

# Papantos, Parrella & Asociados

Contadores Públicos

Carlos Pellegrini 739, 8° piso (C1009ABO) Buenos Aires, Argentina. Teléfonos: (54-11) 4322-6347, 4322-6357, Fax: (54-11) 4394-4783  
Olegario Andrade 427, piso 1°, Ushuaia, Provincia de Tierra del Fuego e Islas del Atlántico Sur  
e-mail: info@papantosyparrella.com.ar; [www.papantosyparrella.com.ar](http://www.papantosyparrella.com.ar); [www.grupo10latinoamerica.com](http://www.grupo10latinoamerica.com)  
Miembros de **The Leading Edge Alliance**.

DICIEMBRE DE 2011

## VALOR AGREGADO

AÑO 16 - Nº 1

En este número:

- UN EMPRENDEDOR OPTIMISTA
- LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
- CUIDE SUS MANERAS
- NOVEDADES IMPOSITIVAS

Estimados clientes y amigos:

En el nombre de los que trabajamos día a día para nuestros clientes y amigos, les auguramos una feliz Navidad y un venturoso 2012.

Con la cordialidad de siempre,

**Jorge Papantos y Horacio Parrella**

*Haga que el trabajo sea divertido.*

Cree espacios abiertos y opere una estructura organizacional plana.

Nunca discuta la posibilidad de un fracaso. Se transmitirá al equipo y a los clientes en un segundo.

No construya una empresa con el objeto de venderla.

No se quede sin efectivo. Asegúrese de planificar mirando hacia delante y obtenga mayor capital que el necesario.

Ignore los vaivenes del mercado. El valor de una empresa pequeña es la habilidad de adaptarse a las necesidades de los clientes antes que sus competidores.

## LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Por Chris De Santis

## UN EMPRENDEDOR OPTIMISTA

*Que hacer y que no.*

Encuentre gente admirable que comparta la misma pasión para crear una nueva empresa y que opera en lo más alto de su profesión. Si no la puede encontrar no lo haga.

Encuentre hábiles inversores que trabajan en red, que generarán buenas ideas sin decirle que hacer. Deben asesorarlo, no darle instrucciones.

*De a cara a los clientes.*

Responda rápidamente con ideas comerciales que sean realistas. Luego con un poco más de tiempo podrá pensarlas mejor.

Chris De Santis es un habitual presentador en los seminarios de The Leading Edge Alliance. Basa su actividad en asistir a personas o grupos en identificar obstáculos a la efectividad y consecuentemente con ellos para crear soluciones que sean amigables para los usuarios en línea con las iniciativas estratégicas de la empresa.

Para acercarnos a la respuesta fuimos a la definición de Cultura del libro Organizacional Culture and Leadership de Edgar H. Schein. “es un patrón de asunciones básicas compartidas que el grupo aprendió en la medida en que resolvía sus problemas de adaptación al medio y de integración interna, que trabajaron tan bien que terminaron por considerarse como válidas y, por lo tanto, fueron enseñadas a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas.”

Una vez leída esta definición varias veces observamos que es una definición rica y densa. Muchos asimilan esta definición de cultura a un

iceberg. Nueve partes del mismo se encuentran bajo agua. Si no se presta atención a la parte que no se ve puede resultar muy peligroso.

Hay muchos aspectos dentro de la cultura tales como las normas, creencias, comportamientos, rituales, clima, hábitos, significados compartidos, lenguaje, doctrina y reglas de juego, tanto escritos como no escritos. Se hace difícil articular que es “nuestra” cultura, especialmente desde dentro del iceberg. Hágase algunas preguntas básicas. ¿Que y quienes resultan recompensados? ¿Que es lo importante en como operamos? Y una de las preguntas favoritas del autor, ¿Porque está haciendo lo que está haciendo? Es la clásica pregunta de los cinco porqués. Siga cada respuesta preguntando porque hasta llegar a la respuesta medular, o en nuestro caso a la base del iceberg, la articulada cultura de la organización.

La cultura es la resultante de la integración de las necesidades del negocio durante su etapa inicial de crecimiento y los comportamientos de los líderes en establecer como se obtendrán y expresarán esas necesidades. Cualquiera que comienza un negocio exitoso pone en práctica “que es lo importante aquí” para ser exitoso. El desafío para la cultura es que el ambiente en el cual opera un negocio exitoso cambia pero no necesariamente la cultura porque los líderes no pueden identificar o articular con facilidad lo que se necesita cambiar para mantener el éxito. Esta es una situación en la que los hábitos ayudan y luego perjudican el éxito de un negocio.

Por lo tanto, la cultura es un elemento crucial para el éxito de la organización pero puede obstaculizar el éxito actual si el medio cambiara. Mientras los negocios se estiran para acomodarse a los cambios, pocos toman su tiempo para reexaminar las normas núcleo, valores y creencias y luego tomar las medidas necesarias para cambiarlas hasta que haya una crisis. Comprender esto es crucial para explicar porque la lista de las principales empresas de hoy es muy diferente de la misma lista de 20 años atrás. Si no se está dispuesto a cambiar la cultura para adaptarse a un mundo en permanente cambio, sin importar lo elástico que usted sea, más tarde o más temprano usted deberá echarse rápidamente a trabajar.

Este artículo fue extractado del publicado por Chris DeSantis en el Volumen 10, edición 2, invierno de 2010 de **The Leading Edge Alliance**.

## CUIDE SUS MANERAS

Nueva York y Beijing están a horas de distancia en términos de viaje por avión, pero culturalmente es otra cosa. No respetar la etiqueta de negocios puede ser el fin de un beneficioso acuerdo.

