



ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INTENDENCIA
NACIONAL DE PRINCIPALES CONTRIBUYENTES DE LA
SUNAT PARA EL PERIODO 2002-2005

WILFREDO CASTILLO BLANCAS

EXECUTIVE MBA
DÉCIMO SEXTA PROMOCIÓN
2001-II

PARA ALCANZAR

LA EXCELENCIA

EN TIEMPO REAL

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INTENDENCIA
NACIONAL DE PRINCIPALES CONTRIBUYENTES
DE LA SUNAT PARA EL PERIODO 2002 - 2005

WILFREDO CASTILLO BLANCAS

EXECUTIVE MBA
DÉCIMO SEXTA PROMOCIÓN
2001 - II



ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA
INTENDENCIA NACIONAL DE
PRINCIPALES CONTRIBUYENTES DE LA
SUNAT PARA EL PERIODO 2002 - 2005**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación gerencial, denominado **“Análisis Estratégico de la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes de la SUNAT para el periodo 2002 – 2005”** busca elaborar un plan estratégico para una de las dependencias de la Administración Tributaria peruana (SUNAT) a partir del análisis y evaluación del plan estratégico institucional elaborado a inicios del año 2001, como parte de los esfuerzos realizados por el gobierno de transición de nuestro país, con fin de lograr el fortalecimiento de la institución y una mejor relación Administración – Contribuyentes.

En el Perú existen muy pocas instituciones públicas que utilicen el planeamiento estratégico como una herramienta de apoyo en la búsqueda de la eficiencia de la gestión pública, por lo tanto es meritorio el esfuerzo que ha emprendido el Ministerio de Economía y Finanzas y por ende la Administración Tributaria en esa dirección.

Para el desarrollo del trabajo se realizó en primer lugar una análisis de la SUNAT desde el punto de vista de su operatividad como Administración Tributaria y cómo el plan estratégico institucional con que cuenta, logra identificar los objetivos estratégicos que contribuirán al logro del fin institucional. Luego se analiza a la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes como parte de la SUNAT, se exponen las características propias que presenta dicha dependencia y se analizan los principales elementos de su entorno, para luego sobre la base de dicho análisis elaborar el plan estratégico adecuado a dichas características.

Es importante indicar que gran parte del análisis que se hace sobre el futuro de la Intendencia está directamente vinculado al desenvolvimiento de nuestra economía, por dicha razón se ha utilizado mucha información sobre las principales variables macroeconómicas expuestas en el Marco Macroeconómico Multianual 2002-2004 informado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Espero que el esfuerzo y entusiasmo depositado en este proyecto, pueda contribuir a que el lector conozca con mayor profundidad, algunos aspectos de la Administración Tributaria de nuestro país y cómo el planeamiento estratégico puede convertirse en una valiosa herramienta de apoyo en su gestión, que le permita anticipar su rumbo y si es posible, cambiar su destino.

DEDICATORIA

A mi querida esposa Seneida y mi adorado hijo Luis Ángel, a quienes les arrebaté muchas horas que les pertenecían y sin cuyo estímulo y apoyo no hubiera podido cumplir este tan anhelado sueño.

A mis queridos padres Ángel y Carmen, quienes con mucho esfuerzo y dedicación lograron darme la posibilidad de ser alguien en la vida y a quienes estaré eternamente agradecido.

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a mi familia, por su comprensión y apoyo, a mis profesores por sus consejos y valiosas enseñanzas, al personal del CDI quienes me apoyaron en todo momento aun en los pedidos más difíciles, a mi querido amigo Héctor Fernández por su comprensión y apoyo incondicional y a mi estimado profesor y asesor el señor Julio Cavero por su paciencia y valiosa colaboración en el desarrollo de este proyecto.

ÍNDICE

<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>15</u>
<u>CAPÍTULO I</u>	<u>18</u>
1. <u>GENERALIDADES</u>	<u>18</u>
1.1. <u>PROBLEMÁTICA DEL ÁREA TRATADA</u>	<u>18</u>
1.2. <u>SELECCIÓN DEL PROBLEMA</u>	<u>20</u>
1.3. <u>OBJETIVO GENERAL</u>	<u>20</u>
1.4. <u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u>	<u>21</u>
1.5. <u>JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</u>	<u>21</u>
1.6. <u>LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN</u>	<u>23</u>
<u>CAPÍTULO II</u>	<u>25</u>
2. <u>DESCRIPCIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA</u>	<u>25</u>
2.1. <u>DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</u>	<u>25</u>
2.2. <u>ANTECEDENTES HISTÓRICOS</u>	<u>26</u>
2.3. <u>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</u>	<u>30</u>
2.3.1. <u>Alta Dirección</u>	<u>31</u>
2.3.2. <u>Órganos de Apoyo</u>	<u>31</u>
2.3.3. <u>Órgano de Control</u>	<u>33</u>
2.3.4. <u>Órganos de Línea</u>	<u>33</u>
2.3.5. <u>Órganos Descentralizados</u>	<u>36</u>
<u>CAPÍTULO III</u>	<u>38</u>
3. <u>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS CRÍTICO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</u>	<u>38</u>
3.1. <u>VISIÓN INSTITUCIONAL</u>	<u>38</u>
3.2. <u>MISIÓN INSTITUCIONAL</u>	<u>39</u>
3.3. <u>OPCIÓN INSTITUCIONAL FRENTE A DILEMAS ESTRATÉGICOS</u>	<u>40</u>
3.3.1. <u>Estructura organizacional</u>	<u>40</u>

3.3.2.	<u>Control del cumplimiento tributario</u>	41
3.3.3.	<u>Rol del orientador</u>	42
3.3.4.	<u>Desarrollo del personal</u>	42
3.3.5.	<u>Herramientas de apoyo</u>	43
3.3.6.	<u>Imagen institucional</u>	44
3.4.	<u>FIN INSTITUCIONAL</u>	45
3.5.	<u>PROPÓSITO INSTITUCIONAL</u>	46
3.6.	<u>ACCIONES ESTRATÉGICAS</u>	50
3.6.1.	<u>Actividades relacionadas a servicios al contribuyente</u>	50
3.6.2.	<u>Actividades relacionadas a generación de riesgo</u>	52
3.6.3.	<u>Actividades relacionadas a clima organizacional</u>	54
3.6.4.	<u>Actividades relacionadas a imagen institucional</u>	56
3.7.	<u>RESULTADOS ESPERADOS</u>	57
3.8.	<u>ANÁLISIS CRÍTICO</u>	67

