



BDO Ortega & Asociados
Auditores y consultores

Notas de Actualidad

Volúmen 19
Octubre - Noviembre
2002

Remuneración por Rendimiento

La meta en un plan de compensación de socios, es estimular el mayor ingreso de éstos, y hacer crecer la Firma. Cuando el éxito de una Firma de CPA depende de las aportaciones de los socios, sus pericias en contabilidad para generar negocios; desarrollar especialidad o ser un buen gerente; un plan de compensación tiene que estimular esas cualidades, tanto para ser justo como para la salud de la propia Firma. Un programa de metas y evaluaciones escritas que enlace remuneración con la responsabilidad, es un motivador excelente. Las Firmas que tienen comunicación clara con sus socios sobre sus progresos, esto ayuda a que los socios enfatizen en el desarrollo de la Firma, así como también en su rentabilidad.

Aunque las revisiones formales de rendimiento anual son comunes a nivel de staff, las firmas usan procedimientos altamente estructurados, aunque menos frecuentemente a nivel de socios. Algunos acuerdos de asociación especifican que en términos de liderazgo, dedicación, cooperación con otros socios, cantidad y calidad de trabajos, actitud para entrenar y manejar staff, servicios y mantenimiento de clientes, así como capacidad para traer nuevos clientes. Otros acuerdos de sociedad, en cambio no especifican nada al respecto. En algunas firmas, los socios aun establecen sus propias metas para alinearse con las metas de la Firma y hacer sus auto-evaluaciones escritas al final del año, mientras que otras firmas usan un proceso de metas y evaluación más pulido.

Unir las cualidades deseables del socio a los resultados mensurables puede ser difícil de lograr. Buen juicio, eficiencia, diligencia, oportunidad, un conocimiento de las leyes aplicables y declaraciones contables, la habilidad para analizar rápidamente y con precisión, escribir y hablar eficazmente, planificar e implementar estrategias legales y manejar lo inesperado son indicativos del socio sobresaliente. Son también importantes en el proceso de estimular a los socios, como es que éstos apoyan

Contenido

- Remuneración por Rendimiento.....1
- Idea en Acción.....2
- Errores Impositivos.....4
- Noticias Breves.....5
- Indicadores Económicos.6

Notas de Actualidad

es una publicación trimestral de
BDO ORTEGA & ASOCIADOS,
orientada a suministrar informaciones de
carácter económico, contable, financiero e impositivo
a su personal, clientes y relacionados.

Directora:

Angelina Cedano

Ilustrador:

Nardin Moradkhan

Colaboradores:

Personal Técnico y Profesional de
BDO ORTEGA & ASOCIADOS

Registro de la Secretaría
de Estado de Interior y Policía:
Nº 7144, de Fecha sept. 27, 1994

Diseñador Web:

Víctor Hernández

BDO ORTEGA & ASOCIADOS

Av. Ortega y Gasset No. 46, Esq. Tetelo Vargas,
Edificio Profesional Ortega
Tel. 472-1565 en Sto. Dgo.
Bartolomé Colón esq. Germán Soriano
Plaza Coral, Módulo 309
Tel. 226-1427 en Santiago.

<http://www.bdodominicana.com>

el desarrollo del personal, nichos de mercado, creación y desarrollo de imagen, relaciones públicas, crecimiento de la firma y su personal. Cuando el socio ejecutivo o el Comité de Compensación deciden premiar y establecer el criterio de productividad de los socios por escrito, se produce mayor imparcialidad y crecimiento.

Al inicio, el Comité se reúne con cada socio para discutir sus habilidades, así como también sobre cuáles son las metas de la Firma. Dependiendo de las experiencias y remuneración del socio, se exponen los objetivos de éste en un rango de 3 a 6 áreas de práctica. Las responsabilidades son valoradas, como el handicap de golf, pero la valoración máxima de cada socio es 40 sin importar la extensión de su realización en los rangos de valoración. El principal o Socio Ejecutivo o el Comité de Valoración asigna los puntos a cada categoría de objetivos hasta un máximo de 400, lo cual estimula a los socios a competir entre ellos mismos en lugar del uno contra el otro. La Firma monitorea el progreso del socio en el curso del año, usando los datos más objetivos disponibles. La retroalimentación del desempeño trimestral es parte del proceso, lo cual incluye los ajustes sugeridos según sean necesarios.

