiero, de actividad, de rentabilidad y de valor de mercado (p.44).

#### 2.4.5.1 Razones de Actividad

Las llamadas razones de administración, estos índices “miden la efectividad con la que la empresa emplea los recursos de que dispone” (Weston & Brigham, 1992, p. 66) particularmente para generar ventas. Además, como lo indica Salas (2005) “los valores de estas razones permiten evaluar la solvencia y capacidad que tienen los activos circulantes para generar liquidez y hacer frente al pago de las obligaciones de corto plazo.

#### 2.4.5.2 Razones de rentabilidad

Las razones de rentabilidad son unas de las más usadas de todas las razones financieras, ya que su objetivo es medir la eficacia en el uso de activos y la eficiencia de la operación en general de la empresa (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2009, pp. 49-50).

El margen de utilidad bruta muestra el porcentaje de las ventas que permanece como contribución hacia la utilidad después de cubiertos los costos de ventas, o sea, mide la rentabilidad sobre las operaciones de ventas, producción y costo de compras (Salas, 2005, p. 96).

Se calcula dividiendo la utilidad bruta entre las ventas:

$$Margen\ de\ utilidad\ bruta\ (MUB) = \frac{Utilidad\ bruta}{Ventas\ netas}$$

**Figura 1- Cálculo del margen de utilidad bruta**

Fuente: (Salas, 2005, p. 97)

Dentro del análisis financiero es también deseable evaluar el margen de utilidad que obtiene la empresa derivado de las actividades típicas del negocio como lo son la producción, comercialización administración del negocio, al excluir gastos financieros, ingresos y gastos indirectos e impuestos.

Esta razón de denomina margen de utilidad de operación e indica el porcentaje de las ventas que queda disponible después de cubrir los costos de ventas y los gastos de operación, por lo que refleja la eficiencia en el manejo de costos de producción y gastos operativos (Salas, 2005, p. 98).

Para obtener esta razón, se divide la utilidad operativa entre las ventas netas:

$$Margen\ de\ utilidad\ de\ operación\ (MUO) = \frac{Utilidad\ de\ operación}{Ventas\ netas}$$

**Figura 2- Cálculo del margen de utilidad de operación**

Fuente: (Salas, 2005, p. 99)

El margen de utilidad neta indica la brecha entre los ingresos y gastos totales de la empresa, en otras palabras, es el rendimiento final obtenido de las ventas, una vez cubiertos todos los costos, gastos e impuestos y señala la ganancia neta obtenida por cada colón de ventas (Salas, 2005, p. 101).

Este margen se obtiene al dividir la utilidad neta entre las ventas netas.

$$Margen\ de\ utilidad\ neta\ (MUN) = \frac{Utilidad\ neta}{Ventas\ netas}$$

**Figura 3- Cálculo del margen de utilidad neta**

Fuente: (Salas, 2005, p. 102)

### 2.4.6 Análisis de Rentabilidad

#### 2.4.6.1 Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto (VAN), también llamado Valor Presente Neto (VPN) es una herramienta fundamental para la evaluación de proyectos. Evalúa explícitamente el valor del dinero en el tiempo, pues permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros. Este método descuenta los flujos de efectivo de la empresa a una determinada tasa o tipo de interés igual para todo el periodo considerado. A esta tasa se le llama tasa de descuento, rendimiento requerido, costo de capital o costo de oportunidad y representa el mínimo rendimiento que se debe obtener de un proyecto para que el valor de la empresa se mantenga (Gitman, 2007, p. 357).

El cálculo del VAN se realiza de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^{n} \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$V_t$= Flujos de caja en cada periodo t

$I_0$ = Valor de la inversión inicial

$n$ = Número de períodos considerado

**Figura 4 - Cálculo del VAN**

Fuente: *http://maestrofinanciero.com/inversiones-rentables/*

Cuando el VAN se utiliza para tomar la decisión de aceptar o rechazar un proyecto, se utiliza el siguiente criterio de decisión (Gitman, 2007, p. 358):

- VAN > 0, se acepta el proyecto.
- VAN < 0, se rechaza el proyecto.
- VAN = 0 al no generar valor, se deben utilizar criterios adicionales para eva luar la conveniencia del proyecto.

#### 2.4.6.2 Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR), también conocida como Tasa Interna de Rendimiento o Tasa Interna de Rentabilidad, es la tasa que iguala a 0 el VPN de una inversión, puesto que el valor presente de las entradas de efectivo que se esperan a futuro es igual a la inversión inicial. En otras palabras, es el rendimiento anual que la empresa ganará si invierte en el proyecto y las entradas de efectivo que se reciben son las esperadas. (Gitman, 2007, p. 359).

El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, al trasladar todas las cantidades futuras a valor presente. La TIR es el tipo de descuento que hace igual a cero el VAN y se expresa de la siguiente forma:

$$VAN = \sum_{t=1}^{n} \frac{F_t}{(1+TIR)^t} - I_0 = 0$$

$F_t$ = flujo de caja en el periodo t.
$n$ = número de periodos.
$I$ = el valor de la inversión inicial.

**Figura 5 - Relación del VAN con el TIR**

Fuente: *http://maestrofinanciero.com/inversiones-rentables/*

La TIR es una herramienta para la toma de decisiones en inversiones utilizada para comparar la conveniencia de diferentes opciones de negocios. Generalmente, la opción de inversión con la TIR más alta es la preferida.

Cuando el TIR se utiliza para tomar la decisión de aceptar o rechazar un proyecto, se utiliza el siguiente criterio de decisión:

- Si la TIR es mayor que el costo de capital, se acepta el proyecto.
- Si la TIR es menor que el costo de capital, se rechaza el proyecto.

# CAPÍTULO III

# MARCO METODOLÓGICO

# 3. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

La metodología utilizada para el presente proyecto se enfoca en la obtención de datos cuantitativos y recopilación de información general en cuanto a la oferta de servicios profesionales para el cumplimiento y asesoría en temas fiscales para efectos de evaluar el impacto de crear un departamento a lo interno de la empresa que se encargue de estos temas.

## 3.1 Enfoque metodológico y método seleccionado

El marco metodológico, según Arias, F. (2006), se puede definir como un "conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas". El método se basa en la formulación de hipótesis que pueden ser confirmadas o descartadas por medio de investigación, y el uso de técnicas e instrumentos para recopilar información relacionada con el problema formulado.

La investigación es una herramienta que nos permite realizar una búsqueda de información para brindar soluciones a ciertos eventos y nos permite recopilar información del tema en cuestión; apoyada en los conocimientos existentes para esclarecer y mostrar el panorama y conocer la realidad.

### 3.1.1 Enfoque metodológico cuantitativo

El enfoque metodológico por utilizar es cuantitativo ya que por medio de cálculos se buscan demostrar la factibilidad del proyecto. El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Sampieri H., 2010, p. 10)

La investigación cuantitativa responde a las incógnitas planteadas, analiza la relación entre las variables y la teoría, y la describe en cuanto a frecuencias, costos y aspectos numéricos que se analizarán a través del estudio en desarrollo.

### 3.1.2 Método de Investigación Seleccionado

Según Méndez Álvarez (2001), “el método de investigación es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento”.

Se va a realizar un estudio de análisis de datos analítico para los resultados de los estudios financieros. Esto permite determinar presupuestos y controles sobre los presupuestos. Además de determinar flujos de dinero y ganancias esperadas. Con esta base y dada la naturaleza del presente proyecto, se utilizarán los siguientes métodos de investigación:

**A. Método inductivo**

La inducción es una forma de raciocinio o argumentación, por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. La mayoría de las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). (Sampieri H., 2010,p. 9). Después de observar se trata de llegar a conclusiones de situaciones similares a la estudiada.

**B. Método deductivo**

El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. En el enfoque cuantitativo-deductivo el estudiante plantearía su

problema de investigación definiendo su objetivo y su pregunta (lo que quiere hacer y lo que quiere saber). (Sampieri H., 2010,p. 14).

**C. Método de análisis**

Análisis y síntesis son procesos que permiten al investigador conocer la realidad. El análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa y efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación.

**D. Método de síntesis**

La síntesis implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos pueda relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan al problema de investigación. En consecuencia análisis y síntesis son dos procesos que se complementan en uno el cual al análisis debe seguir la síntesis.

## 3.2 Descripción del contexto y sitio dónde se lleva a cabo el estudio

El análisis se lleva a cabo dentro del departamento financiero de una empresa farmacéutica con operaciones de Latinoamérica. Actualmente, la empresa cuenta con entidades legales dedicadas a la actividad de venta y comercialización de los productos y servicios en 12 países de Latinoamérica, un centro de servicios compartidos ubicado en Costa Rica y un centro logístico en Panamá. En la misma región y también en forma global operan varias firmas de servicios de asesoría de renombre como Ernst and Young EY, Pricewaterhouse Coopers PWC, KPMG y Deloitte.

## 3.3 Características de los participantes y fuentes de información

### 3.3.1 Características de los participantes

Se define población de estudio “el conjunto de elementos del cual se saca la muestra”; asimismo, “la población de estudio se convierte en el conjunto de elementos del cual se selecciona realmente la muestra. Con respecto de esta población del estudio, podemos hacer inferencias apropiadas, aun cuando nuestro interés real sea la población inicial”. Kinnear y Taylor (1999).

La población o participantes a los que se dirigirá la encuesta serán mandos gerenciales de la empresa que trabajan en el área de impuestos para obtener información sobre los costos que se incurren para los servicios de cumplimiento tributario en la región, cómo se encuentran distribuidos los servicios entre los diferentes proveedores y tareas que se llevan dentro de los equipos financieros, también se tratará de identificar iniciativas similares que se tengan en marcha en alguna de las otras regiones del mundo y también se buscará información de competidores para evaluar sus líneas de servicios, cobertura y precios.

Se define una muestra de 6 usuarios (Países) mediante un muestreo aleatorio simple, los cuales actualmente reciben soporte y asesoría de empresas externas. El muestro aleatorio simple implica: “darle a cada uno de los elementos la probabilidad conocida de ser incluida en la muestra. Un caso particular es aquel en el que a todos los elementos se les da la misma probabilidad” Gómez (1999).

Las características de los participantes serán hombres y mujeres, mayores de edad, potenciales usuarios de servicios de asesoría y soporte en el cumplimiento fiscal de la entidad legal a cargo, con poder de decisión; ya sea que estén utilizando actualmente servicios de asesoría tributaria o que tengan dentro de sus equipos locales un departamento con personal responsable de dicha área.

### 3.3.2 Fuentes de información

Las fuentes de información son aquellas en las que se apoya una investigación para obtener la información requerida. Son todos aquellos escritos, documentos o

hechos que utiliza el investigador para obtener información y llevar a cabo el estudio; posteriormente esos datos se convertirán en información útil para el investigador.

Estos recursos contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia. Se dividen en tres tipos: Primarias, Secundarias y Terciarias, de los cuales se han utilizado los siguientes:

**A. Fuentes Primarias**

Según Kinnear y Taylor (1999), “las fuentes primarias, o autosuficientes, contienen la información y se distinguen por ser inéditas, originales, escritas de primera mano por el autor. La fuente primaria provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación, es escrita durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente involucrada en el evento. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o período de tiempo que se está estudiando. Los datos primarios se recolectan específicamente para propósitos de las necesidades de la investigación inmediata”.

Es decir, las fuentes primarias representan la información que el investigador recolecta en forma directa para la obtención de respuestas ante las incógnitas planteadas suministran información original que no ha sido interpretada o evaluada por un tercero.

Las fuentes primarias por utilizar será una entrevista dirigida a la gerencia de impuesto global y financiera de la empresa basada en preguntas abiertas de desarrollo. De acuerdo con los propósitos de la investigación, las respuestas del entrevistado se basarán en la historia de la empresa, la organización de los departamentos, la experiencia del servicio de cumplimiento recibido por medio de firmas de asesoría externas. Se realizará de forma física en las oficinas de la empresa y también a través de video conferencias en el caso de los entrevistados que se encuentren fuera de Costa Rica.

**B. Fuentes Secundarias**

Kinnear y Taylor (1999), señalan que "los datos secundarios son datos ya publicados que han sido recolectados para propósitos diferentes a las necesidades específicas de la investigación en desarrollo. Los datos secundarios internos se encuentran disponibles dentro de la organización (análisis de costos), mientras que los datos externos son proporcionados por las fuentes externas a la organización.

Según el autor *Méndez Álvarez (2001), es* "la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento".

Las fuentes de información secundaria, corresponden a datos o estudios realizados previamente sobre los temas que se desean investigar. Existen en diferentes medios tales como: informes, enciclopedias, antologías, directorios, páginas web, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones previas, documentos, etc.