CAPÍTULO IV 75

4.	<u>DESCRIPCIÓN DE LA INTENDENCIA NACIONAL DE PRINCIPALES CONTRIBUYENTES</u>	75
4.1.	<u>FUNCIONES</u>	75
4.2.	<u>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</u>	78
4.3.	<u>GERENCIAS Y DEPARTAMENTOS</u>	79
4.3.1.	<u>Gerencia de control de la deuda y cobranza</u>	79
4.3.2.	<u>Gerencia de fiscalización</u>	82
4.3.3.	<u>Gerencia de reclamos</u>	84
4.3.4.	<u>Departamento de servicios al contribuyente</u>	88
4.4.	<u>RECURSOS</u>	91
4.4.1.	<u>Recursos humanos</u>	91
4.4.2.	<u>Infraestructura y equipamiento</u>	92
4.4.3.	<u>Sistema de control de principales contribuyentes</u>	95
4.4.4.	<u>Proceso de selección de principales contribuyentes</u>	97
4.4.5.	<u>¿Por qué es necesaria una dependencia de principales contribuyentes?</u>	100

5. CARACTERÍSTICAS DE LOS PRINCIPALES SECTORES EN LOS QUE OPERA LA INTENDENCIA.....107

5.1.	<u>RECAUDACIÓN DE LA INTENDENCIA POR SECTORES</u>	107
5.2.	<u>SECTOR HIDROCARBUROS</u>	109
5.2.1.	<u>Situación actual</u>	109
5.2.2.	<u>Escenario futuro</u>	112
5.3.	<u>SECTOR ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO</u>	114
5.3.1.	<u>Situación actual</u>	114
5.3.2.	<u>Escenario futuro</u>	119
5.4.	<u>SECTOR INTERMEDIACIÓN FINANCIERA</u>	120
5.4.1.	<u>Situación actual</u>	120
5.4.2.	<u>Escenario futuro</u>	124
5.5.	<u>SECTOR TELECOMUNICACIONES</u>	125
5.5.1.	<u>Situación actual</u>	125
5.5.2.	<u>Escenario futuro</u>	129
5.6.	<u>SECTOR COMERCIO</u>	131
5.6.1.	<u>Situación actual</u>	131
5.6.2.	<u>Escenario futuro</u>	133
5.7	<u>ASPECTOS RELEVANTES DEL ENTORNO EN BASE A LOS SECTORES ECONÓMICOS ANALIZADOS</u>	134

6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LOS CONTRIBUYENTES DE LA INTENDENCIA 137

6.1.	<u>SITUACIÓN ACTUAL</u>	137
6.2.	<u>ESCENARIO FUTURO</u>	139
6.2.1.	<u>Diagnóstico estratégico de Petróleos del Perú S.A</u>	145
6.2.2.	<u>Diagnóstico estratégico de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Jhonston S.A.A.</u>	148
6.2.3.	<u>Diagnóstico estratégico del Banco de Crédito del Perú</u>	150
6.2.4.	<u>Diagnóstico estratégico de Telefónica del Perú S.A.A.</u>	153

6.2.5.	<u>Diagnóstico estratégico de E. Wong S.A.</u>	156
6.2.6.	<u>Análisis del entorno de la intendencia en base al proceso de diagnóstico estratégico</u>	158

CAPÍTULO VII **162**

7.	<u>PROYECCIÓN DE LOS NIVELES DE RECAUDACIÓN DE LA INTENDENCIA PARA EL PERIODO 2001 – 2005</u>	162
7.1.	<u>COMPOSICIÓN DE LA RECAUDACIÓN DE SUNAT</u>	162
7.2.	<u>RECAUDACIÓN ACTUAL DE LA INTENDENCIA</u>	166
7.3.	<u>MODELO PROPUESTO PARA PROYECTAR LA RECAUDACIÓN DE LA INTENDENCIA</u>	168
7.4.	<u>RECAUDACIÓN PROYECTADA DE LA INTENDENCIA</u>	177

CAPÍTULO VIII **186**

8.	<u>PLAN ESTRATÉGICO DE LA INTENDENCIA NACIONAL DE PRINCIPALES CONTRIBUYENTES 2002-2005</u>	186
8.1.	<u>ASPECTOS RELEVANTES EN LA IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</u>	186
8.2.	<u>MISIÓN</u>	189
8.3.	<u>VISIÓN</u>	189
8.4.	<u>VALORES</u>	190
8.5.	<u>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</u>	191
8.6.	<u>ACCIONES ESTRATÉGICAS</u>	192
8.6.1.	<u>Actividades relacionadas a los servicios al Contribuyente</u>	192
8.6.2.	<u>Actividades relacionadas a la generación de riesgo</u>	195
8.6.3.	<u>Actividades a ser desarrolladas a nivel institucional</u>	197

CAPÍTULO IX **199**

9.	<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	199
9.1.	<u>CONCLUSIONES</u>	199
9.2.	<u>RECOMENDACIONES</u>	202