El Comité Ejecutivo evalúa a los socios tomando en cuenta lo siguiente:

- **Desarrollo de negocios.** La Firma le da a los socios la flexibilidad para buscar negocios. Tiene dos de



IDEA EN ACCION

Ser un ganador de altos ingresos

Emule estas siete características de los mejores vendedores:

1. **Ambición.** Establecer metas altas, trabajar duro para alcanzarlas y excederlas. Grandes metas y sueños equivalen a grandes recompensas.
2. **Valentía.** No tenga miedo de asumir riesgos razonables.
3. **Honestidad.** Este es el aspecto No. 1 que los clientes potenciales buscan. Mantén tu palabra, no exageres y haz propaganda.
4. **Empatía.** Sé susceptible a sus situaciones perspectivas.
5. **Consejero.** Los mejores productores no se ven a sí mismo como un vendedor. Ellos se ven como consejeros o consultores.
6. **Preparación.** Ensayar, desempeñar un papel, visualizar, leer y hacer preguntas.
7. **Responsabilidad.** No ofrezca excusas y no las acepte. Busque respuestas, no problemas. Busque oportunidades, no obstáculos.

ellos en el Comité Ejecutivo y mide sus éxitos en desarrollar nuevos contactos y negocio de ventas cruzadas, incluyendo los trabajos que van de uno a otro socio.

- **Registro de objetivos.** Cada socio aumenta su propia lista de clientes, proporciona servicios adicionales a los clientes existentes, lleva sus records de objetivos y obtiene referencias para las subsidiarias.
- **Horas facturables.** El Comité Ejecutivo y los socios se ponen de acuerdo sobre la meta de horas facturables. Se sopesa el esfuerzo altamente productivo de los socios con mayor capacidad técnica para manejar los clientes que otros traen a la Firma.
- **Horas manejadas.** Cada trabajo tiene un socio a cargo que actúa como dueño y a quien le son acreditadas la cantidad total de horas facturables manejadas por éste. El plan rastrea que tan eficazmente los socios que manejan grandes clientes delegan a otros miembros del staff y esto incentiva a estos socios a realizar trabajos de alto nivel que otros no pueden hacerlos.
- **Realización.** El Comité Ejecutivo hace una evaluación de si los socios han delegado trabajo de alta rentabilidad, si han facturado agresivamente y si han ingresado clientes productivos.
- **Administración de la Firma.** Esta condición principalmente se aplica a los socios del Comité Ejecutivo, quienes deberán responder por la rentabilidad de la

Firma, crecimiento y la cultura global. Es el área más subjetiva para medir, y principalmente mide beneficios netos vs. presupuesto.

- **Mejoramiento del proceso.** Este rastrea los esfuerzos del socio para desarrollar sistemas e infraestructuras más eficientes e incrementar nichos de servicios, por ejemplo, para auditorías, revisiones y compilaciones, el criterio de medición es ciclo de tiempo, realización y hora vs. presupuesto. La Firma pide rango del clientes así como también del staff.

Después de tabular las puntuaciones positivas, la Firma enfoca otros factores que califica como asuntos de higiene, por que las responsabilidades que caen dentro de esta categoría son consideradas básicas, los socios no son premiados por ellas, pero el no atenderlas lleva una penalización. Asuntos de higiene tienen un peso total de 20 negativo y le pueden costar a un socio hasta 200 puntos. Estos son:

- **Administración de cuentas.** Los socios son evaluados sobre si ellos facturan regularmente y colaboran en las cobranzas.
- **Planificación personal.** Los socios son clasificados sobre su empeño personal en trabajar con el Comité Ejecutivo o en las funciones designadas para llevar a cabo el desarrollo de negocios específicos, metas de mejoramiento, etc...
- **Registro de tiempo.** Para mantener el trabajo en

proceso de la Firma y la facturación actualizada, se espera que los socios mantengan registros de tiempo diarios y precisos.

- **Situaciones, Oportunidades, Preocupación.** Otra responsabilidad del socio implica anotar todo nuevo negocio y oportunidades de servicio expandiendo el sistema de rastreo de desarrollo de negocios. La información es compartida semanalmente con todo el staff.
- **Apoyo de la Firma.** Se espera que los socios sean una fuerza positiva con otros miembros de la gerencia y staff. Esto incluye fomentar las iniciativas y procesos de la Firma y traer asuntos al Comité Ejecutivo de manera oportuna.