Para el desarrollo de la presente investigación, la información recolectada como fuente secundaria se obtendrá mediante las siguientes fuentes:

- **Libros de texto.** En las áreas de Administración, Gerencia, Finanzas y reingeniería principalmente.
- **Literatura Gris.** También conocida como literatura no convencional. "Se trata de un conjunto formado por documentos de características difusas (no normalizados) y valor informativo no homogéneo. Representado por "documentos de muy variada tipología, que no se publican a través de los canales habituales de transmisión de la información científica (libros y publicaciones en serie". Entre ellos tesis, informes, normas y recomendaciones, documentación técnica publicitaria.[2]
- **Páginas web:** proveedores de servicios.

[2] http://evirtual.lasalle.edu.co/info

- **Páginas internet varias.** Monografías y otras relacionadas con los temas en investigación.

También como fuentes secundarias, se analizarán tanto los registros de la empresa, estados financieros y análisis financieros.

### 3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

"La selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos implica determinar por cuáles medios o procedimientos el investigador obtendrá la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación." (Hurtado, 2000).

Las técnicas de recolección de datos utilizadas en este trabajo son las que se describen a continuación:

- **Observación.** De acuerdo con Méndez (1995) es un proceso de aprendizaje donde se aprecian las características de un objeto. El método de observación permite recolectar información al utilizar los sentidos al observar hechos y realidades sociales en el entorno que la gente desarrolle normalmente una actividad; brinda un panorama sobre la situación en estudio.

  **Entrevista.** Según Acevedo y López (2003), en sus orígenes fue una técnica exclusivamente periodística y por tanto se le ha definido como la visita que se le hace a una persona para interrogarla sobre ciertos aspectos (para después, informar al público).

  "Una entrevista personal que utiliza la indagación exhaustiva para lograr que el encuestado exprese libre y detalladamente sus criterios y creencias sobre el tema. El propósito de esta técnica es llegar más allá de las reacciones superficiales y descubrir las reacciones y detalles más profundos". Kinnear y Taylor (1999).

La entrevista irá aplicada a la gerencia para efecto de obtener datos importantes para la preparación de la propuesta y que sirvan de base para su análisis

- **Conocimientos.** Teóricos y prácticos obtenidos por medio de la formación tributaria y de cumplimiento fiscal con base en las legislaciones de los países de Latinoamérica y también los adquiridos con los cursos de Maestría en Administración de Empresas.

# CAPÍTULO IV

# ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

## 4.1 Análisis del entorno

En el presente capítulo, se identificarán las diferentes condiciones con las que se cuentan para el desarrollo del proyecto y revisar las condiciones financieras que la empresa presenta y que se pretenden mejorar o tener algún efecto por medio de la restructura.

### 4.1.1 General

**Aspectos Económicos.** El alcance del proyecto incluye países comprendidos por las entidades legales de Zoetis ubicadas en la región de Central de Latinoamérica y los Andes conocida en adelante como “CeLA”, de los cuales se resumen sus principales condiciones económicas en el cuadro X que se ha preparado con base en información consultada a los diferentes bancos centrales de cada país.

**Cuadro 2. Principales datos macroeconómicos de los países de la región CeLA**

| PAÍS | TIPO DE CAMBIO PROMEDIO a Enero 2017 | Moneda | INFLACIÓN ANUAL cierre 2016 |
|---|---|---|---|
| Costa Rica | 567.10 | Colón | 3.00% |
| Panamá | 1 | Balboa | 1.5% |
| Honduras | 23.75 | Lempira | 3.3% |
| El Salvador | 1 | Dólar Estadounidense | -0.9% |
| Guatemala | 7.37 | Quetzal | 4.23% |
| República Dominicana | 46.67 | Peso Dominicano | 1.70% |
| Nicaragua | 29.45 | Córdoba | 3.13% |
| Colombia | 3000.71 | Peso Colombiano | 5.75% |
| Venezuela | 673.76 (SIMADI) | Bolívar | 180.9% (Diciembre 2015) |
| Ecuador | 1 | Dólar | 1.12% |
| Perú | 3.36 | Sol | 3.34% |

Fuente: Banco Central de cada país.

En términos generales, Latinoamérica en una región con diversas condiciones económicas que se convierten en un desafío para las empresas que desean mantener operaciones dentro de la misma.

**Aspectos Legales y Políticos.** Para los países de la región Cela, existen aspectos legales y políticos muy diversos que pueden afectar la operación de la empresa en cada uno de ellos y principalmente en cuanto a sus condiciones tributarias que se pueden resumir en lo siguiente:

- *Costa Rica*. La entidad se encuentra operando bajo régimen de Zona Franca con un acuerdo dentro del sector de servicios administrativos y financieros al brindar soporte a las diferentes unidades de negocio de Zoetis. Bajo este régimen goza de exenciones de impuestos de la renta, ventas, remesas al exterior, tasas municipales entre otras. Como contribuyente general debe presentar sus obligaciones como declaraciones anuales informativas y a partir de 2017, el informe de precios de transferencia. Al ser una empresa de régimen especial debe enterar mensualmente a la promotora de comercio exterior (PROCOMER) sobre su ingreso y en forma anual debe presentar un informe de operaciones.
  El país acaba de aprobar modificaciones al reglamento a la ley de régimen de Zonas Francas que pueden reducir los beneficios actuales y controlar de forma más intensiva la operación de la empresa en el país. Por otro lado, se aprobó la ley para mejorar la lucha contra el fraude fiscal que puede poner mayores regulaciones y obligaciones que cumplir a los contribuyentes.

- *Panamá*. La operación de Panamá se realiza dentro de zona libre Colón en donde se hacen las ventas de producto a los clientes locales y extranjeros dentro de la misma zona. Bajo esta operatividad, la entidad disfruta de incentivos para el comercio exterior. Por la porción de ventas locales se debe presentar declaraciones de renta anual y el informe de precios de transferencia anual. Sus ventas se encuentran exentas de impuestos a la venta o de transferencia de bienes.

- *Colombia.* En el país se realizan actividades comerciales bajo un régimen de grandes contribuyentes por lo que se debe presentar todas las obligaciones tributarias estipuladas por la ley, también se debe fungir como auto-retenedor de impuestos de la renta y valor agregado (IVA). Debido a que la operación se distribuye a lo largo del territorio, se debe cumplir con las leyes municipales vigentes específicamente en los municipios en donde se brinda algún tipo de servicio. Colombia acaba de aprobar una reforma a la ley tributaria cuyas principales modificaciones son un aumento en la tasa del IVA del 16% al 19%, algunos productos como las toallas sanitarias, las bicicletas y las viviendas tendrán una tasa del 5%, los cigarrillos pasan a tener una mayor tasa de impuesto al consumo. Se creó un impuesto verde que gravará los combustibles. Otro cambio significativo en la unificación del impuesto a la riqueza, el CREE, la sobre tasa del CREE y el impuesto a la renta en un solo impuesto a la renta que será de una tasa del 40%.

- *Venezuela.* Este país sobresale en el grupo de la región como uno de las más inestables en temas de inflación y tipo cambiario que afectan fuertemente a la operación. Con un limitado acceso a las divisas, las actividades comerciales de Zoetis se ven limitadas debido a que los productos deben ser importados y a la fecha se mantiene una fuerte deuda con sus acreedores por la poca o nula aprobación de las solicitudes de divisas que se tramitan con las autoridades. A lo interno, el mercado consume todo el producto que se maneja en inventarios haciendo difícil suplir la demanda. Los precios han sido ajustados en forma constante sin que esto refleje la realidad de la inflación real que tiene el país. Por el momento, las bodegas se encuentran desabastecidas debido al riesgo de quedar impago con los proveedores y casa matriz. Bajo este panorama, Zoetis es un contribuyente especial que debe cumplir con sus obligaciones como agente de retención de impuesto a la renta y valor agregado, realizar las declaraciones de impuestos a la renta anual, presentar informe de precios de transferencia y pagar impuestos en las municipalidades donde mantiene

patentes de actividades comerciales. En diciembre de 2015 se dio la última reforma en el nivel fiscal que incrementó la tasa anual de renta de un 34% al 40%, eliminó la deducción del ajuste por inflación y creó el impuesto a las transacciones financieras.

- *Ecuador.* Zoetis es clasificado como contribuyente especial en el país con lo que tiene la obligación de reportar sus declaraciones mensuales y anuales en forma electrónica, realizar retenciones de impuestos a la renta y valor agregado y aplicar facturación electrónica. La venta de productos veterinarios tiene una tasa de IVA de 0% y únicamente los servicios de alquileres de maquinarias son gravados con el 14%. El país se encuentra en un año electoral con lo cual no se esperan fuertes modificaciones a la ley orgánica de régimen tributario interno. El país presenta varias barreras arancelarias propuestas por el gobierno actual que buscaba el fomento de la producción nacional, dichas salvaguardias han sido levantadas en algunos de los casos. Ecuador es un país dolarizado lo cual favorece para reducir los efectos de tipo cambiario.

- *Perú.* Zoetis es principal contribuyente de impuesto a la renta. Todas sus operaciones son gravadas con impuesto general de ventas (IGV). En 2016 fue nombrado como agente de retención de IGV y también tuvo que incluir facturación electrónica para la emisión de sus comprobantes. El país es uno de los de mayor crecimiento en el nivel de la región y las operaciones comerciales se han mantenido estables. A pesar de que la moneda local es el sol, los dólares son monedas aceptadas en las operaciones compra y venta por lo cual el efecto cambiario se debe revisar constantemente. La tasa de impuesto a la renta va venido reduciendo en los últimos años según el plan establecido por la administración para cumplir con los acuerdos de la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE). Para este nuevo mandato presidencial se espera que se dé una reducción en la tasa del IGV del 18% al 17%. De los países de la región, Perú destaca por un fuerte nivel de control de la información tributaria por la implementación de libros contables electrónicos que

deben ser presentados en forma mensual y que sirven de base para las diferentes auditorias.

- *Otros países de centro América y Caribe.* Las entidades legales de Zoetis en *Nicaragua, República Dominicana, Honduras, Guatemala y El Salvador* existen para efectos de mantener los registros sanitarios de los productos que se comercializan en dichos países. La operación comercial en su totalidad dentro de los mismos se mantiene a cargo de los clientes claves quienes realizan la importación de los productos desde Panamá. En general la región centroamericana no presenta fuertes variaciones en sus leyes tributarias y por otra parte el nivel de ingresos generados en cada uno mantiene al mínimo las obligaciones correspondientes a Zoetis.

### 4.1.2 Específico

La industria salud animal es altamente competitiva debido a la necesidad de investigación y desarrollo, innovación y la necesidad de satisfacer los estrictos requisitos de calidad de los productos y servicios. La reputación, las buenas relaciones con los clientes y los precios también son factores críticos de éxito. En consecuencia, la competencia entre los actores del mercado está haciendo bajar los precios, haciendo que la gestión de costos y la economía de la escala sean cruciales para la supervivencia del negocio. A continuación se detallan algunos de los aspectos relevantes al entorno de la industria de salud animal.

**Amenaza de nuevos competidores.** Las barreras a la entrada en la industria de salud animal son altas. En primer lugar, la entrada en el mercado es difícil, ya que la fabricación de salud animal, como la fabricación de la salud humana, requiere una cantidad significativa de inversión inicial en investigación y desarrollo. Muchos de los actores actuales en el mercado son también fabricantes de salud humana que son capaces de aprovechar muchos de sus recursos existentes y experiencia para la

inversión en investigación y desarrollo relacionada con salud animal. Este requisito es un obstáculo especialmente desafiante para los pequeños y nuevos participantes en la industria.

En segundo lugar, los gobiernos locales de todo el mundo tienen políticas regulatorias estrictas. Como tal, se necesita una cantidad significativa de tiempo para desarrollar nuevos productos debido a las extensas pruebas necesarias para garantizar la seguridad y la calidad de los productos. Por ejemplo, en Europa, se necesitan aproximadamente ocho o doce años para desarrollar y conceder licencias a un nuevo producto importante de salud animal. Las diferentes regiones también tienen diferentes procedimientos y requisitos de registro, lo que dificulta el cumplimiento de la reglamentación para los nuevos participantes en el mercado.

Además, los clientes de medicamentos y vacunas valoran la fabricación de alta calidad y la fiabilidad de la oferta, lo que contribuye a los derechos de marca. Por ejemplo, una vez que se ha demostrado la calidad y la seguridad de un producto, los propietarios de ganado son reacios a probar alternativas porque la posible pérdida de ganado puede compensar los posibles ahorros de costos de usar un producto más barato.