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1:	<u>Participación histórica de INPC en la recaudación Sistema SUNAT</u>	23
Cuadro 3.1:	<u>Metas relacionadas al fin institucional</u>	46
Cuadro 3.2:	<u>Metas relacionadas al propósito</u>	49
Cuadro 3.3:	<u>Metas relacionadas al servicio al contribuyente</u>	64
Cuadro 3.4:	<u>Metas relacionadas a la generación de riesgo</u>	65
Cuadro 3.5:	<u>Metas relacionadas al clima organizacional</u>	66
Cuadro 3.6:	<u>Metas relacionadas a la imagen institucional</u>	66
Cuadro 4.1:	<u>Distribución del personal de Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes por grupo ocupacional</u>	91
Cuadro 4.2:	<u>Grandes contribuyentes a nivel nacional 1997</u>	104
Cuadro 5.1:	<u>Recaudación sectorial INPC al 30.06.2001</u>	108
Cuadro 7.1:	<u>Ingresos corrientes recaudados por SUNAT – Tesoro y otros</u>	167
Cuadro 7.2:	<u>Ingresos corrientes recaudados por SUNAT – Contribuciones sociales</u>	168
Cuadro 7.3:	<u>Recaudación del sector telecomunicaciones de INPC</u>	170
Cuadro 7.4:	<u>Variables significativas de Telefónica del Perú (Consolidado)</u>	171
Cuadro 7.5:	<u>Variables significativas estimadas de Telefónica del Perú (Consolidado)</u>	172
Cuadro 7.6:	<u>Proyección de la recaudación del sector telecomunicaciones – INPC</u>	175
Cuadro 7.7:	<u>Supuestos macroeconómicos</u>	179
Cuadro 7.8:	<u>Evolución de indicadores económicos relevantes</u>	180
Cuadro 7.9:	<u>Estimación de los ingresos corrientes recaudados por SUNAT – Tesoro y otros</u>	181
Cuadro 7.10:	<u>Contribuciones sociales recaudadas por SUNAT</u>	182
Cuadro 7.11:	<u>Estimación de los ingresos corrientes recaudados por SUNAT – contribuciones sociales</u>	184
Cuadro 7.12:	<u>Estimación de los ingresos corrientes recaudados por INPC – consolidado</u>	185

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1:	<u>Estructura organizacional de la SUNAT</u>	37
Gráfico 4.1:	<u>Estructura organizacional de la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes</u>	79
Gráfico 4.2:	<u>Sede central de la SUNAT donde funciona la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes</u>	97

Gráfico 5.1:	Producción de gas natural	110
Gráfico 5.2:	Producción de petróleo crudo	111
Gráfico 5.3:	Producción del sector alimentos, bebidas y tabaco	114
Gráfico 5.4:	Producción de margarina	115
Gráfico 5.5:	Producción de cervezas	117
Gráfico 5.6:	Producción nacional de tabaco	118
Gráfico 5.7:	Ratio de morosidad del sistema bancario	121
Gráfico 5.8:	Crédito del sistema bancario al sector privado	122
Gráfico 5.9:	Tasas de interés activa (TAMN – TAMEX.)	123
Gráfico 5.10:	Indicadores de telefonía básica	126
Gráfico 5.11:	Evolución de abonados de telefonía celular y radio troncalizado digital	129
Gráfico 5.12:	PBI del sector comercio	132
Gráfico 5.13:	Consumo privado y público	132
Gráfico 6.1:	Asimetría en la recaudación	139
Gráfico 6.2:	Turbulencia del entorno	142
Gráfico 6.3:	Acometividad estratégica	143
Gráfico 6.4:	Capacidad de respuesta	145
Gráfico 6.5:	Diagnóstico estratégico actual y futuro de Petróleos del Perú S.A.	147
Gráfico 6.6:	Diagnóstico estratégico actual y futuro de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Jhonston S.A.A.	150
Gráfico 6.7:	Diagnóstico estratégico actual y futuro del Banco de Crédito del Perú	153
Gráfico 6.8:	Diagnóstico Estratégico actual y futuro de Telefónica del Perú S.A.A.	155
Gráfico 6.9:	Diagnóstico Estratégico actual y futuro de E. Wong S.A.	158
Gráfico 6.10:	Matriz de determinación de la turbulencia ambiental de INPC	161
Gráfico 7.1:	Composición de los ingresos de la SUNAT	163
Gráfico 7.2:	Recaudación SUNAT año 1994	165
Gráfico 7.3:	Recaudación SUNAT año 2000	165
Gráfico 7.4:	Recaudación INPC para el periodo 2001 – 2005	185

[ANEXOS](#) **204**

[BIBLIOGRAFÍA](#) **207**

[REFERENCIAS ELECTRÓNICAS](#) **209**

INTRODUCCIÓN

El planeamiento estratégico ha demostrado ser una valiosa herramienta de apoyo para muchas empresas, sin embargo la aplicación de dicho concepto en el sector público de nuestro país es todavía incipiente, razón por la cual no existen suficientes estudios que permitan evaluar si la aplicación de dicho concepto, contribuye a mejorar la gestión pública.

En ese contexto la SUNAT elaboró en el año 2001 un Plan Estratégico Institucional para el periodo 2001 – 2005, con el cual pretende enfrentar los problemas presentes de la institución, así como mejorar la eficiencia en su gestión.

Sin embargo las acciones estratégicas propuestas en dicho documento son muy generales y en el caso específico de la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes (INPC) que es la dependencia de la SUNAT materia de este estudio y que contribuye con aproximadamente el 70% de la Recaudación Total, no se encuentran adecuadas a las características propias e importancia que presenta la gestión de los grandes contribuyentes como es el caso de la Intendencia, razón por la cual las estrategias planteadas necesitan adecuarse o reformularse a fin de que permitan enfrentar no solo los problemas presentes de la Intendencia sino anticipar los problemas futuros.

El presente proyecto busca elaborar un Plan Estratégico para la Intendencia, teniendo en consideración su importancia institucional y las características propias que presenta en algunos aspectos de su gestión.

El proyecto se ha estructurado en nueve capítulos, empieza con el planteamiento de la problemática del área tratada, la selección del problema y la definición de objetivos.

En el segundo capítulo desarrollamos una breve descripción de la SUNAT, en la cual analizamos sus antecedentes históricos y su estructura organizacional.

En el tercer capítulo efectuamos una presentación y un análisis crítico del Plan Estratégico Institucional.

Una descripción detallada de los aspectos más importantes de la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes es efectuada en el capítulo cuatro.

En el capítulo cinco se analizaron las características presentes y futuras que presentan los principales sectores económicos en los cuales opera la Intendencia.

El diagnóstico estratégico presente y futuro de los contribuyentes de la Intendencia es efectuado en el capítulo seis.

La proyección de los niveles de Recaudación de la Intendencia utilizando el método tradicional es comparada con el modelo propuesto en el capítulo siete.

El capítulo ocho desarrolla el Plan Estratégico de la Intendencia para el periodo 2002 – 2005 teniendo como marco el Plan Estratégico Institucional.

Finalmente, expondremos un capítulo de conclusiones que resuma los principales hallazgos de nuestra investigación.