La compensación anual del socio está compuesta de dos componentes principales. El primero, una cantidad igual para todos los socios que se multiplica por el número de socios que hay. La Firma compara este total de salario base con el presupuesto de compensación del socio en la Firma. La diferencia es el incentivo de la Firma y capital común de beneficios el cual es asignado por el Comité Ejecutivo, después de clasificar los resultados del Record de Ejecución desde socio más alto al más bajo. Los socios deberán sacar una puntuación mínima de 250 para ser incluido en el capital común de beneficio. “La intención es reducir el salario base cada año y asignar más y más a cada socio basado en resultados. Antes de distribuir el

	Socio A			Socio B			Socio C			Socio D			Socio E		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Desarrollo del negocio	0	0	0	10	8	80	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Producción según libros	10	5	50	10	7	70	10	6	60	10	10	100	10	4	40
Horas facturables	10	7	70	5	9	45	0	8	24	4	6	24	10	3	30
Horas administradas	10	7	70	5	8	40	7	7	49	6	8	48	5	5	25
Realización	10	10	100	10	7	70	10	6	60	10	6	60	10	4	40
Administrando la firma	0	0	0	0	0	0	10	7	70	0	0	0	0	0	0
Mejoramiento de procesos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	7	70	5	6	30
	40	29	290	40	39	305	40	34	263	40	37	302	40	22	165
Manejo de cuentas	-4	0	0	-4	6	-24	-4	0	0	-4	0	0	-4	8	-32
Planificación del personal	-2	5	-10	-2	0	0	-2	0	0	-2	0	0	-2	5	-10
Registro de tiempo	-2	0	0	-2	3	-6	-2	0	0	-2	0	0	-2	0	0
Situaciones, oportunidades, preocupaciones	-2	7	-14	-2	3	-6	-2	0	0	-2	0	0	-2	4	-8
Apoyo de la firma	-10	8	-80	-10	0	0	-10	0	0	-10	0	0	-10	4	-40
	-20	20	-104	-20	12	-36	-20	0	0	-20	0	0	-20	21	-90
Totales			186			269			263			302			75

1 = Valoración máxima 2 = Puntos o calificación 3 = Total

	Bonus pool = \$50,000			Recursos de asignación de incentivo = \$150,000			
					Asignación	Salario base	Total
Socio D	302	36.21%	\$18,106	27.58%	\$41,370	\$80,000	\$121,370
Socio B	269	32.25%	16,127	24.57%	36,849	80,000	116,849
Socio C	263	31.53%	15,767	24.02%	36,027	80,000	116,027
Socio A	186			16.99%	25,479	80,000	105,479
Socio E	75			6.85%	10,274	80,000	90,274
Total puntuación	1,095	100.00%	\$50,000	100.00%	\$150,000	\$400,000	\$550,000

incentivo, si los socios así lo determinan, se podría segregar del beneficio un 10% o un 20% para constituir un fondo común o reserva de previsión.

En el cuadro que sigue muestra un ejemplo de una firma de cinco socios y que al final del año distribuyó US \$150,000 de incentivos y US\$50,000 de bonos. Cada socio tiene un salario básico anual de US\$80,000. El bono se distribuye entre los tres socios que tuvieron la más alta puntuación y el incentivo entre todos los socios dependiendo de su puntuación alcanzada.

En las firmas rentables con alto nivel de crecimiento, es usual que los socios den soporte, trabajen en equipo y se refiera clientes uno al otro. La clave está en las relaciones del socio. Donde los conflictos podrían disminuir las energías y hundir la rentabilidad, una firma deberá crear vías de comunicación clara y frecuente. Para estimular un flujo libre de información que apoye el cumplimiento de las metas de la firma, los socios deberán:

- Tomar tiempo para charlas espontáneas de cara a cara o almorzar por los menos una vez a la semana.
- Comunicar a los otros socios que está pasando en sus áreas de negocio.
- Estar claro entre uno y otro sobre lo que ellos esperan.
- Llevar a cabo reuniones de socios mensuales.
- Usar las reuniones para abordar asuntos importantes.
- Considerar el conflicto una oportunidad para resolver problemas.
- Llevar a cabo retiros anuales con suficiente anticipación de tiempo para desarrollar una agenda eficaz para ellos.

Fuente: Journal of Accountancy

Errores Impositivos



Norma Guzmán
Departamento de Impuestos

Seis de los errores más comunes en el momento de preparar la Declaración Jurada de Impuestos Sobre la Renta (Form. IR-2.)

Sin duda existen algunos errores que los contribuyentes,

conciente o inconscientemente, comenten en sus registros contables y que por ende se reflejan en el momento de llenar su Declaración Jurada Anual de Impuestos Sobre la Renta. Los puntos que describiremos a continuación son algunos de los aspectos claves en el momento de presentarse alguna revisión o fiscalización por parte de la Dirección General de Impuestos Internos.