Por último, si bien la fabricación de medicamentos genéricos facilita a menudo la entrada de nuevos competidores en el mercado de productos farmacéuticos para uso humano, la competencia entre los animales es menos susceptible a las influencias genéricas debido a la falta de programas de seguros o empleadores que requieren la selección de genéricos cuando están disponibles. Como tal, el reconocimiento de marca puede servir como un amortiguador eficaz de los medicamentos genéricos con éxito entrando en el mercado y quitando la cuota de mercado.

**Rivalidad Competitiva.** Aunque Zoetis es un líder en el mercado de salud animal, enfrenta la competencia de las compañías multinacionales de salud animal y vacunas, tales como:

- Merck Animal Health, la división salud animal de Merck & Co., Inc.
- Merial Ltd., la división salud animal de Sanofi S.A.
- Elanco Animal Health, la división salud animal de Eli Lilly and Company
- Bayer Animal Health, la división salud animal de Bayer AG
- Novartis Animal Health, la división salud animal de Novartis AG
- Boehringer Ingelheim Animal Health, la división salud animal de Boehringer Ingelheim GmbH
- Virbac S.A

En general, el negocio es un mercado consolidado con los tres mayores actores (Zoetis, Merck y Merial) al representar aproximadamente el 50 por ciento de las ventas. Por lo tanto, los jugadores de la industria están tomando diferentes pasos estratégicos para asegurar el crecimiento y la cuota de mercado.

**Poder de Negociación de los Clientes**. Desarrollar y mantener buenas relaciones con los clientes es otro factor de valor clave en la industria de salud animal. Los productores pecuarios, los veterinarios y los productores ganaderos son los clientes más importantes, mientras que los distribuidores y minoristas veterinarios de terceros que venden productos a los productores ganaderos comprenden los segmentos de clientes restantes. En algunos mercados, ciertos productos se venden a los puntos de venta locales agrícolas, farmacias y tiendas de mascotas, pero sobre una base mucho más limitada. Para los productos de animales de compañía, casi todos los dueños de mascotas compran productos de veterinarios; Por lo tanto, los productos se venden predominantemente directamente a veterinarios o indirecta a través de terceros distribuidores veterinarios.

En general, los productores ganaderos forman el mayor segmento de clientes en todos los productos y servicios de salud animal, ya que suelen comprar pedidos a granel en contraste con las compras más pequeñas hechas por los dueños de mascotas. En los últimos 20 años, los productores ganaderos, en particular los productores de cerdos y aves, han experimentado una consolidación dentro de su

industria con firmas ganaderas que contratan a sus propios profesionales de salud animal, al incluir los servicios veterinarios y nutricionales internos. Del mismo modo, existe una tendencia de los veterinarios a unirse a grandes clínicas y hospitales. Debido a su tamaño, el mantenimiento de grandes cuentas a través de buenas relaciones con los clientes puede afectar la posición financiera de las empresas de salud animal.

**Poder de Negociación de los Proveedores.** Las empresas de salud animal requieren de diversos proveedores de los cuales los más importantes son aquellos que preparan o maquilan sus productos siendo estos en muchos casos empresas del mismo grupo para efectos de controlar la calidad de los mismos. También relacionado con su actividad deben contratar servicios de logística tanto para el almacenaje de sus productos como para la distribución de los mismos para los cuales, las grandes industrias crean aleaciones con grupos especializados en estas áreas al negociar contratos globales.

La mayor parte de los proveedores de los productos de Zoetis son sus propias filiales de las diferentes marcas de productos. Localmente los proveedores de cada país tienen en general un menor volumen de operaciones que Zoetis en el nivel global por lo que fácilmente se puede negociar precios y volúmenes con un margen aceptable para la compañía o haciendo uso de descuento por volúmenes y pronto pagos.

**Fortaleza y Calidad de Productos o Servicios.** Manufactura consistente y de alta calidad y un suministro fiable de productos desarrollan una fuerte conciencia de marca e inculcan fidelidad entre los clientes. La calidad y la seguridad son especialmente importantes para los propietarios de ganado, ya que son reacios a probar medicamentos alternativos o vacunas una vez que se han demostrado ser eficaces.

Por lo tanto, los fabricantes que tienen una sólida reputación de calidad y seguridad son capaces de poner una prima en los precios de los productos, mientras que experimentan menor competencia genérica a pesar de que ciertos productos pueden estar fuera de patente.

Además de la innovación de productos y la calidad, tener y desarrollar el know-how para diseñar y mejorar los procesos de fabricación de clase mundial es clave y ayuda a los jugadores de la industria para lograr economías de escala críticas. Las economías de escala permiten a las empresas fabricar y vender sus productos a precios competitivos. Las empresas pueden beneficiarse de economías de escala derivadas de la diversificación de productos en lugar de la especialización. Ejemplos de economías de escala incluyen el uso de recursos tangibles comunes (por ejemplo, canales de distribución, logística e instalaciones de investigación), recursos intangibles (por ejemplo, marca y tecnología) y capacidades de administración funcional y general (por ejemplo: marketing, administración de la oficina central y costos de contabilidad) repartidas entre múltiples líneas de productos y negocios. El logro de tales economías permite al fabricante beneficiarse de eficiencias de producción y optimización significativas a medida que aumenta el número y variedad de bienes que se producen.

Esto también puede alentar a las empresas a mantener la fabricación en casa debido a las preocupaciones de calidad cuando se utilizan fabricantes de terceros contrato cuyas normas de fabricación pueden diferir o que pueden utilizar proveedores de menor calidad. Por lo tanto, la combinación y el aprovechamiento de recursos en todo el mundo llevan a una huella de fabricación optimizada, ahorros operativos y eliminación de despidos entre empresas.

Las presiones de costos, las expiraciones de productos y las mayores expectativas de servicio al cliente están obligando a las empresas a reducir costos, mejorar la logística y ser más ágiles mientras navegan en marcos regulatorios cada vez más complejos. Se ha vuelto cada vez más importante que las empresas se enfoquen en modelos de entrega rentables que sean más rápidos, flexibles e innovadores y que dependan menos de los mayoristas y distribuidores que hacen que la cadena de suministro sea más costosa. Por lo tanto, las empresas están invirtiendo fuertemente en tecnología y sistemas de gestión de transporte para desarrollar cadenas de suministro más inteligentes y más receptivas que les permite mantener menos inventario y ahorrar en costos de transporte. Como resultado, las empresas que son

capaces de desarrollar cadenas de suministros eficientes, automatizadas y centralizadas son capaces de lograr ahorros significativos de costos, al tiempo que logran mejores tiempos de entrega de productos sensibles, como vacunas, al tiempo que mejoran el servicio al cliente y la gestión de inventario.

### 4.1.3 Análisis FODA

La empresa se encuentra en un momento en el cual debe tomar decisiones importantes sobre su operación en el nivel global por lo que el siguiente análisis permite describir su posición en cuanto a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de tal forma que sirvan de base para el planteamiento de la estrategia de reestructuración.

Los siguientes puntos se relevaron de las entrevistas realizadas a la alta gerencia de la empresa, la lectura de los resultados de la operación en la región y el análisis de la oferta de servicios que ofrecen las diferentes firmas asesoras.

Como resultado de esta revisión, se pueden identificar los siguientes puntos relevantes para el proyecto:

**Fortalezas**

- **Liderazgo en la fabricación y venta de productos farmacéuticos para salud animal.** Desde su separación de Pfizer, Zoetis es la empresa líder en el nivel mundial en cuanto a la fabricación y comercialización de productos farmacéuticos orientados al cuidado y salud animal para las diferentes especies. Con el paso del tiempo, sus estrategias comerciales le han permitido mantener esta posición con relación con sus competidores. En paralelo a su liderazgo en el mercado, Zoetis ha logrado crecer en forma sostenida anualmente, al superar el nivel de crecimiento del mercado. De esta manera ha podido responder a las expectativas de sus inversores y mostrarse en una posición sólida dentro del mercado de valores.

- **Presencia a nivel global.** Las operaciones de Zoetis se ubican en 120 países de todas las regiones del globo lo cual le permite estar presente en todos los mercados y poder diversificar sus unidades de negocio al aprovechar las ventajas como: ubicación, una amplia cadena de abastecimiento y poder optar por beneficios fiscales que proveen algunas legislaciones que buscan atraer la inversión como: la ley de Zonas Francas en Costa Rica.

- **Capacidad de invertir internamente.** Los excelentes resultados financieros y flujos de efectivo que presenta la empresa le permiten adquirir activos valiosos para aumentar su capacidad productiva y operativa así como también le permite invertir en crecimiento interno al buscar el desarrollo y especialización de sus recursos. En este punto, la principal fortaleza que tiene Zoetis es el de generar valor agregado de sus recursos por medio de la capacitación que genere e implemente planes de mejora y eficiencia de sus diferentes áreas como investigación y desarrollo de nuevos productos, logística y financiera.

- **Capacidad de negociación con sus proveedores de servicios.** Dado su posicionamiento en el mercado, Zoetis tiene capacidad para negociar fuertemente con sus proveedores de servicios logrando recibir tarifas competitivas en una amplia gama de servicios al mismo tiempo que puede centralizar sus puntos de contacto para ciertas regiones como Centro América.

**Debilidades**

- **Ineficiencia para trabajar a escala.** Zoetis mantiene una sombra de su originaria Pfizer ya que al separarse mantuvo vigente las políticas, sistemas, y estrategias operativas de dicha empresa. Esto hace que replique modelos que no funcionan para el tamaño de la empresa y que por el contrario, generan complejidad y muchos niveles de jerarquías.

- **Altos costos de personal por la descentralización de sus operaciones.** Relacionado con el punto anterior, Zoetis mantiene un modelo descentralizado de operaciones en donde cada país prosee su propio equipo financiero para realizar las diferentes actividades de cobranza a clientes, pago de proveedores, cierre de balances financieros, reconciliación de cuentas y análisis de cuentas.
- De igual forma se mantienen equipos de impuestos en cada uno de los países que pueden estar generando procesos similares y simultáneos para la preparación de las declaraciones y demás obligaciones impositivas.

- **Sistemas contables obsoletos.** Como parte de la separación de Pfizer, Zoetis mantiene contratos para la prestación de sus sistemas contables los cuales varían de un país a otro sin que estos tengan algún tipo de conectividad y que a la vez usan softwares para reportes externos creados específicamente para las necesidades de un país o de otro. Debido a esto se presenta mucha manualidad en los procesos e incrementa el margen de error.

- **Dependencia de empresas proveedoras de servicios de asesoría.** Zoetis requiere de una importante cantidad de servicios de asesoría, en su mayoría para cubrir la operatividad de sus procesos tributarios los cuales no son procesos que generen algún valor agregado o que signifiquen un riesgo para la operación. Al contar con servicios proveídos por firmas de renombre, estas operaciones se vuelven altamente costosas y no necesariamente tiene una calidad que permita eliminar el riesgo de una contingencia.

- **Poca capacidad de identificar oportunidades para reducción de carga financiera generada por impuestos o recuperación de créditos.** El foco de las empresas proveedoras de servicios tributarios se centra en el cumplimiento de las obligaciones sin dar espacio para la identificación de oportunidades de recuperación de créditos y reducción de carga financiera.

**Oportunidades:**

- **Ley de zonas francas en Costa Rica.** La ley de regímenes especiales permite establecer en Costa Rica operaciones de centros compartidos de servicios, las mismas que reciben incentivos fiscales interesantes para las empresas multinacionales como Zoetis que pueden encontrar mano de obra calificada en un mercado que posee corta diferencia horaria, diversidad en los idiomas principalmente español, inglés y portugués y un alto sentido de servicio al cliente lo cual es apreciado por los usuarios internacionales.

- **Fortalecimiento de las empresas proveedoras de servicios con una especialización en el área de impuestos y encarecimiento de sus servicios de outsourcing.** Las empresas que proveen servicios de asesoría han pululado generando una competencia fuerte en el área de outsourcing lo cual ha puesto a firmas de renombre en una escala muy por encima en cuanto al costo y en desventaja de poder proveer un soporte más personalizado y cercano al cliente. Las firmas más grandes han optado por especializar a su personal en temas como precios de transferencia, impuesto sobre la renta, litigio y estrategia tributaria.

- **Tendencia de las empresas a manejar sus procesos tributarios " in house" y creación de Centros de Excelencia.** El interés creciente de las empresas por llevar un adecuado control de sus finanzas con la creación de centros de excelencia se ven reflejados en una casa vez más creciente conformación de sus propios departamentos de impuestos alineados a modelos de centros de excelencia donde se revisan y analizan con profundidad las operaciones, se generan propuestas de mejora y se provee la adecuada orientación en cuanto a los temas relevantes a impuestos que impactan en forma positiva o negativa a las empresas.