CAPÍTULO I

1. Generalidades

1.1. Problemática del área tratada

La Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes es la dependencia de la SUNAT que tiene a su cargo la gestión de los contribuyentes que representan aproximadamente el 70% de la recaudación a nivel nacional. En los últimos años la Intendencia se ha visto afectada por los siguientes problemas:

- a. Los pronósticos de recaudación futura para determinar las metas son de muy corto plazo, se estiman principalmente las metas del año siguiente y estas se determinan sobre la base de datos globales históricos, sin efectuar un análisis de tendencias de los diferentes sectores económicos en los que operan los contribuyentes, para determinar cual será el comportamiento futuro de cada uno de dichos sectores, para en base a ello establecer las estrategias que permitan optimizar los niveles de recaudación.
- b. Uno de los objetivos primordiales de la SUNAT, es que al igual que otras administraciones tributarias de países mas avanzados, la composición de sus ingresos tributarios provenga un 60 por ciento de los grandes contribuyentes y el 40 por ciento de medianos y pequeños. Sin embargo en los últimos años se ha

observado una tendencia en la cual los grandes contribuyentes concentran cada vez mas la recaudación de la SUNAT, llegando a representar en la actualidad el 70 por ciento de dicha recaudación, cuando en 1996 dicho porcentaje era solo de 61 por ciento. Esto ha originado que los niveles de recaudación de la Intendencia que administra dichos aportes haya mostrado en los últimos años una caída significativa, producto tal vez de una menor actividad económica por parte de dichas empresas, por tal motivo la preocupación de la Intendencia debe ser determinar si dichas tendencias continuarán en el tiempo, a fin de que la SUNAT cuente con información que le permita implementar las estrategias necesarias para captar ingresos tributarios de otros segmentos de contribuyentes, diferentes de los principales.

- c. Asimismo, pero no menos importante es la creciente percepción negativa de la institución que tienen los contribuyentes y la opinión pública en general, la cual se ha visto acentuada por los sucesivos ataques efectuados en las campañas electorales y por los actos de corrupción dentro del gobierno descubiertos en los últimos años.

Los problemas antes mencionados de no solucionarse pueden afectar en gran medida la viabilidad de la institución en el futuro.

1.2. Selección del problema

El Plan Estratégico con que cuenta la SUNAT ha sido formulado sin tomar en consideración aspectos fundamentales de la gestión de grandes contribuyentes, por lo tanto no contribuye de manera efectiva a resolver los problemas que afectan a la Intendencia y por ende que le permitan alcanzar los resultados esperados a nivel institucional que son básicamente incrementar la eficiencia en la recaudación tributaria y mejorar la imagen institucional.

1.3. Objetivo general

Elaborar un plan estratégico para la Intendencia para los próximos cuatro años, el cual deberá considerar los diferentes aspectos y características propias que presenta dicha dependencia.

El plan se elaborará en base a un análisis de la situación actual y un diagnóstico futuro de los diferentes escenarios en los cuales opera la Intendencia, para luego establecer las acciones necesarias a fin de alcanzar los objetivos estratégicos identificados los cuales deberán de estar alineados con los objetivos estratégicos institucionales establecidos en el Plan Estratégico de la SUNAT.

1.4. Objetivos específicos

- a. Analizar y evaluar la metodología para estimar las metas de recaudación que emplea la SUNAT a fin de determinar en que medida se puede mejorar e incorporar como parte del plan estratégico.
- b. Evaluar en que medida, la tendencia negativa en la recaudación de la Intendencia continuara o se agudizara.
- c. Mejorar la fiscalización a fin de combatir la evasión tributaria por medio de la generación de riesgo y el incentivo al cumplimiento voluntario, lo cual tendrá un efecto positivo en los niveles de recaudación de la Intendencia.
- d. Cambiar la percepción negativa que tienen los contribuyentes de la Intendencia mediante un accionar técnico, eficiente y con servicios de alta calidad, lo cual contribuirá al fortalecimiento de la institución.

1.5. Justificación del proyecto de investigación

Es necesario que la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes cuente con una herramienta que le permita a sus directivos comprender, en primer termino, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, construyendo escenarios futuros de los cuales se buscara obtener el mayor provecho.

De esta manera el Plan Estratégico permitirá que la Intendencia pueda conocer cuales serán para los próximos cinco años los niveles de recaudación de los contribuyentes más importantes de su directorio, para ello, se efectuará una proyección de la evolución de los sectores económicos más representativos en los que operan dichos contribuyentes. Definido esto se establecerá la Visión, Misión, Valores y Objetivos a fin de que todos los esfuerzos de las diferentes áreas de la Intendencia, tengan una dirección clara y puedan de esta manera incrementar su eficiencia.

Asimismo, el plan proporcionara las estrategias necesarias que se deben cumplir para poder enfrentar los problemas que atraviesa la Intendencia, producto de la difícil situación política y económica de nuestro país.

Es necesario indicar que a nivel institucional la SUNAT cuenta con un Plan Estratégico de Mediano Plazo (2001 – 2005) sin embargo este no se encuentra adecuado a las características propias de la gestión de grandes contribuyentes que presenta la Intendencia y dada la importancia de esta dependencia en la recaudación total de la SUNAT, se hace indispensable que la misma, cuente con un Plan Estratégico propio.

**Cuadro 1.1: Participación histórica de INPC en la recaudación
sistema SUNAT
(En millones de S/.)**

	1996	%	1997	%	1998	%	1999	%	2000	%
I. Recaudación Sistema SUNAT	13,749	100	16,571	100	17,061	100	16,205	100	16,878	100
II. Recaudación INPC	8,437	61	10,231	62	11,322	66	10,690	66	11,574	69
III. Recaudación RESTO LIMA	2,955	21	3,780	23	3,254	19	3,181	20	3,079	18
IV. Recaudación PROVINCIAS	2,358	17	2,560	15	2,485	15	2,334	14	2,225	13

Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. *Nota Tributaria*. Lima: SUNAT, ene., 1997 – ene., 2001.
Elaboración Propia.