Por ejemplo, cuando en China se intercambian tarjetas comerciales entréguela con ambas manos, con lo escrito mirando a quien la recibe. Las tarjetas deberían también recibirse con ambas manos y ser leída antes de ser cuidadosamente guardada.

Por supuesto que en los días que corren los ejecutivos viajeros no tienen el tiempo para investigar los libros acerca de etiqueta. Teniendo esto en mente, dos estudiantes de MBA en Cambridge, Reino Unido, diseñaron un aplicativo para el iPhone para ser usado como guía en estos temas en China.

Tan confiados están Lars Kalbreier y Andreas Adamides, los fundadores de BizEtiq, que los consejos de que hacer y que no llenarán un nicho por lo que planificando lanzar en las próximas semanas aplicativos similares para otros países, y estarán disponibles en versiones para iPad e iPhone en Alemán, Francés e Inglés.

Este artículo fue extractado del publicado en el **Financial Times** del 8 de mayo de 2011.

## NOVEDADES IMPOSITIVAS

*Procedimiento Fiscal. Control a la compra de moneda extranjera. Creación del Programa de Consulta de Operaciones Cambiarias.*  
**RESOLUCIÓN GENERAL (Administración Federal de Ingresos Públicos) 3210 BO: 31/10/2011**

Se crea el programa de consulta de operaciones cambiarias mediante el cual las entidades financieras autorizadas a realizar operaciones cambiarias de venta de moneda extranjera deberán consultar y registrar las mismas en el momento en que se efectúen.

En este orden, la Administración Federal de Ingresos Públicos realizará evaluaciones sistémicas en tiempo real de los datos ingresados y emitirá dos tipos de respuestas: “Validado”, autorizando a realizar la operación y asignándole un número de transacción; o “Con Inconsistencias”, detallando los motivos por los cuales no se han superado los controles.

Por su parte, y antes de realizar la operación, el potencial adquirente podrá consultar el resultado de la citada evaluación ingresando a la página Web del Organismo al servicio "Consulta de Operaciones Cambiarias" utilizando su clave fiscal.

Destacamos que en caso que se constate el incumplimiento de las presentes obligaciones el sujeto responsable será pasible de la aplicación de las sanciones que correspondan según la ley 11683 de procedimiento fiscal y la ley 24769 penal tributaria.

**Procedimiento Fiscal. Control a la compra de moneda extranjera. Programa de Consulta de Operaciones Cambiarias. Procedimiento a seguir por los adquirentes con resultado de consulta "Con inconsistencias"**

**RESOLUCIÓN GENERAL (Administración Federal de Ingresos Públicos) 3212 BO: 08/11/2011**

Se establece el procedimiento que deben seguir los sujetos que no hayan podido adquirir moneda extranjera cuando la consulta realizada, según lo dispuesto por la resolución general (AFIP) 3210, arroje como resultado "Con inconsistencias".

En tal sentido, y para el caso de que el rechazo obedezca a la "insuficiente capacidad económica financiera", los citados sujetos podrán presentar en la AFIP una Multinota con la impresión de la respuesta de la consulta efectuada y la documentación fehaciente que acredite el origen y cuantía de los fondos a utilizar para la operación de compra de moneda extranjera.

Por otra parte, se establece que los demás motivos de inconsistencia también podrán subsanarse en las dependencias de la AFIP.

**Buenos Aires. Ingresos brutos. Régimen de retención sobre créditos bancarios. Importes excluidos. Modificación**

**RESOLUCIÓN NORMATIVA (Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires Bs. As.) 55/2011 BO (Buenos Aires): 03/11/2011**

Se extiende el alcance de la exclusión del régimen de retención sobre los créditos bancarios en las transferencias de fondos que se efectúen con destino a otras cuentas abiertas a nombre de idénticos titulares. En este sentido, se excluyen aquellos casos de transferencias efectuadas hacia cuentas de destino abiertas en bancos o entidades financieras que posean cotitular o cotitulares que no revistan tal carácter respecto de la cuenta de origen.

Asimismo, quedan excluidos del mencionado régimen los importes que se acrediten en cuentas del Banco de la Provincia de Buenos Aires, en concepto de honorarios judiciales como consecuencia de libranzas judiciales, y aquellos pagos liberados por la Tesorería General de la Provincia a favor de cesionarios, contratistas y proveedores del Estado.

Las modificaciones señaladas comenzarán a regir a partir del 1 de diciembre de 2011

## **Papantos, Parrella & Asociados**

**Contadores Públicos**

**Contabilidad + auditoría + asesoramiento fiscal.**

Acción, compromiso y diálogo son el núcleo de nuestra filosofía de participación. Verificamos y corregimos sus registros contables. Certificamos que sus estados contables presenten una situación financiera razonable. Acompañamos a nuestros clientes durante las inspecciones impositivas. Compartimos con su empresa nuestra visión de largo plazo en la estrategia fiscal.

**VALOR AGREGADO** es publicado tres veces al año por Papantos, Parrella y Asociados, Contadores Públicos, para el uso de los socios, clientes, miembros y amigos. Los usuarios deben tener en cuenta que la información técnica contenida se encuentra resumida y puede resultar desactualizada. Antes de llegar a sus propias conclusiones o tomar decisiones en base a la información aquí contenida, recomendamos consultar su profesional de confianza. Este boletín no tiene la intención de atraer clientes atendidos por otros colegas, ni pretende brindar servicios de cualquier naturaleza.