- **Digitalización de los procesos tributarios en el nivel de los diferentes gobiernos.** En la región de América Latina se ha dado una evolución de los

sistemas informáticos que usan los gobiernos y sus administraciones tributarias para receptar la información que viene de sus contribuyentes. Actualmente, el uso de medios digitales, reportes a través de softwares ha facilitado el cruce de información de los contribuyentes y permite a las empresas operar en forma remota al tener el acceso a dichas páginas por medio de la Web. En línea con esta evolución, la implementación de sistemas de facturación electrónica y contabilidad electrónica les permite a las administraciones tener un mayor control incluso en línea con las operaciones que realizan sus contribuyentes. De igual forma estos sistemas agilizan los procesos de emisión y entrega de documentos para los usuarios.

**Amenazas**

- **Cambios constantes en la legislación tributaria de la región.** Los cambios contantes que existen en el nivel de la legislación tributaria en los países de Latinoamérica generan inestabilidad y temor a las empresas que tratan de mantener sus operaciones a derecho y cumplir con las obligaciones sin exponerse a contingencias generadas del desconocimiento de las normas vigentes y cómo las mismas afectan y deben ser aplicadas en sus operaciones.

- **Ambiente político y económico incierto e inestable.** En la región se tienen países como en Venezuela cuyo ambiente político y económico se ha vuelto tan complejo que hace que las empresas replanteen su operación o consideren inclusive su cierre. El gobierno venezolano ha dado un alto poder a las autoridades tributarias las cuales constantemente se encuentran emitiendo providencias que regulan temas como el tipo cambiario, ajustes a las bases de aplicación para renta. Otros países como Colombia en donde el foco de las autoridades es un fuerte control de movimiento de capitales y que constantemente crea nuevos mecanismos para aplicar dichos controles como la emisión de reportes por medios magnéticos que llevan un alto detalle de lo que se debe reportar.

- **Aumento de la ubicación de centros de servicios en Costa Rica que incrementa la demanda de profesionales con experiencia en diferentes ramas.** La cada vez creciente colocación de centros de servicios en Costa Rica por empresa de diferentes orígenes e industrias ha generado una fuerte demanda de profesionales experimentados en diversas áreas con lo que dichos profesionales se vuelven cada vez más escasos y que requieren de mayores incentivos y beneficios para optar por un contrato.

### 4.1.4 Reingeniería o Reestructuración del departamento de Impuestos

Luego del análisis de la situación actual de la empresa, es prioritario plantearse cambios que pueden ser adoptados en el área impositiva de Zoetis que generen no solo eficiencias en la parte de gastos relacionados con su operación sino también capacidad de competir a largo plazo.

Al pensar en los factores que motivan este cambio, podemos resumir las siguientes condiciones:

- **Consumidores.** Zoetis es una empresa enfocada en proveer el mejor servicio y deleitar a sus clientes por lo cual su cultura organizacional busca el proveer la mejor experiencia, una alta calidad de sus productos y servicios y hacerlo dentro de un marco de sentido de pertenencia. Tomando como base esta cultura, es preciso que la empresa fomente la creación de un departamento interno de Impuestos el cual pueda manejar con propiedad y responsabilidad la información que se provee a las diferentes autoridades tributarias y a la vez brinde un robusto soporte interno a sus áreas tanto comercial como financiera en los proyectos y situaciones que se le planteen.

- **Competencia.** La empresa se esfuerza por mantener su primer lugar en el nivel del mercado farmacéutico animal lo cual genera una presión para mantener su operación funcionando de manera eficiente, al generar ahorros y ganancias que

agreguen valor a las acciones dentro de un marco controlado de sus finanzas. Como empresa número uno también se ve en la obligación de proponer modelos de operación innovadores que sirvan de referente para sus competidores. Bajo esta línea, la creación de un departamento de impuesto interno regional es un paso importante que puede aportar importantes ventajas competitivas para el manejo de las interacciones que mantiene la empresa y sus relacionadas en el nivel de la región y globalmente.

- **Cambio.** Zoetis es una empresa que desde su formación ha mantenido un ritmo acelerado de cambios en parte por las condiciones que ha encontrado un vez se ha separado de una de las empresas farmacéuticas más grandes del mundo y en otra parte porque el ritmo de cambio de su mercado es acelerado lo que la obliga a mantenerse dinámica sin perder su cultura, valores y metas financieras. Las decisiones son tomadas en una base de acuerdos entre el equipo élite de líderes y que se comunican y aplican en forma inmediata. Es así como el departamento de impuestos no es la excepción y debe sumarse a este cambio en una forma ágil y generar buenos resultados en forma sostenida.

#### 4.1.4.1 Metodología de la reingeniería

A continuación se detallan las diferentes etapas que se plantean para llevar a cabo la consolidación de un departamento de impuestos internos en Zoetis para la región de América Latina.

- **Etapa 1 – Preparación**

  - ✓ **Objetivo.** Consolidar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de las entidades legales de Zoetis ubicados en los países de Latinoamérica en Departamento regional ubicado en Costa Rica.

  - ✓ **Metas.** Reducir los costos asociados a servicios de asesoría y

cumplimiento brindado por terceros entre los cuales se encuentran firmas de servicios como E&Y, PWC, KPMG, Deloitte. Automatizar procesos relacionados con el cumplimiento tributario como la modalidad aplicada para realizar pagos tomando ventaja de las ofertas de pago de impuestos por medios electrónicos para reducir costos que se generan al operar en forma remota como los correspondientes a mensajería. Enfocarse en actividades de valor agregado como planificación tributaria, análisis de estrategias fiscales que puedan aplicarse a la operación de las entidades, recuperaciones y adecuada aplicación de créditos tributarios y prevención de riesgo de contingencias.

- **Etapa 2 – Identificación**

a) *Determinación del alcance de funciones (clientes).* El nuevo departamento de impuestos de Zoetis brindará servicios de cumplimiento tributario tanto en la parte de impuestos directos como indirectos y también tendrá control y coordinación de las responsabilidades en cuanto a información de precios de transferencia de las entidades legales de Zoetis domiciliadas dentro de la región de Latinoamérica. Todos aquellos impuestos relacionados a rentas de salarios o relación con los empleados serán de responsabilidad del departamento de Recursos Humanos. La actualización de licencias y permisos de funcionamiento de las entidades corresponderá al área Legal.

**Cuadro 3. Listado de entidades legales de Zoetis en Latino América**

| ENTIDADES LEGALES DE ZOETIS EN LATAM |
|---|
| Zoetis Panamá S. de R.L. |
| Zoetis Costa Rica S.R.L. |
| Zoetis Costa Rica S.R.L. (Sucursal El Salvador) |
| Zoetis Costa Rica S.R.L. (Sucursal República Dominicana) |
| Zoetis Costa Rica S.R.L. (Sucursal Honduras) |
| Zoetis Costa Rica S.R.L. (Sucursal Nicaragua) |
| Zoetis Costa Rica S.R.L. (Sucursal Guatemala) |
| Zoetis Colombia S.A.S |

| |
|---|
| Zoetis C.A (Venezuela) |
| Zoetis Ecuador CIA. LTDA |
| Zoetis S.R.L (Perú) |

b) *Mapeo tributario y definición de requerimientos*. Mapear todos los procesos tributarios en la región.

- ✓ Obligaciones determinativas. Se ha realizado un listado de las obligaciones que generan pago de impuestos y su frecuencia (ver anexo 1.)
- ✓ Obligaciones informativas. Se han listado todas aquellas declaraciones o entrega de información a las diferentes autoridades (ver anexo 1.)
- ✓ Pago de impuestos. Se hará amplio uso de las plataformas digitales para la aplicación de pagos de impuestos en la región y reducir el uso de cheques o pagos manuales.
- ✓ Auditorias fiscales. Se gestionará de manera eficiente el archivo de la documentación tributaria de cada entidad para dar respuesta oportuna y certera a las autoridades que así lo requieran. Se mantendrá un sistema de archivo tanto digital como físico que permita el acceso eficiente a la información histórica.
- ✓ Preparación de provisiones trimestrales y anuales de impuestos corporativos. Se realizarán los cálculos y se llenarán los formularios para hacer el reporte respectivo de la provisión de impuesto a la renta que servirá de base para la consolidación de la información financiera de la corporación.
- ✓ Conciliaciones de cuentas tributarias. Los saldos de las cuentas serán revisados y conciliados en forma mensual para mantener el adecuado contenido de las mismas. Se solicitarán los asientos contables de reclasificación o ajuste requeridos.
- ✓ Control interno. Se velará por cumplir con los procesos de controles internos como aprobaciones a pagos y gastos así como el adecuado

uso de la información.

- ✓ Revisión de requerimientos impositivos para facturación y soporte de gastos.
- ✓ Planificación tributaria. En forma anual y mensual se prepara un planeamiento de las actividades de cumplimiento, proyectos de eficiencia y también se revisará junto con el área de análisis financiero el impacto impositivo en las proyecciones de resultados.
- ✓ Propuestas de recuperación de créditos tributarios.
- ✓ Actualización y monitoreo de cambios de legislación aplicable a las entidades legales.

c) *Conformación del equipo*

- ✓ Proceso de adquisición de talentos (recursos). Se deben realizar las contrataciones de los recursos que estarán realizando las diferentes funciones dentro del departamento para lo cual se guiará en base al organigrama 1.

✓ Cambiar el acuerdo de PWC. Una vez que los contratos actuales expiren, se negociará limitar el alcance del servicio de PWC a la consulta solamente; el servicio de consultoría se pagará contra las necesidades.

d) *Determinación de medidores de rendimientos y éxito. Establecimiento de controles y reportes para generar KPIs.* Para efectos de revisar el correcto funcionamiento y efectividad del departamento de impuestos se han establecido como principales indicadores los siguientes:

- ✓ Cantidad de declaraciones presentadas por mes.
- ✓ Cantidad de declaraciones presentadas a tiempo.
- ✓ Porcentaje de declaraciones presentadas a tiempo.
- ✓ Monto de penalidades, multas o interese pagados mensualmente.
- ✓ Monto de pagos de impuestos por categoría.
- ✓ Monto de créditos tributarios y recuperación.

- ✓ Costos relacionados con el equipo interno y los servicios de asesoría.

e) *Documentar los cambios para generar una base de información de los procesos y brindar continuidad a la operación.* Una vez se estabilicen las operaciones de cumplimiento, se realizará un documentación de cada uno de los procesos de tal forma que se mantenga al día una guía práctica de los pasos por seguir en cada una de las declaraciones y formularios para generar una base de continuidad de las operaciones.

- **Etapa 3 Visión.** El Departamento de Impuestos regional de Zoetis transforma y evoluciona la manera en que los impuestos se manejan internacionalmente al aplicar su conocimiento y experiencia en actividades y propuestas de valor agregado, actuando con un alto sentido de propiedad y pertenencia para generar resultados exitosos y crecimiento de forma sostenida para la empresa.

- **Etapa 4 – Solución**

a) *Funciones del equipo de impuestos de Latinoamérica:* Los miembros del equipo de impuestos tendrán los siguientes perfiles y responsabilidades:

**Gerente de Impuestos de Latinoamérica**

- ✓ Perfil. Profesional con formación gerencial y experiencia en el área Tributaria, con capacidad de dirigir un equipo regional.
- ✓ Responsabilidades. Tomar decisiones sobre los procesos de impuestos, dirigir un equipo regional, planificar y crear propuestas de mejora y eficiencias para el área tributaria de la empresa, identificar y proponer el manejo de contingencias.

**Supervisor de Impuestos**

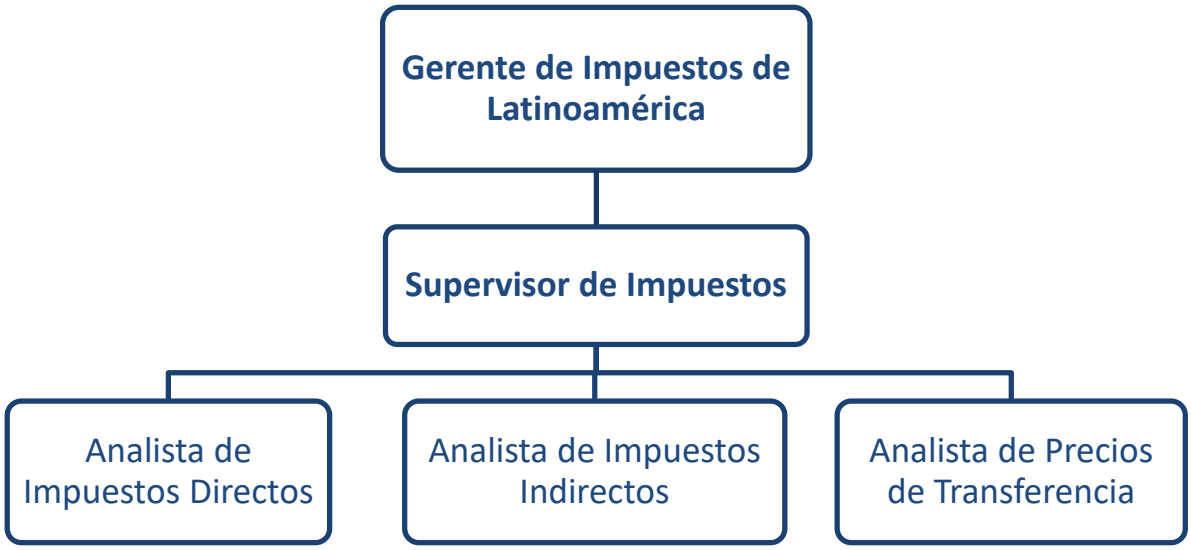
- ✓ Perfil. Profesional con formación contable y con experiencia en el área tributaria, capacidad de manejo de equipos y supervisión.