1.6. Limitaciones de la investigación

Una de las principales limitaciones que hemos tenido, es el acceso a información de algunos aspectos operacionales de la Intendencia, esto se debe a que por ser una entidad pública, se tiene cierto temor a que la información pueda ser utilizada con fines diferentes. Asimismo está el hecho de la normatividad que rige a la administración tributaria en general, sobre el derecho a la reserva tributaria que tienen los contribuyentes.

Por otro lado es necesario indicar que el hecho de realizar esta investigación dirigida a analizar aspectos de los principales contribuyentes a los cuales le hemos atribuido una gran importancia, la misma que se ha basado principalmente en su mayor y significativo aporte a la recaudación tributaria de nuestro país, nos podría llevar a pensar que dada su importancia la Administración Tributaria debería focalizar todos sus esfuerzos en el seguimiento y control de estos

contribuyentes. Sin embargo ello sería un gran error porque en primer lugar los principales contribuyentes en nuestro país representan menos del uno por ciento del total de contribuyentes, por lo tanto no son representativos en términos cualitativos, lo cual implicaría que no necesariamente los problemas y posibles soluciones que se plantean para dichos contribuyentes puedan ser iguales para el resto de contribuyentes.

Además es necesario indicar que los sistemas implementados para monitorear principales contribuyentes deben necesariamente ser acompañados con programas especiales para el control de los medianos y pequeños contribuyentes, quienes representan una gran proporción de contribuyentes, por lo tanto no se debería llegar al extremo de concentrar el cien por ciento de la recaudación en los principales contribuyentes porque ello implicaría que existe una alta evasión en el resto de contribuyentes, por ello a pesar de la alta concentración de la recaudación en los principales contribuyentes, los futuros aumentos de la recaudación total deberían provenir primordialmente de los medianos y pequeños contribuyentes.

CAPÍTULO II

2. Descripción de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria

2.1. Descripción de la organización

La SUNAT es una Institución Pública descentralizada del Sector Economía y Finanzas que tiene por finalidad administrar y aplicar los procesos de recaudación y fiscalización de los tributos internos, así como proponer y participar en la reglamentación de las normas tributarias. Para el cumplimiento de sus fines cuenta con las siguientes facultades:

- a. **Facultad de Recaudación:** Es función de la SUNAT recaudar los tributos, para lo cual, desde el mes de julio de 1993, puso en marcha el Sistema de Recaudación Bancaria. Mediante este Sistema doce bancos reciben a través de 1,200 sucursales y agencias, las declaraciones-pago de los contribuyentes facilitando así el cumplimiento voluntario de sus obligaciones a nivel nacional.
- b. **Facultad de Determinación:** La SUNAT puede modificar la determinación de las obligaciones tributarias de los contribuyentes, cuando constate la omisión o inexactitud en la información proporcionada,

emitiendo Resoluciones de Determinación, Ordenes de Pago o Resoluciones de Multa.

- c. **Facultad de Cobranza Coactiva:** Esta facultad tiene por finalidad garantizar el pago de la deuda tributaria de aquellos contribuyentes que no lo han efectuado voluntariamente. Generalmente se adopta medidas administrativas específicas o se inicia procedimientos judiciales de cobro coactivo.

- d. **Facultad de Fiscalización:** Esta facultad tiene por objeto verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias. El ejercicio de esta función se realiza a través de la investigación e inspección de la información económica y financiera de los contribuyentes.

- e. **Facultad de Sanción:** La SUNAT sanciona las infracciones derivadas del incumplimiento de las obligaciones tributarias.

2.2. Antecedentes históricos

Hasta 1988 la Administración Tributaria era un órgano de línea del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF); la antigua Dirección General de Contribuciones dependía del Vice-Ministro de Hacienda, al igual que las Aduanas y las Direcciones de Presupuesto, Tesoro y Crédito Público. La gestión de los recursos presupuestales y financieros así como

la política de recursos humanos dependía enteramente del Ministerio, en la medida que el presupuesto era aprobado y ejecutado en función de las prioridades establecidas por la Oficina General de Administración del Ministerio de Economía y Finanzas.

En ese año la situación cambia al obtenerse la autonomía formal, creándose la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria¹ (SUNAT), como institución pública descentralizada del Sector Economía y Finanzas, contando con su propio patrimonio y teniendo como ingresos el 2% de los tributos que administra.

Este cambio fue mas bien de forma que de fondo, inclusive no se cumplió el proceso de evaluación del personal que la norma de creación de la nueva institución establecía, como requisito para incorporarse a la SUNAT. La Administración Tributaria continuaba compartiendo las mismas instalaciones del MEF, los recursos continuaban administrándose inadecuadamente y la corrupción era un fenómeno extendido.

Si bien la nueva ley le asignaba a la SUNAT recursos propios, las normas presupuestales de gasto limitaban una gestión eficiente; asimismo, la SUNAT tampoco tenía autonomía en el diseño y aplicación de la política salarial. Las limitaciones en la ejecución del presupuesto determinaban que únicamente se gastaba la tercera parte del presupuesto asignado.

¹ LEY N° 24829 del 08/06/88 Ley de Creación de la SUNAT y D.Leg. 501 Ley General de la SUNAT del 29/11/88

Sin embargo, la importancia de este cambio formal era que se iniciaba un reconocimiento, por parte de las autoridades y de la opinión pública, de la necesidad de dotar de autonomía de gestión a la Administración Tributaria.

El Gobierno que asume funciones en Julio de 1990 decide corregir las distorsiones económicas que el país enfrentaba. En este contexto se le asigna un rol prioritario a la reducción del déficit fiscal, a través del aumento de la recaudación, lo cual debe llevarse a cabo a través de una simplificación del sistema tributario y una ampliación de la base tributaria. Se reconoce luego de algunos meses, que era fundamental la reforma de la administración tributaria.

En Marzo de 1991, se pone en marcha la reforma. Ella conlleva el paso de la autonomía formal a la autonomía efectiva. Dos elementos concurren para lograr la autonomía efectiva: de un lado el apoyo político, el cual se dio en las más altas esferas del gobierno, apoyo que era compartido por la mayor parte de partidos políticos y por la opinión pública; de otro lado, la conformación de un equipo de profesionales, que debía asumir la conducción de la institución. Es importante anotar que este equipo de profesionales provenía en gran parte, del Banco Central de Reserva, que era el más importante organismo autónomo del país, de modo que había una experiencia personal respecto de la gestión autónoma.