Las retenciones del 1.5% que realizan las Instituciones del Estado pueden ser compensado con el impuesto que resultare pagar en un periodo fiscal determinado, siempre y cuando se tenga una comunicación por parte de esas instituciones confirmando el monto pagado y retenido.

1. Las empresas en su mayoría llevan un método de depreciación diferente al que reconoce la DGII, por lo que al final del periodo la diferencia que surgieren entre uno y otro debe ser ajustada en el formulario IR-2. (Ley 11-92, Art. 287 literal e)
2. Con la reforma tributaria del año 2000 los otros ingresos quedan gravados con el 1.5%, a excepción de los dividendos recibidos de otras compañías y la ganancia de activos fijos depreciables para las categorías II y III, hasta que esta cuenta conjunta no arroje un valor cero (0). (Ley 11-92, Art. 268, 283, 287, 308 y Reglamento 139-98 modificado por 195-01 Art. 21)
3. Se debe mantener registro separado de las cuentas reparaciones y mantenimiento de activos, la razón es que el gasto de mantenimiento es aceptado en un 100% por el fisco, en cambio el gasto de reparaciones es admitido solo en un 5% para las categorías II y III y en un 10% para la categoría I del balance de dicha cuenta. El exceso sobre estos porcentajes debe ser auto impugnado en el formulario IR-2 y sumado a la cuenta conjunta. (Ley 11-92, Art. 287 literal e, Reglamento 139-98 modificado por 195-01 Art. 22 Párrafo III y Art. 26)
4. Los ingresos declarados en los IT-1 deben coincidir con los ingresos declarados en los formularios IR-5 y los presentados en los estados financieros. En el caso del Itbis la única diferencia debe ser los bienes exentos.
5. El impuesto retenido a los accionistas por la distribución de dividendos puede ser aprovechado por la empresa en la declaración anual de renta o con los anticipos mensuales, previa autorización de la DGII. (Ley 11-92 Art. 308)
6. Los contribuyentes no pueden destruir inventarios sin contar con la inspección por parte de fiscalizadores de la DGII. Y con su posterior autorización. (Reglamento 139-98 modificado por 195-01 Art. 59)

El éxito tiene que medirse no tanto por la posición alcanzada en la vida sino por obstáculos que uno ha vencido para tratar a triunfar.

BOOKER T. WASHINGTON (1856-1915)
Educador

NOTICIAS BREVES



BDO Internacional Celebra su Conferencia Bianual

BDO celebró en Chicago, Estados Unidos, durante la semana que se inició el 23 de Septiembre del 2002 su conferencia bianual con el Tema de Innovación y liderazgo. Durante este evento en el cual participaron nuestros socios Alberto Ortega y Carlos A. Ortega.

Durante la actividad en la cual participaron representantes de 78 países se estudiaron las maneras y el estado mental que debemos tener para ser innovadores, y promover cambios para alcanzar el liderazgo. Otros temas tratados fueron los retos actuales de la profesión contable a raíz de los recientes escándalos mundiales de fraudes y como estos afectan y que modificaciones necesarias deben realizarse al manual de auditoría de la firma, para convertir estos retos en oportunidades.



Nuestros Socios junto con otros Socios de BDO Internacional en la Conferencia Bianual celebrada en Chicago, EEUU.



Escenario de presentación del tema de Innovación y Liderazgo en la Conferencia Bianual, Chicago, EEUU.

BDO Ortega & Asociados Capacita su Personal

Durante toda la temporada que se inició a principios de Julio el personal profesional de BDO Ortega & Asociados ha venido participando en largas jornadas de entrenamiento sobre La Aplicación de la Nueva



Ley de Seguridad Social, Las Normas Internacionales de Contabilidad, y su inmersión en los programas y aplicaciones informáticas requeridos por BDO Internacional en la ejecución de las auditorías.



El entrenamiento estuvo impartido por el Socio Luis Alberto Camara con amplia experiencia en la industria de minería y electricidad.

BDO Compas y Caseware son las aplicaciones informáticas para aplicar la metodología de auditoría de BDO. Recibimos asistencia de nuestra oficina de BDO México lo que hace evidente el apoyo

VI Conferencia Regional BDO Latinoamericana

BDO celebró su VI Conferencia Regional del 2 al 5 de Junio del 2002 en la ciudad de Miami, EEUU, a la cual asistieron Socios de los diferentes países latinoamericano, y representantes de la oficina matriz en Brusela y de BDO Seidman LLP en estados Unidos. En dicha conferencia se efectuaron reuniones de trabajo, actividades sociales y se discutieron diferentes aspectos técnicos de actualidad relativo a la profesión.