- ✓ Responsabilidades. Coordinar y supervisar las actividades de cumplimiento que deben realizar cada uno de los analistas en sus diferentes áreas y países. Dar indicaciones precisas sobre las prioridades del departamento y dar seguimiento constante del desempeño de los miembros del equipo. Proveer entrenamiento y guía en temas tributarios al equipo y demás áreas que así lo requieran.

**Analista de Impuestos Directos, Indirectos y Precios de Transferencia**

- ✓ Perfil. Profesionales de diferentes carreras relacionadas al área financiera, contable, legal o ingeniería industrial, con una fuerte inclinación al área tributaria. Deben contar con cierta experiencia de reporte de declaraciones, asignación de retenciones de impuestos en áreas de compras o ventas, desarrollo de reportes y amplio manejo de datos e información.
- ✓ Responsabilidades. Preparar la información correspondiente a cada una de sus áreas en tiempo y forma para ser entregada a las autoridades.

**Dibujo 3: Organigrama del departamento de Impuestos. (Fuente propia)**



- **Etapa 5 – Transformación**

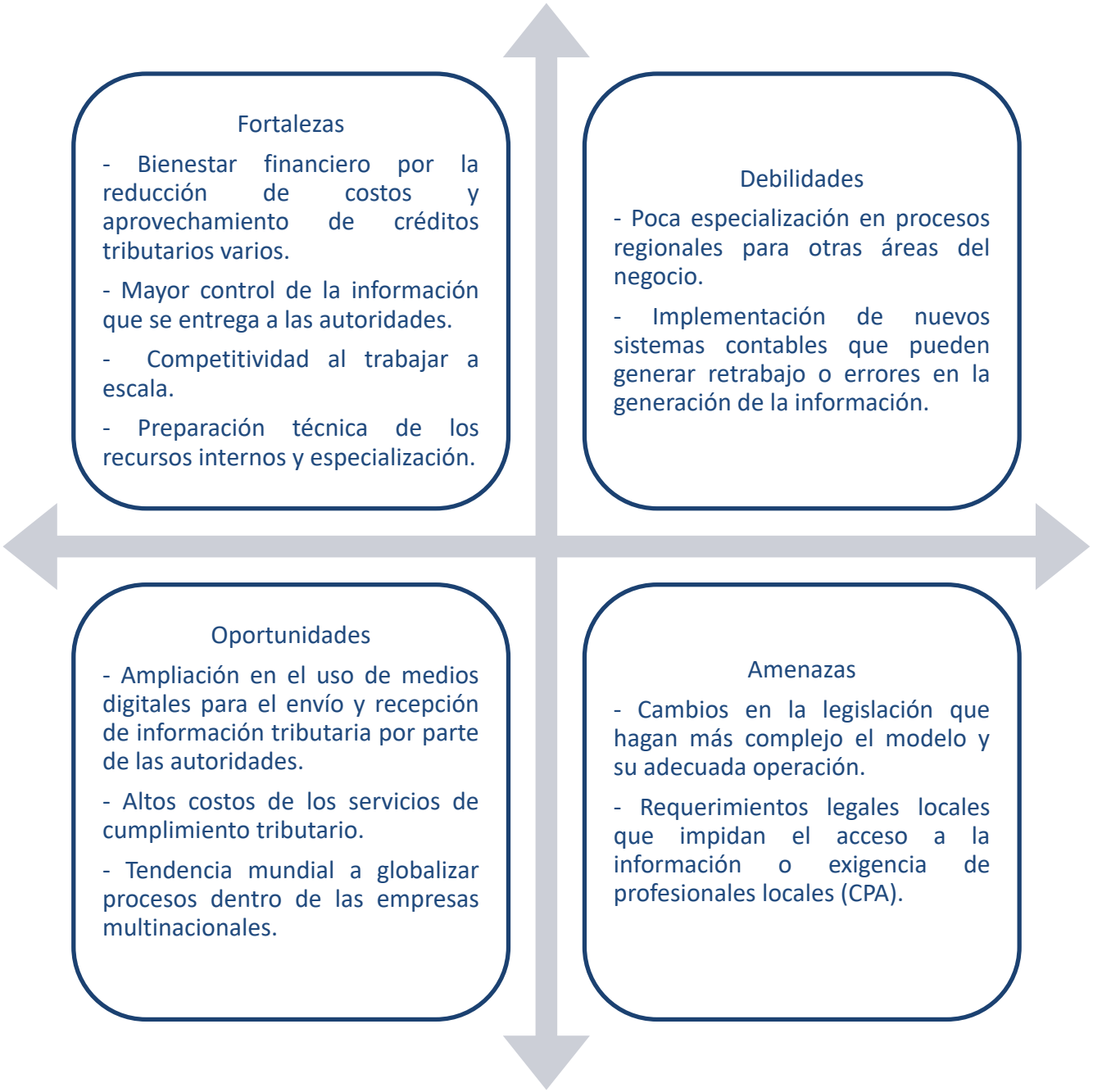
La implementación del modelo de departamento planteado en la etapa anterior se llevará a cabo en diferentes etapas que son las siguientes:

1. *Inducción de los nuevos integrantes de equipo.* En esta etapa de dan diferentes charlas y entrega de información que prepara a los miembros del equipo para conocer en ambiente comercial en el cual se desarrolla el negocio de la empresa, también les permite conocer la organización de las diferentes áreas y su ubicación dentro de la empresa, así como también los prepara en la base de políticas internas.
2. *Entrenamientos funcionales.* En esta etapa los integrantes de los equipos reciben la preparación técnica tanto teórica como práctica para el desarrollo de sus actividades. Los entrenamientos técnicos se manejan en diferentes módulos, todos los analistas asisten a los entrenamientos para adquirir el conocimiento básico de todas las áreas y legislaciones de los países.
3. *Asignación de funciones.* En esta etapa y luego de haber completado con éxito la etapa de entrenamientos funcionales, cada analista es asignado a un área específica en donde debe cumplir con un cronograma de actividades previamente determinadas.
4. *Salida en vivo.* Este es el momento en que cada uno de los miembros del equipo inicia sus funciones en forma independiente y completamente enfocado a sus resultados y operación.
5. *Cierre de contratos de servicio de cumplimiento con asesores externos.* Una vez dada la salida en vivo con el departamento, se dará por finiquitados los contratos de servicios de cumplimiento mantenidos con asesores externos y se dará paso a que por medio de una negociación se mantengan servicios puntuales que aporten valor agregado y seguridad a la operación interna.
6. *Evaluación de desempeño.* Es a partir de esta etapa que se inicia la aplicación de las mediciones de rendimientos y reportes que permitan a la gerencia tener visibilidad del desempeño que tiene el equipo en cuanto al

nivel de cumplimiento, grado de exposición a contingencias y de igual forma los costos relacionados con el equipo interno y servicios de asesoría externos.

#### 4.1.4.2 FODA (Después de la reingeniería)

**Dibujo 4: Matriz FODA después de la reingeniería (Fuente propia)**



## 4.2 Reestructura Financiera

### 4.2.1 Análisis de Inversión

La base de la propuesta de reingeniería se enfoca en la reducción de gastos la cual debe generar resultados positivos a la corporación al corto plazo y ser sostenible en el tiempo para lo cual se debe evaluar sus efectos financieros y del retorno de la inversión, principales indicadores por considerar por parte de la alta gerencia para dar la aprobación al proyecto.

Al considerar que Zoetis cuenta con un centro de servicios financieros compartidos, el departamento de Impuestos de la región funcionará dentro del mismo centro por ende algunos costos y gastos se diluyen dentro de la operación actual y no van a ser evaluados por separado.

Para llevar a cabo el proyecto se deben realizar ciertas actividades, cada una de las cuales se consideran como parte de la inversión a realizar por parte de Zoetis y se detallan a continuación y sus montos se muestran en dólares americanos.

#### 4.2.1.1 Recursos Humanos

Las inversiones por realizarse en esta área corresponden a las posiciones que conforman el nuevo equipo y que deben ser contratadas por la empresa e incluidas en su planilla según la planificación de tiempos en la propuesta y al considerar los perfiles profesionales detallados en la reestructuración así como también su preparación y entrenamiento técnico.

- *Personal*. Esta es la inversión más importante ya que se trata de conformar un equipo profesional con altas capacidades de liderazgo y ejecución que logre adaptarse y tomar rápidamente las actividades de cumplimiento para la región al hacer un aprovechamiento de las oportunidades para reducir gastos y generar

efectos financieros positivos. Los horarios de trabajo para todos los miembros son flexibles teniendo que cumplir con un total de 48 horas por semana. Los gerentes de la organización tienen un beneficio adicional de un bono anual correspondiente a un 0,5 salario mensual. El ajuste anual de salarios se realiza con base en la inflación del país y el desempeño de los resultados por lo que se ubicará en un 5% anual en promedio.

**Cuadro4: Inversión en personal.**

| Descripción | Cantidad de posiciones | Salario mensual | Bono Anual |
|---|---|---|---|
| **Gerente** | 1 | $ 5,500.00 | $ 2,750.00 |
| **Supervisor** | 1 | $ 4,000.00 | |
| **Analista** | 3 | $ 2,500.00 | |

- *Capacitación.* El éxito del proyecto va a depender de la calidad de los entrenamientos que se realicen para los integrantes del departamento. Las áreas de foco para los entrenamientos son: Legislación Tributaria de cada uno de los países, actividades de cumplimiento, análisis de datos para la determinación de los cálculos de los diferentes impuestos, sistemas tributarios locales e internacionales. Se utilizan las propuestas de entrenamiento preparadas en forma personalizada para cada país por parte de una de las firman más reconocidas y se realizarán de forma presencial en cada uno de los países por lo cual se va a contar con un presupuesto para gastos de viajes, también que se tendrán sesiones por videoconferencia para todo el equipo. Los miembros del equipo que estarán participando de cada uno de los entrenamientos presenciales será indicado según la propuesta. El conocimiento y experiencia de los miembros del equipo será aprovechado al máximo planteando entrenamientos internos que no tendrán costo adicional sobre los países en los cuales se tiene dicho conocimiento como es el caso de Costa Rica.

**Cuadro 5: Inversión en capacitación.**

| Descripción | Entrenamientos | Gastos de viaje |
|---|---|---|
| **Panamá** | $ 4,000.00 | $ 2,750.00 |
| **Costa Rica** | $ 0.00 | $ 0.00 |
| **El Salvador** | $ 1,500.00 | $ 0.00 |
| **República Dominicana** | $ 3,000.00 | $ 0.00 |
| **Honduras** | $ 1,200.00 | $ 0.00 |
| **Nicaragua** | $ 1,000.00 | $ 0.00 |
| **Guatemala** | $ 1,000.00 | $ 0.00 |
| **Colombia** | $ 8,000.00 | $ 10,000.00 |
| **Venezuela** | $ 1,500.00 | $ 15,000.00 |
| **Ecuador** | $ 3,000.00 | $ 10,000.00 |
| **Perú** | $ 5,000.00 | $ 10,000.00 |
| **Inversión total en capacitación** | **$ 29,200.00** | **$ 46,500.00** |

Las diferencias entre los países depende de la complejidad de la operación en cada de uno de ellos por lo cual en la mayoría de Centro América no serán visitados y sus entrenamientos se realizarán de forma virtual.

#### 4.2.1.2 Espacio Físico

Zoetis alquila un espacio dentro del parque empresarial Escazú Corporate Center, el mismo que se encuentra adecuado para una ocupación de 150 persona con opción de ampliar el espacio para albergar a 200 personas. El equipo de Impuestos ocupará 5 espacios de los disponibles por lo cual no se requiere alquilar una oficina adicional.