El equipo nacional conjuntamente con la Cooperación Técnica Internacional del Fondo Monetario Internacional (FMI), El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y El Centro Interamericano de Administradores Tributarios (CIAT) elaboró un plan detallado de reforma. El equipo nacional diagnosticó que para que el plan de la reforma administrativa tuviera éxito tanto en el corto plazo como para asegurar su continuidad en el tiempo, era necesario, como etapa previa, que se aplicara un plan de racionalización de los recursos humanos y de política salarial.

El plan de recursos consistía en una evaluación de los 3,089 empleados. Se incorporaban a la nueva SUNAT aquellos que aprobaban el proceso de evaluación técnico y psicotécnico. Alternativamente los empleados podían optar por renunciar a la institución para lo cual se les ofrecía un incentivo económico. El programa de incentivos económicos era relativamente menos atractivo para los profesionales que para el personal no calificado, buscando orientar al personal profesional a optar por el proceso de evaluación.

En mayo de 1991 el plan fue sustentado por el equipo nacional ante una Comisión Especial del Congreso de la República y aprobado con el voto unánime de todos los partidos políticos, de modo que las alternativas fueran recogidas en una ley, evitándose así reclamos laborales.

La aplicación del plan significó la reducción del personal existente a 800 personas, la mayor parte profesionales.

Inmediatamente se llevo a cabo la segunda etapa, que consistía en aprobar el nuevo régimen laboral del personal de la SUNAT. En septiembre de 1991, la Comisión Especial del Congreso, antes mencionada, aprobó el nuevo régimen que consistía básicamente en:

- a. La aplicación del régimen laboral del sector privado (Ley 4916) con libertad para fijar remuneraciones competitivas con el mercado laboral de ese sector.
- b. La posibilidad de reclutar personal con un periodo de entrenamiento teórico y práctico de 9 meses. Solo al cabo de estos nueve meses el trabajador pasa a ser un empleado permanente.
- c. El proceso de selección del personal y la incorporación de un nuevo régimen laboral fueron un éxito que permitió avizorar una institución moderna, eficiente y dotada de una mística particularmente señalada.

2.3. Estructura organizacional

Para el cumplimiento de sus fines, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) cuenta con la siguiente estructura organizacional²:

² Resolución de Superintendencia N° 012-2001/SUNAT (18/01/01) y sus modificatorias: R.I. 021-2001/SUNAT (30/01/2001), R.I. 027-2001/SUNAT (14/02/01) y R.I. 107-2001/SUNAT (15/09/01)

2.3.1. Alta dirección

a. Superintendente Nacional

Es el funcionario de mayor nivel jerárquico de la Administración Tributaria, tiene como función principal, dirigir, supervisar y coordinar el desarrollo de las actividades de los órganos que conforman la SUNAT.

b. Superintendente Nacional Adjunto

Este funcionario tiene como función principal apoyar al Superintendente Nacional en la ejecución y supervisión del cumplimiento de las políticas y estrategias aprobadas; así como dirigir las funciones de los órganos de la institución.

2.3.2. Órganos de apoyo

a. Comité de alta dirección

Es el órgano conformado por el Superintendente Nacional, el Superintendente Nacional Adjunto, los Intendentes Nacionales de Administración, Cumplimiento Tributario, Jurídico, Planeamiento, Servicios al Contribuyente y Principales Contribuyentes, todos con derecho a voz y voto, Asimismo son miembros del Comité de Alta Dirección, el Jefe de Control Interno, el Jefe del Instituto de Administración Tributaria y el

Secretario General quienes tienen derecho a voz. El Comité tiene como función principal adoptar las decisiones institucionales de más alto nivel, a fin de establecer las políticas que guíen la labor de la organización.

b. Secretaría General

Es el órgano encargado de asegurar el vínculo entre la Alta Dirección y los organismos nacionales e internacionales, a través de un efectivo control documentario. Se encarga de desarrollar y mantener una positiva imagen institucional a través de mecanismos de relaciones públicas, así como de informar a la ciudadanía sobre las acciones de la SUNAT, mediante programas de comunicación masiva que tiendan a generar mayor conciencia tributaria y riesgo ante el incumplimiento. Así mismo, asegura la custodia y conservación del acervo documentario de la institución y brinda los servicios archivísticos necesarios.

c. Instituto de Administración Tributaria

Es el órgano encargado de la formación y capacitación en lo referido a los sistemas, normas, procedimientos y técnicas que emplea la institución, fomentando el desarrollo de actitudes

éticas coherentes con los objetivos institucionales.

2.3.3. Órgano de control

Oficina de Control Interno

Es el órgano encargado de cautelar la correcta administración de los recursos de la institución y la confiabilidad de su información financiera, mediante el control posterior de la gestión contable, financiera y administrativa, así como verificar la debida aplicación de las normas, procedimientos y técnicas de la institución, en armonía con las disposiciones del Sistema Nacional de Control y demás normas vigentes.

2.3.4. Órganos de línea

a. Intendencia Nacional de Administración

Es el órgano encargado de asegurar el funcionamiento de las diferentes unidades organizacionales que conforman la SUNAT, a través de la asignación de recursos que demanden la ejecución de los procesos que le corresponden desarrollar. Para tal efecto, se encarga de mantener cuadros de personal idóneo, contratar la adquisición de bienes y la prestación de servicios con personas naturales y jurídicas, optimizando el uso de los recursos de la institución, mediante el establecimiento de lineamientos técnico normativos

orientados a un eficiente y eficaz manejo de los mismos; adicionalmente, es responsable de velar por la seguridad del personal y del patrimonio de la institución, a través del desarrollo de un sistema de seguridad integral que garantice su protección.

b. Intendencia Nacional de Cumplimiento Tributario

Es el órgano encargado de diseñar los programas y planes operativos relativos al control del cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes, de la fiscalización de los tributos a cargo de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, así como de detectar y combatir la evasión tributaria. Así mismo, se encarga de evaluar el cumplimiento de los procesos operativos y el seguimiento de las metas de los programas propuestos, a fin de disponer las medidas correctivas.

c. Intendencia Nacional Jurídica

Es el órgano encargado de elaborar los proyectos de normas legales que debe emitir la SUNAT, así como otros que le sean solicitados. Así mismo se encarga de interpretar el sentido y alcance de las normas tributarias, absolver las consultas de carácter legal, formulados por los órganos internos de la SUNAT sobre aspectos relacionados con la gestión institucional, y defender los intereses y derechos de

la institución o de sus trabajadores emplazados en el ejercicio de sus funciones.

d. Intendencia Nacional de Planeamiento

Es el órgano encargado de analizar y desarrollar las propuestas de política tributaria, identificar los objetivos institucionales, proponer las estrategias necesarias para su logro y elaborar los planes estratégicos.