INDICADORES ECONOMICOS

En millones de US\$	1997	1998	1999	2000	2001	2002*
ECONÓMICA DOMESTICA						
Crecimiento PIB Real	8.2%	7.4%	7.8%	7.2%	2.7%	2.9% c
Tasa Inflación	8.37%	7.82%	5.1%	9.02%	4.38%	9.10% c
Tasa Desempleo	16.0%	14.4%	13.8%	13.9%	15.6%	
ECONOMICA EXTERNA						
Balanza Comercial	-1,995	-2617	-2904.4	-3741.3	-3451.3	-3,149 c
Cambio	30.2%	31.2%	11.0%	28.8%	-7.8%	-5.0% c
Como Por ciento del PIB	-13.2%	-16.5%	-16.7%	-19.1%	-16.1%	-13.4% c
Exportaciones	4,614	4,981	5,137	5,737	5332.9	5,429 c
Crecimiento	10.0%	8.0%	3.1%	11.7%	-7.0%	-2.4% c
Importaciones	6,609	7,597	8,041	9,478	8784.2	8,578 c
Crecimiento	15.4%	14.9%	5.8%	17.9%	-7.3%	-2.4% c
Balanza de Servicios	1,275	1,182	1,602	1,854	1703.8	1,483 c
Ingresos de Turismo	2,099	2,153	2,483	2,860	2689.8	2,856 c
Crecimiento	17.8%	2.6%	15.3%	15.2%	-6.0%	2.1% c
Balanza Inversión	-795	-890	-975	-1,041	-1118.9	-1,113 c
Transferencias Corrientes Netas	1,352	1,987	1,848	1,902	2027.5	2,085 c
Remesas Familiares	1,089	1,326	1,519	1,689	1807.9	1,788 c
Crecimiento	19.1%	21.8%	14.5%	11.2%	7.0%	2.5% c
Cuenta Corriente	-163	-338	-429.2	-1026.5	-838.88	-693.2 c
Como Por ciento del PIB	-1.1%	-2.1%	-2.5%	-10.5%	-3.9%	-3.0% c
Cuenta Capital y Financiera	452	690	1072.7	1596.6	1722.91	
Inversión Directa	421	700	1337.8	952.9	1198.4	980 c
Reservas Internacionales Brutas	556	659	881.3	818.2	1340.8	968 c
En Meses de Importación	1.0	1.0	0.8	1.0	1.8	1.4 c
Reservas Internacionales Netas	254	354	547	441.9	962.3	
Tipo de Cambio (RD\$ = 1US\$)	14.27	15.27	16.03	16.42	16.82	17.21 c
Cambio en la Tasa Nominal	3.6%	7.0%	5.0%	2.4%	3.3%	0.8%
Cambio en la Tasa Efectiva **	1.7%	-0.9%	-1.8%	3.4%		
DEUDA EXTERNA						
Total Deuda Pública Externa	3,572	3,537	3,656	3,684.7	4,137.3	4,019 c
Como Por ciento del PIB	23.7%	22.3%	21.0%	37.5%	19.4%	17.2% c
INDICADORES FINANCIEROS						
Balance Fiscal Gobierno Central (Según FMI)	130.7	70.7	-104.9	208.3	83.7	
Como Por ciento del PIB	0.9%	0.4%	-0.6%	1.1%	0.39%	
Cambio en el Medio Circulante (M1)	18.7%	4.9%	21.1%	-9.6%	24.7%	5.4% c
Cambio en la Oferta Monetaria Ampliada (M2)	23.7%	15.9%	24.1%	14.1%	29.7%	15.8% c
Promedio Ponderado Tasas de Interés Activas	21.0%	25.6%	25.05%	26.8%	21.2%	
Promedio Ponderado Tasas de Interés Pasivas	13.4%	17.7%	16.07%	17.7%	12.4%	
MEMORANDUM						
PIB Corriente (en millones US\$)	15,071	15,842	17,410	19,581	21,377	23,417 c
PIB Per Capita (en US\$)	1,886	1,938	2,082	2,298	2,489	2,616 c

Fuente: Boletín Informativo de la Cámara Americana de Comercio de la República Dominicana.
Mayo-Junio 2002