Por otra parte, los espacios de parqueo son asignados uno por cada empleado y se debe pagar un alquiler mensual por el uso del mismo, para el proyecto se estarán utilizando 5 nuevos espacios de parqueo que se deben incluir dentro de la inversión a analizar.

**Cuadro 6: Inversión en espacio físico.**

| Descripción | Cantidad | Alquiler Mensual | Alquiler Anual |
|---|---|---|---|
| **Parqueos** | 5 | $ 100.00 | $ 1,200.00 |

#### 4.2.1.3 Materiales y Equipo

El equipo de trabajo para cada uno de los miembros del equipo se detalla a continuación:

**Cuadro 7: Listado de materiales y equipos.**

| Descripción | Cantidad | Imagen |
|---|---|---|
| **Estación de trabajo.** Constan de una mesa de trabajo para una persona de madera preformada con los espacios e instalaciones para la inclusión de cables, computadores, teléfonos y demás. Incluye un mueble de gavetas con llave y un porta-teclado. El soporte y la base de la estación son de aluminio. | 5 | |

| | | |
|---|---|---|
| **Silla ergonómica.** La silla debe ser ergonómica y debe cumplir con los requerimientos del manual de salud ocupacional en cuanto a sus materiales, seguridades y peso a soportar. | 5 | |
| **Equipo de cómputo.** Se requiere un equipo de cómputo tipo laptop el cual tenga el paquete completo de Windows office, capacidad para instalar y actualizar programas o softwares libres utilizados por los entes de gobierno para la preparación y presentación de declaraciones. El equipo debe tener conectividad a redes WiFi y contar con los servicios de correo electrónicos y chats corporativos. Corporativamente se maneja el modelo Lenovo T450. | 5 | |
| **Mouse y Teclados.** Se debe asignar un juego a cada miembro del equipo. Ambos deben ser inalámbricos. | 5 | |
| **Teléfono fijo.** El equipo de Impuestos debe realizar constantes llamadas para mantener la comunicación y coordinación de las actividades en los países por lo que debe contar con un equipo Cisco Cp-7960 IP display con línea para llamadas y videoconferencias individual. | 5 | |
| **Teléfono celular.** El gerente y el supervisor deben contar con un equipo de telefonía móvil en donde deben tener instalado una copia de su correo electrónico, chat corporativo y acceso a rooming | 2 | |

| | | |
|---|---|---|
| internacional. Los equipos del plan corporativo son Iphone 7. | | |
| **Software para reportes.** La información de las declaraciones y reportes que se preparan mensual y anualmente deben quedar respaldados dentro de una herramienta corporativa, la cual tiene una cuota de configuración para la región ya que debe tener la capacidad de adaptarse a los requerimientos y especificaciones de cada país. La herramienta ha sido desarrollada para Zoetis y es llamada EY tool. | 1 | |
| **Discos Duros.** El archivo digital de la información y documentos debe mantenerse al día y por al menos un periodo de 5 años o más en algunos países para lo cual se utilizarán discos duros (original y copia) para respaldar los archivos que se mantienen en forma física dentro de cada país. Seagate STCK1000100 NAS Server 2 TB. | 2 | |

**Cuadro 8: Detalle de valores relacionados con materiales y equipo.**

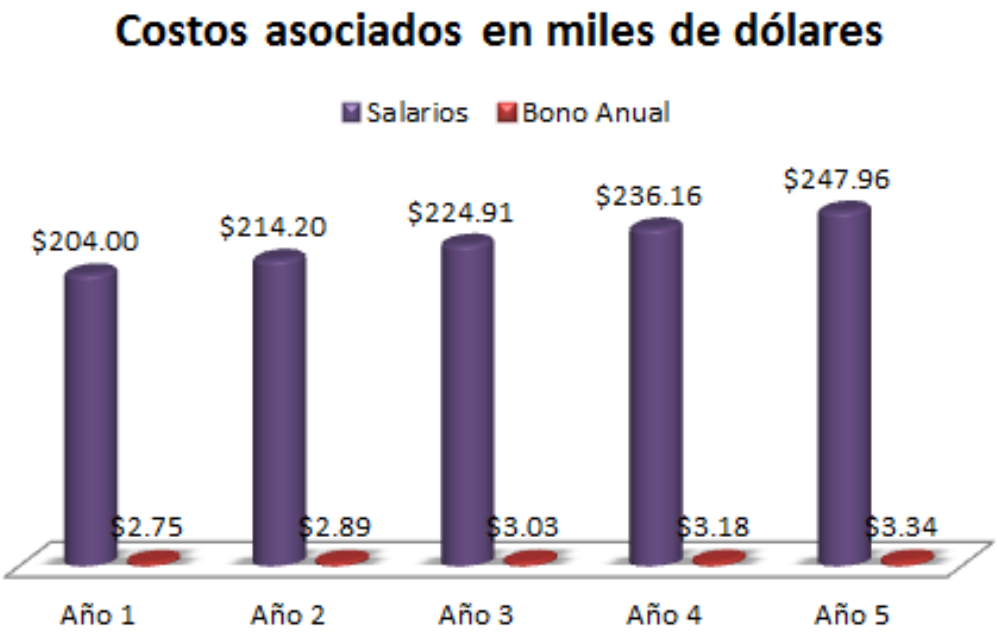
| Descripción | Cantidad | Precio unitario | Total |
|---|---|---|---|
| **Escritorio** | 5 | $ 1,000.00 | $ 5,000.00 |
| **Silla ergonómica** | 5 | $ 200.00 | $ 1,000.00 |
| **Equipo de cómputo** | 5 | $ 600.00 | $ 3,000.00 |
| **Mouse y teclado** | 5 | $ 300.00 | $ 1,500.00 |
| **Teléfono fijo** | 5 | $ 300.00 | $ 1,500.00 |
| **Teléfono celular** | 2 | $ 1,000.00 | $ 2,000.00 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Software para reportes** | 1 | $ 30,000.00 | $ 30,000.00 |
| **Discos Duros** | 2 | $ 150.00 | $ 300.00 |
| **Inversión total en Material y equipo** | | | **$ 44,300.00** |

### 4.2.2 Costos Asociados

Los costos del departamento son principalmente salarios y el pago correspondiente al bono anual. La base de salarios incluye los gastos de cargas sociales y se considera un incremento de un 5% anual para la estimación de los primeros 5 años.

**Gráfico 2: Costos Asociados**




### 4.2.3 Gastos Asociados

- Los gastos iniciales de la reestructura correspondiente a: capacitación, gastos de viajes, materiales y equipo se han incluido en el primer año de funciones ya que son gastos que se deben incurrir por una vez durante el periodo evaluado.

- El monto por pagar por parqueos se ha indicado en cada uno de los años.

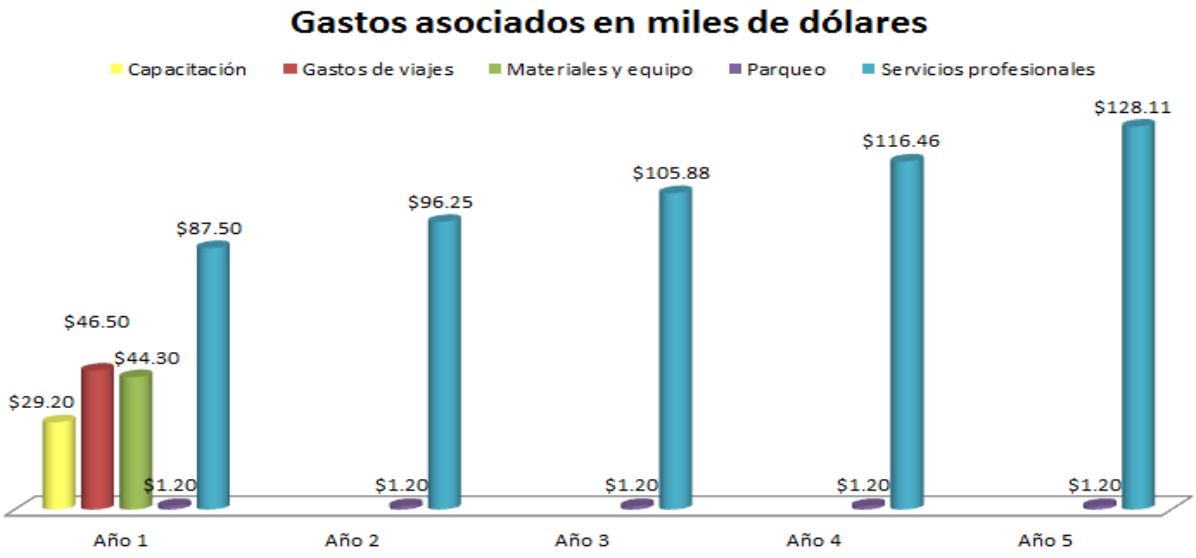
- **Servicios profesionales.** Este gasto es el más representativo por el momento ya que como se ha indicado, se tienen contratos de servicios anuales en los cuales se incluyen actividades de cumplimiento tributario mensual y anual, asesoría tributaria, pago de impuestos, declaración anual de renta y estudio y declaración de precios de transferencia. Una vez aplicada la reestructura, se reducirá el uso de este tipo de servicios pasando a realizarse las actividades de cumplimiento a lo interno de la empresa y al mantener un presupuesto anual para temas muy puntuales como revisión de la declaración de la renta anual y estudios de precios de transferencia.

**Cuadro 9: Detalle de gastos anuales por servicios profesionales sin y con un departamento de impuestos interno.**

| País | Cantidad de declaraciones por año | Gasto por servicios profesionales sin departamento interno | Gasto por servicios profesionales con departamento interno |
|---|---|---|---|
| Panamá | 60 | $ 35,000.00 | $ 10,500.00 |
| Costa Rica | 44 | $ 20,000.00 | $ 1,000.00 |
| El Salvador | 43 | $ 22,000.00 | $ 10,000.00 |
| República Dominicana | 53 | $ 30,000.00 | $ 10,000.00 |
| Honduras | 78 | $ 30,000.00 | $ 10,000.00 |
| Nicaragua | 62 | $ 20,000.00 | $ 5,000.00 |
| Guatemala | 52 | $ 10,000.00 | $ 6,000.00 |
| Colombia | 62 | $ 140,000.00 | $ 10,000.00 |
| Venezuela | 87 | $ 60,000.00 | $ 10,000.00 |
| Ecuador | 73 | $ 70,000.00 | $ 10,000.00 |
| Perú | 51 | $ 10,000.00 | $ 5,000.00 |
| **Total anual** | **665** | **$ 447,000.00** | **$ 87,500.00** |

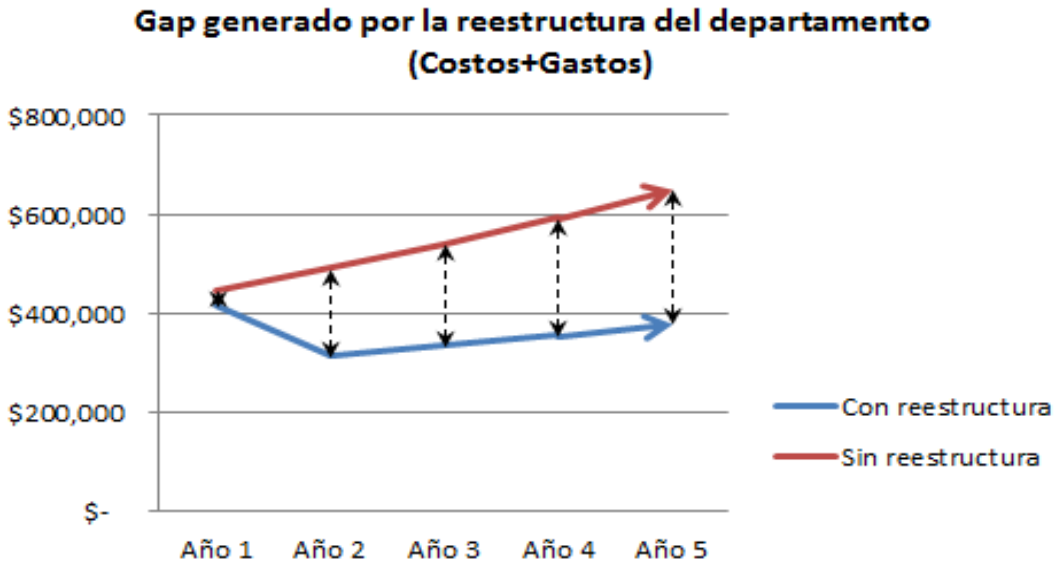
Con base en los datos expuestos y al calcular un incremento de un 10% sobre la tarifa base de los servicios profesionales de un año a otro, se ha calculado que el total de gastos durante el primero año sería de $ 208,700.00 al reducirse a $ 97,450.00 a partir del segundo año como se presenta en la siguiente gráfica.

**Gráfico 3: Gastos Asociados**




### 4.2.4 Evaluación Financiera

**Gráfico 4: Gap generado por la reestructura del departamento.**



En la comparación del total de costos y gastos a incurrir por cada uno de los años en análisis se observa una diferencia que se genera si se mantienen los contratos de los servicios profesionales actuales en comparación con si se procede a reestructurar el departamento. Debido a la inversión en contrataciones, capacitación y demás que se debe realizar durante el primer año, la diferencia es de $31,550, mientras que para el segundo año la reducción en los costos y gastos que se obtiene es de $177,163. Para el periodo de 5 años, el total de reducción esperada es de $926,359.

**Cuadro 10: Cálculo de diferencia en costos y gastos con y sin reestructura**

| Descripción | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Sin reestructura | $ 447,000 | $ 491,700 | $ 540,870 | $ 594,957 | $ 654,453 |
| Con reestructura | $ 415,450 | $ 314,538 | $ 335,017 | $ 357,001 | $ 380,615 |
| Diferencia | $ -31,550 | $ -177,163 | $ -205,853 | $ -237,956 | $ -273,838 |

### 4.2.5 VAN y TIR

A continuación se presentan los flujos de caja netos de efectivo esperados con base en las estimaciones desarrolladas para un periodo de 5 años.

Luego del cálculo y el análisis de los resultados obtenidos, se puede determinar lo siguiente:

- La inversión inicial de la reestructura es de $415,450, que corresponde a la contratación del personal del departamento, costo de capacitaciones y entrenamientos, gastos relacionados con viajes, materiales y equipos asignados a cada empleado y alquiler de parqueo.

- Se ha tomado en consideración un estimado de ventas anuales con base en lo indicado y proyectado por los mercados de los 11 países incluidos en el proyecto.

- El costo de ventas estimado para cada uno corresponde a un 70% sobre el ingreso por ventas.

- Por temas de confidencialidad no se han podido incluir en detalle otros gastos y costos relacionados a la actividad de las entidades por lo que se ha indicado en detalle únicamente los costos y gastos analizados y descritos con relación en este proyecto.

- El VAN calculado a partir de la diferencia de los flujos netos de efectivo del proyecto y el valor de las inversiones a un plazo de 5 años con una tasa de riesgo del 15%, nos da un resultado de $8,332,198.82. Siendo este VAN un valor positivo indica que el proyecto es factible para ser aplicado, con base en las proyecciones realizadas de ventas, ingresos, costos y gastos proyectados.

- El TIR calculado para el proyecto, que representa la tasa de descuento que hace que el valor actual de los flujos de beneficio sea igual al valor actual de los flujos de inversión; nos da un 506,65% en el plazo de los 5 años. Con esta premisa se puede determinar que la tasa de retorno de la inversión es muy superior a la que se puede obtener si el dinero en colocado en el banco a una tasa de interés vigente.

- El período de recuperación de la inversión se da prácticamente inmediato a la puesta en marcha del proyecto ya que es menor que el gasto actual que se incurre en servicios profesionales.

## Cuadro 11: Flujos de efectivo proyectados a 5 años

| VAN Y TIR DEL PROYECTO | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| ***Ventas*** | | ***10400000.00*** | ***10920000.00*** | ***11575200.00*** | ***12385464.00*** | ***13376301.12*** |
| ***Costos de ventas*** | | ***-7070000.00*** | ***-7211400.00*** | ***-7427742.00*** | ***-7724851.68*** | ***-8111094.26*** |
| Salarios | | -204000.00 | -214200.00 | -224910.00 | -236155.50 | -247963.28 |
| Bono Anual | | -2750.00 | -2887.50 | -3031.88 | -3183.47 | -3342.64 |
| ***Costo asociados*** | | ***-206750.00*** | ***-217087.50*** | ***-227941.88*** | ***-239338.97*** | ***-251305.92*** |
| Capacitación | | -29200.00 | | | | |
| Gastos de viajes | | -46500.00 | | | | |
| Materiales y equipo | | -44300.00 | | | | |
| Parqueo | | -1200.00 | -1200.00 | -1200.00 | -1200.00 | -1200.00 |
| Servicios profesionales | | -87500.00 | -96250.00 | -105875.00 | -116462.50 | -128108.75 |
| ***Gastos asociados*** | | ***-208700.00*** | ***-97450.00*** | ***-107075.00*** | ***-117662.50*** | ***-129308.75*** |
| ***Utilidad antes de Impuestos*** | | ***2914550.00*** | ***3394062.50*** | ***3812441.13*** | ***4303610.85*** | ***4884592.19*** |
| Impuesto ISLR | | -874365.00 | -1018218.75 | -1143732.34 | -1291083.26 | -1465377.66 |
| ***Utilidad neta*** | | ***2040185.00*** | ***2375843.75*** | ***2668708.79*** | ***3012527.60*** | ***3419214.53*** |
| **Flujos netos de efectivo** | ***-415450.00*** | ***2040185.00*** | ***2375843.75*** | ***2668708.79*** | ***3012527.60*** | ***3419214.53*** |

| | |
|---|---|
| ***Tasa Anual*** | ***15.00%*** |
| ***VAN*** | ***8,332,198.82*** |
| ***TIR*** | ***506.65%*** |

# CAPÍTULO VI

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1 CONCLUSIONES

Con base en la revisión de información y una vez realizado el análisis financiero de la restructuración del departamento de impuestos de Zoetis en Latinoamérica, se concluye lo siguiente:

- Zoetis es una empresa líder en el mercado de productos para el cuidado de la salud animal con presencia global lo que hace que mantenga una operación compleja y robusta para lo cual debe buscar reducir dicha complejidad.

- Zoetis tiene potencial para trabajar a escala, al unificar procesos de cumplimiento que actualmente se desarrollan en cada uno de los países y que pueden ser centralizados en un solo departamento que opere en forma regional y que pueda brindar soporte simultáneo a varios países.

- Actualmente el gasto operativo generado por el soporte y servicios de asesoría tributaria en la región es de $ 447 000 anuales pero se identifica que el alcance de los servicios es limitado, la respuesta a los requerimientos por parte de los asesores no es eficiente y oportuna en algunos casos y se vuelve complejo coordinar con varios puntos de contacto en temporadas pico como durante las declaraciones anuales. Adicional los honorarios presentan un reajuste anual de entre un 10 a 15%.

- Se prepara una estimación de la inversión requerida para la creación del departamento y se estima que en el primer año sería de $415 450 la cual incluiría la contratación del personal, el equipamiento tecnológico y del área de trabajo, gastos de viaje y entrenamientos así como los salarios y bonificaciones. Para los siguientes años el gasto bajaría debido a que muchos de los gastos iniciales no se deberían incurrir nuevamente como son los equipos y también los gastos de viaje se deberían reducir en forma

importante. De esta forma se puede observar una reducción significativa al comprar el gasto actual de soporte tributario (asesores externos) contra el conformar un equipo interno. Para el segundo año el margen de reducción es del 36%.

- Para que la reestructura funcione se debe preparar una propuesta y se debe presentar la información a la alta gerencia de la empresa para que se tomen las decisiones y de autorice la inversión por realizar. Con base en los resultados obtenidos se puede enfatizar en las ventajas de centralizar la operación y poder aprovechar el conocimiento de la operación en los diferentes países, las sinergias que pueden tener las diferentes declaraciones y reportes de información a las autoridades y el margen de reducción de gasto con proyección a ser cada mes menor si se incluyen más países en la operación del departamento.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Reducir la complejidad de la operación de Zoetis en la región de Centro y Norte de Latinoamérica en el área financiera y con énfasis en el área impositiva para aprovechar el soporte del centro de servicios financieros compartidos en donde se manejan procesos estandarizados.

- Crear un departamento de impuestos regional que brinde soporte centralizado en las diferentes áreas impositivas y de cumplimiento tributario de cada una de las entidades legales de la región y que se ubique en Costa Rica. Dicho departamento debería tener a su cargo la responsabilidad de preparar, analizar y reportar la información para fines tributarios que sean requeridos para las empresas de Zoetis en cada país.

- Es recomendable que Zoetis haga una revisión detallada de los contratos de servicios de cumplimiento y asesorías tributarias para reducir aquellos

montos que corresponden a tareas operativas y que representan un gasto excesivo para la empresa. De igual forma debe identificar los servicios estratégicos que puede recibir por parte de sus asesores y negociar una tarifa de honorarios que le permita hacer uso de los mismos sin pagar mensualidades permanentes.

- Se recomienda realizar un análisis financiero con mayor detalle para poder medir con mayor precisión el impacto financiero que generaría la reestructuración del área de impuestos así como también se debería revisar proyecciones de presupuestos futuros para alinear el ejercicio a dichas cifras para obtener una proyección más acercada a lo que la empresa espera como parte de su operación.

- Se recomienda llevar la propuesta de reestructuración a la alta gerencia de Zoetis en Costa Rica y Corporativa para que pueda darse a conocer las cifras y los planes que se plantean y recibir de esta forma el visto bueno para iniciar con la inversión. Se recomienda que una vez se establezca y estabilice la operación se amplíe el alcance de soporte del departamento de impuestos a otros países del área que no se han incluido en esta primera etapa.

# CAPÍTULO IV

# PROPUESTA

## 6.1 PROPUESTA DE REINGENIERÍA

La presente propuesta ha sido preparada como parte del requerimiento de graduación del programa de Maestría en Administración de Negocios de las Universidad Latina de Costa Rica.

- **Objetivo.** Consolidar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de las entidades legales de Zoetis ubicadas en los países de Latinoamérica en Departamento regional ubicado en Costa Rica.

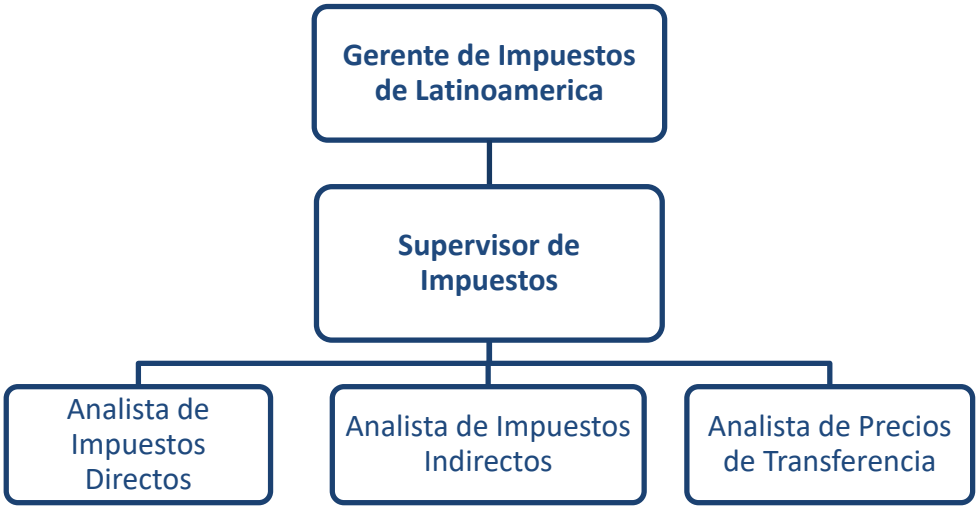
- **Meta.** Reducir los costos asociados a servicios de asesoría y cumplimiento brindado por terceros. Automatizar procesos relacionados con el cumplimiento tributario como la modalidad aplicada para realizar pagos tomando ventaja de las ofertas de pago de impuestos por medios electrónicos para reducir costos que se generan al operar en forma remota como los correspondientes a mensajería. Enfocarse en actividades de valor agregado como planificación tributaria, análisis de estrategias fiscales que puedan aplicarse a la operación de las entidades, recuperaciones y adecuada aplicación de créditos tributarios y prevención de riesgo de contingencias.

- **Alcance.** El nuevo departamento de impuestos de Zoetis brindará servicios de cumplimiento tributario tanto en la parte de impuestos directos como indirectos y también tendrá control y coordinación de las responsabilidades en cuanto a información de precios de transferencia de las entidades legales de Zoetis domiciliadas dentro de la región de Latinoamérica. Las tareas por desarrollar por el departamento serán las siguientes: obligaciones determinativas, obligaciones informativas, pago de impuestos, auditorías fiscales, preparación de provisiones trimestrales y anuales de impuestos corporativos, conciliaciones de cuentas tributarias, control interno, revisión de

requerimientos impositivos para facturación y soporte de gastos, planificación tributaria, propuestas de recuperación de créditos tributarios y actualización y monitoreo de cambios de legislación aplicable a las entidades legales

| LISTADO DE ENTIDADES LEGALES DE ZOETIS EN LA REGIÓN DE AMÉRICA LATINA |
|---|
| Zoetis Panamá S. de R.L. |
| Zoetis Costa Rica S.R.L. |
| Zoetis Costa Rica S.R.L. (Sucursal El Salvador) |
| Zoetis Costa Rica S.R.L. (Sucursal República Dominicana) |
| Zoetis Costa Rica S.R.L. (Sucursal Honduras) |
| Zoetis Costa Rica S.R.L. (Sucursal Nicaragua) |
| Zoetis Costa Rica S.R.L. (Sucursal Guatemala) |
| Zoetis Colombia S.A.S |
| Zoetis C.A (Venezuela) |
| Zoetis Ecuador CIA. LTDA |
| Zoetis S.R.L (Perú) |

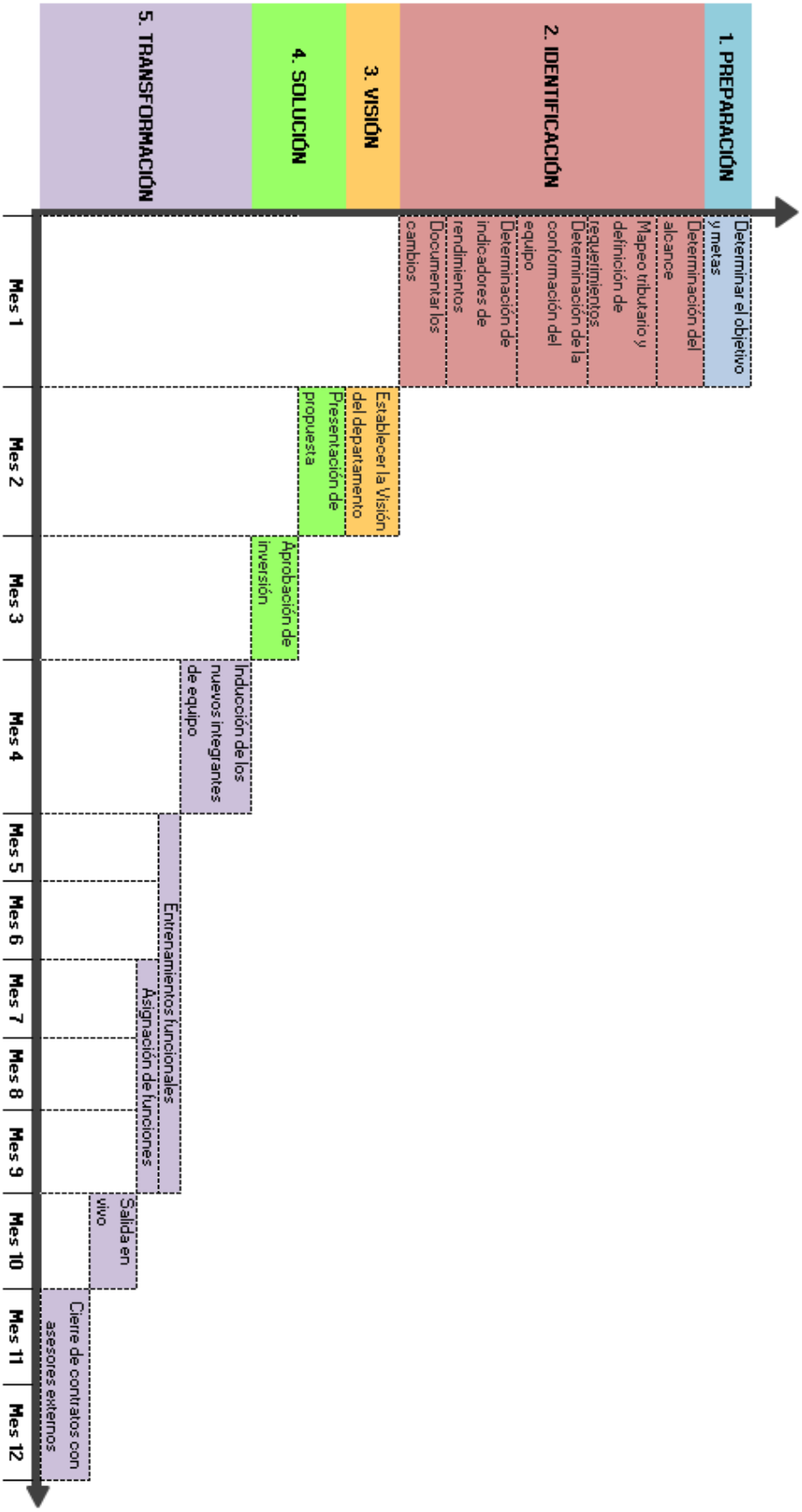
- **Equipo de trabajo.** El departamento se organizará de la siguiente manera:



- **Medidores de calidad y desempeño**
  - Cantidad de declaraciones presentadas por mes.
  - Cantidad de declaraciones presentadas a tiempo.
  - Porcentaje de declaraciones presentadas a tiempo.
  - Monto de penalidades, multas o intereses pagados mensualmente.
  - Monto de pagos de impuestos por categoría.
  - Monto de créditos tributarios y recuperación.
  - Costos relacionados con el equipo interno y los servicios de asesoría.

- **Visión.** El Departamento de Impuestos regional de Zoetis transforma y evoluciona la manera en que los impuestos se manejan internacionalmente al aplicar su conocimiento y experiencia en actividades y propuestas de valor agregado, al actuar con un alto sentido de propiedad y pertenencia para generar resultados exitosos y crecimiento de forma sostenida para la empresa.

### 6.1.1 Línea de tiempo de la propuesta


1. PREPARACIÓN
Determinar el objetivo y metas
2. IDENTIFICACIÓN
Determinación del alcance
Mapeo tributario y definición de requerimientos
Determinación de la conformación del equipo
Determinación de indicadores de rendimientos
Documentar los cambios
3. VISIÓN
Establecer la Visión del departamento
4. SOLUCIÓN
Presentación de propuesta
Aprobación de inversión
5. TRANSFORMACIÓN
Inducción de los nuevos integrantes de equipo
Entrenamientos funcionales
Asignación de funciones
Salida en vivo
Cierre de contratos con asesores externos
Mes 1
Mes 2
Mes 3
Mes 4
Mes 5
Mes 6
Mes 7
Mes 8
Mes 9
Mes 10
Mes 11
Mes 12

# BIBLIOGRAFÍA

BBVA, (Diciembre 2012). Pymes: ¿En qué consiste la inversión empresarial? Obtenido desde: http://www.bbvacontuempresa.es/a/que-consiste-la-inversion-empresarial

Blinder, M., (Junio 2012). “Inversiones Rentables” . Maestro Financiero. Obtenido desde: http://maestrofinanciero.com/inversiones-rentables/

Brigham, E., & Ehrhardt, M., (2009) Traducción: Administración Financiera, Teoría y Práctica. Estados Unidos. South-Western Cengage Learning.

Carrión, J. (2007). *Estrategia, de la visión a la acción*. (2ª ed.). Madrid: Esic Editorial.

Cetrángolo, O. & Gómez-Sabaini, J. (2007). La tributación directa en América Latina y los desafíos de la imposición sobre la renta. Chile. División de Desarrollo Económico de la CEPAL.

Charles W.L.Hill & Gareth R. Jones (2011), Administración Estratégica. México D.F.: Mc Graw Hill.

Cruz de Quiñonez, L. et. al. (2010). Modelo de código tributario para América Latina: Tendencias Actuales de Tributación. Colombia. Editorial Universidad del Rosario.

Ernst and Young. (2017). Worldwide Corporate Tax Guide. Recuperado de: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Worldwide_Corporate_Tax_Guide_2017/$FILE/Worldwide%20Corporate%20Tax%20Guide%202017.pdf

Ernst and Young. (2017). Worldwide VAT, GST and Sales Tax Guide. Recuperado de: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Worldwide-VAT-GST-and-sales-tax-guide-2017/$FILE/Worldwide%20VAT,%20GST%20and%20Sales%20Tax%20Guide%202017.pdf

Gitman, L. J. (2007). *Principios de Administración Financiera, 11va ed.* México: Pearson Educación.

Guajardo, G., & Andrade, N., (2008). Contabilidad Financiera. 5ta ed. México D.F. McGraw Hill Interamericana Editores. S.A de C.V.

Hammer, M. & Champy, J., (2009) Traducción: Reingeniando la Corporación. Nueva York. Estados Unidos. Harper Collins Publishers.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio , P. (2010). Metodología de la investigación. México D.F.: Mc Graw Hill.

Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). Fundamentos de dirección de empresas, conceptos y habilidades directivas, 2da edición. Madrid, España.: Ediciones Paraninfo, S.A.

Juaregui, M., (Diciembre, 2014) Inversiones: conceptos y características. Aprendiendo Administración, Contabilidad, Obtenido desde: http://aprendiendoadministracion.com/inversiones-concepto-y-caracteristicas/

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing, 12 ed.* México: Pearson

Educación.

Instituto de Estudios Fiscales, (2010). Directrices de la OCDE aplicables en materia de Precios de transferencia a empresas multinacionales y administraciones tributarias. Recuperado de: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/taxation/directrices-de-la-ocde-aplicables-en-materia-de-precios-de-transferencia-a-empresas-multinacionales-y-administraciones-tributarias-2010_9789264202191-es#.WUdTLv6GPIU#page5

Lujan, L., (2009). Contabilidad de Costos, Manual Operativo del contados N-2. Lima. Perú. Gaceta Juridica S.A.

Martinez, D., Milla, A., (2012). Análisis del entorno. Madrid, España.: Ediciones Díaz de Santos.

OCDE (2013), Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, OECD Publishing. Recuperado de: http://dx.doi.org/10.1787/9789264202436-es

OCDE/International and Ibero-American Foundation for Adminitration and Public Policies (FIIAPP), (2015). Fomentando la cultura tributaria, el cumplimiento fiscal y la ciudadanía: Guía sobre la educación tributaria en el mundo. OCDE Publishing, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/9789264222786-es.

Orlich, J. (2006). El Análisis FODA. Planificación Estratégica: Nota Técnica #1. Universidad para la Cooperación Internacional. Recuperado de http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA(SWOT).pdf

Polimeri, C., (2005). Contabilidad de costo. Concepto y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. La Habana. Editorial Félix Varela.

Pricewaterhouse coopers, (2016). Guía Mundial de Impuestos corporativos 2015-2016. Obtenido desde: http://recursos.pwc.mx/landing.asp?pagina=guia-mundial-de-impuestos-corporativos-2015-2016

Read, C. & Gregoriou, G. (2007). International Taxation Hanbook Policy, Practice, Standards and Regulation. Estados Unidos. Cima Publisihng.

Reza, F. (1997). *Ciencia, Metodología e Investigación.* (1ª ed.). Estado de México: Pearson.

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2009). *Finanzas Corporativas, 8va ed.* D.F., México: McGraw-Hill.

Sacristán, G. y Pérez, A. (2008). *La Enseñanza: su Teoría y su Práctica*. (6ta ed.). Madrid: Ediciones Akal.

Statista, (2017). Tamaño del mercado mundial de salud animal desde 2002 hasta 2017 (en miles de millones de USD). Obtenido de: https://es.statista.com/estadisticas/599128/valor-de-mercado-de-la-salud-animal-a-nivel-mundial-2002-2017/

Suchar, D. (2014). Introducción al Análisis del Entorno. Documento inédito. [Presentación Power Point del Curso Análisis del Entorno de la Universidad Latina de Costa Rica].

Thompson, P. G. (2009). Administración Estratégica. Mc Graw Hill.

Tuero, A. (2012). Gestión Fiscal. España. Cima Press.

Vargas, C. (2011). Contabilidad Tributaria. Bogotá. Colombia. Ecoe Ediciones.

Valdez, L. (2005). Planeación estratégica con enfoque sistémico. México. Fondo Editorial FCA.

Zarur, L. (2004). El Entorno Económico: Elementos Teóricos y Metodológicos para su Análisis. (1ª ed.). Bucaramanga: Editorial UNAB.

Zonaeconomica.com, (Septiembre 2011). "Concepto de Inversión". Obtenido desde: http://www.zonaeconomica.com/concepto-de-inversion

**Páginas de Internet Consultadas enero y junio 2017:**

http://www.sri.gob.ec/

http://www.dian.gov.co/

http://www.dgii.gov.do/Paginas/inicio.aspx

http://www.sunat.gob.pe/

http://declaraciones.seniat.gob.ve/portal/page/portal/PORTAL_SENIAT

http://www.hacienda.go.cr/

http://www.sar.gob.hn/

http://portal.sat.gob.gt/sitio/

http://www.mh.gob.sv/portal/

https://dgi.mef.gob.pa/

http://www.dgi.gob.ni/