Así mismo, se encarga del seguimiento y evaluación de indicadores de gestión de las unidades operativas, del cumplimiento del Plan Estratégico y de la ejecución del presupuesto.

e. Intendencia Nacional de Servicios al Contribuyente

Es el órgano encargado de diseñar y administrar los programas y planes operativos relativos a los servicios al contribuyente, promoviendo y facilitando así el cumplimiento voluntario.

f. Intendencia Nacional de Sistemas de Información

Es el órgano encargado de diseñar, desarrollar, implantar, evaluar y mantener los sistemas y procedimientos necesarios para apoyar la labor de las unidades organizacionales de la institución a partir de la elaboración de un análisis funcional de los

sistemas y procedimientos, los que deben ser desarrollados en coordinación con las respectivas unidades organizacionales.

g. Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes

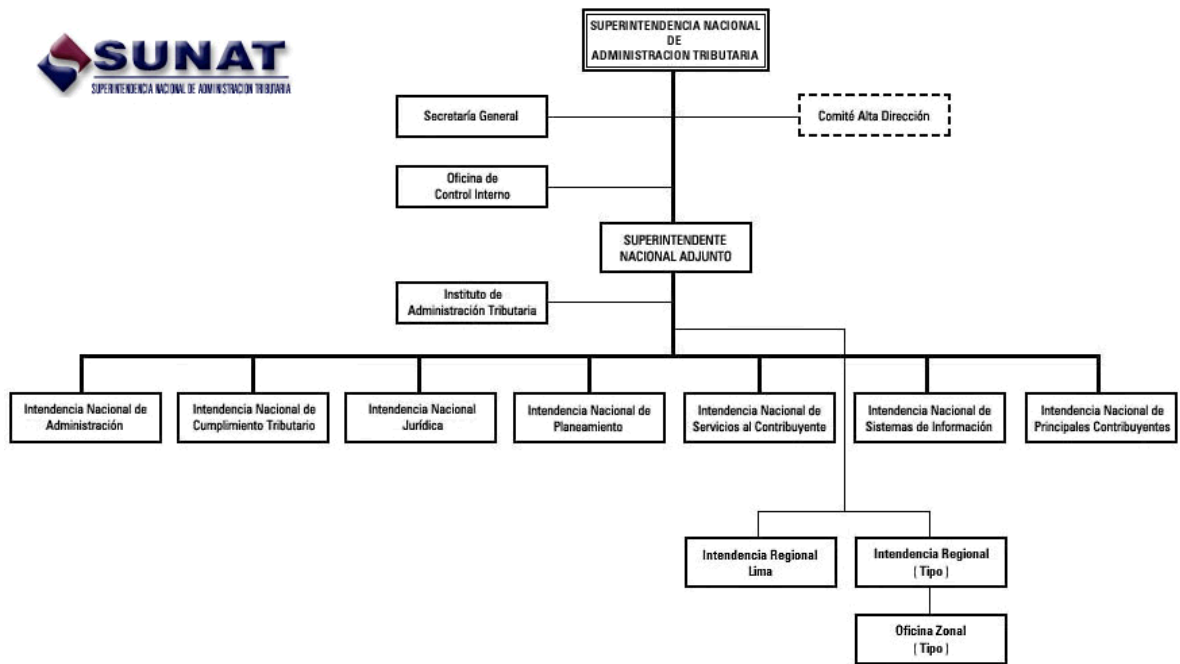
Es el órgano encargado de procurar el logro de las metas de recaudación establecidas, a través de la aplicación de los sistemas y procedimientos de control de cumplimiento tributario y de servicios al contribuyente aprobados respecto a los contribuyentes que componen su directorio.

2.3.5. Órganos descentralizados

Los Órganos descentralizados de la SUNAT son las Intendencias Regionales y Oficinas Zonales. Estos órganos son los encargados de aplicar, dentro de la jurisdicción o demarcación geográfica que se les asigne, los sistemas y procedimientos de control de cumplimiento tributario y de servicios al contribuyente aprobados.

La SUNAT cuenta con Intendencias Regionales en los departamentos de Lima, Arequipa, Piura, La Libertad, Lambayeque, Junín, Ica, Cusco, Tacna y Loreto. Asimismo cuenta con Jefaturas Zonales que dependen orgánicamente de una Intendencia, en las ciudades de Huacho, Juliaca, Cañete, Huanuco, Chimbote, Cajamarca, San Martín y Ucayali.

Gráfico 2.1: Estructura organizacional de la SUNAT



Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Estructura Organizacional SUNAT.** [en línea]. Lima: SUNAT, Junio 2001. [citado 8 Junio 2001]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe/organiz/organi2000/organiograma.htm>

CAPÍTULO III

3. Presentación y análisis crítico del plan estratégico institucional³

3.1. Visión institucional

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) espera que al cabo de cinco años:

- a. Los contribuyentes, informados de sus derechos y obligaciones tributarias, perciban una preocupación permanente en el personal de SUNAT por atenderlos oportunamente y a satisfacción con productos y servicios de calidad.
- b. La SUNAT cuente con capacidad institucional para atender y asistir al contribuyente de manera efectiva, oportuna, precisa y con sistemas eficaces y procedimientos uniformes.
- c. Los contribuyentes mejoren su cumplimiento tributario debido a la capacidad técnica de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) en la generación de riesgo, la detección del incumplimiento y la aplicación de sanciones efectivas, conforme a ley.

³ SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Plan Estratégico de Mediano Plazo**. [en línea]. Lima: SUNAT, abril 2001. [citado 8 junio 2001]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe/gestiontransparente/planestrategico/index.htm>

- d. La SUNAT cuente con capacidad institucional para promover de manera permanente el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores, brindándoles un ambiente de trabajo que contribuya de manera importante al cumplimiento eficaz de labores.
- e. La SUNAT cuente con capacidad institucional para mantener un bajo nivel de costos operativos indirectos (no vinculados a sus responsabilidades de servicios a los contribuyentes y a la generación de riesgo).
- f. La SUNAT sea percibida por la opinión pública y los contribuyentes como una institución honesta que contribuye, junto con otros organismos públicos, a formular una política tributaria equitativa, uniforme (mínimos regímenes especiales), de amplia base tributaria (mínimas exoneraciones), con pocos impuestos y con tasas moderadas y uniformes.
- g. La SUNAT cuente con capacidad institucional para asegurar que los sistemas y la información tributaria de los contribuyentes sea reservada y utilizada sólo para fines técnicos-tributarios.

3.2. Misión institucional

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) tiene por Misión Institucional:

“Contribuir al financiamiento sostenible del proceso de desarrollo económico, social e institucional del país, a partir del establecimiento de una relación honesta y justa con los contribuyentes que, vía la provisión de servicios de calidad al contribuyente y la generación efectiva de riesgo, permita asegurar la ampliación de la base tributaria y un adecuado nivel de recaudación.”

3.3. Opción institucional frente a dilemas estratégicos

A pesar que la Visión y la Misión Institucionales señalan claramente una dirección estratégica hacia donde dirigir los esfuerzos institucionales, en dicho proceso se han de suscitar sin duda dilemas de accionar institucional que obligan a su planteamiento explícito al momento inicial de definir una estrategia. En ese sentido, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) ha resuelto enfrentar eventuales dilemas estratégicos en el siguiente sentido:

3.3.1. Estructura organizacional

- a.** La estructura organizacional responde a un accionar basado en la descentralización geográfica, donde las dependencias controlan todas las funciones básicas con respecto a todos los contribuyentes de su área de acción; sólo en el caso de la Intendencia Nacionales de Principales Contribuyentes (INPC) se justifica una especialización en un solo tipo de contribuyente.

- b.** A nivel de toma de decisiones, la estructura organizacional de línea coexiste con equipos de proyectos, cuyos líderes tienen autonomía de gestión (especialmente cuando se trata de equipos multifuncionales).

- c.** Se requiere incrementar el número de unidades operativas, a fin de facilitar el control eficiente del actual directorio de los contribuyentes de la Intendencia Regional Lima (donde cabe pensar en la creación de nuevas Intendencias Regionales, oficinas zonales y/o centros de atención en Lima Metropolitana).

3.3.2. Control del cumplimiento tributario

- a.** La programación de la fiscalización es fundamentalmente centralizada, pero se complementa con las programaciones especiales que, de manera coordinada, realiza cada dependencia a nivel descentralizado. De este modo, se homogenizan criterios a nivel nacional, pero se tiene siempre presente la retroalimentación proveniente de las regiones.

- b.** La auditoría es realizada en el campo fundamentalmente por contadores, pero es previamente planeada y asistida por equipos multidisciplinarios.

- c. El auditor determina la deuda del contribuyente, pero no ejerce la función de cobranza (en consideración tanto al perfil y especialización que requiere la cobranza como al riesgo de centralizar todo el proceso en el auditor).
- d. Si bien la auditoría constituye una función vital para la SUNAT, existen ámbitos en los que se podría delegar esta función a terceros, a fin de ampliar la cobertura y especialización del control.

3.3.3. Rol del orientador

El rol del orientador tributario es informar y asistir al contribuyente, ya sea transmitiéndole conocimiento sobre sus obligaciones y derechos, o proporcionándole servicios y medios que faciliten su cumplimiento tributario.

3.3.4. Desarrollo de personal

- a. La línea de carrera contempla una línea profesional alternativa para los profesionales que no siguen la línea directiva.
- b. La capacitación integral es manejada por una sola entidad, si bien el desarrollo efectivo de los programas puede ser delegado parcial o totalmente a terceros.

- c. El programa de becas es, básicamente, una inversión de la institución en capital humano y, consecuentemente, constituye un beneficio para el trabajador.
- d. La política remunerativa considera el desempeño y los resultados obtenidos por el trabajador, como el nivel jerárquico y el puesto.
- e. La política de rotación de personal es una práctica continua, tanto entre diferentes unidades organizacionales como entre áreas geográficas.
- f. Los destakes del personal de SUNAT a otras instituciones públicas y privadas constituyen una inversión institucional, aunque no constituyen una prioridad en el corto plazo.

3.3.5. Herramientas de apoyo

- a. Los sistemas facilitan y no determinan la aplicación de los procedimientos y normas legales.
- b. La administración de la base de datos es centralizada porque ello asegura la calidad de los datos, pero debe evaluarse la administración y el acceso a los sistemas de manera descentralizada.

- c. Los sistemas para declarar información y controlar la deuda son desarrollados internamente en SUNAT; sin embargo, debe evaluarse el encargar a terceros el desarrollo de los sistemas administrativos y legales estándares.
- d. El proceso de notificaciones se realiza por terceros, aunque bajo ciertos controles por parte de SUNAT.
- e. El manejo de la documentación interna debe tender a realizarse totalmente por vía electrónica.

3.3.6. Imagen institucional

- a. Los lineamientos estratégicos de la Institución son difundidos a la opinión pública, para mayor conocimiento de los objetivos que guían el trabajo de SUNAT.
- b. La SUNAT proyecta una única imagen a nivel nacional, la cual se retroalimenta con la proyección de su imagen internacional.
- c. La estrategia de difusión de información contempla la suscripción de convenios bilaterales, así como la disponibilidad pública de información no vinculada a la reserva tributaria.

3.4. Fin institucional

El objetivo superior o fin institucional de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria es contribuir al financiamiento sostenible del proceso de desarrollo económico, social e institucional del país.

Este fin será alcanzable bajo el supuesto que la política macroeconómica y particularmente la política fiscal (gasto e inversión públicas, así como el financiamiento del sector público) son consistentes en términos de los objetivos de asignación eficiente de recursos, crecimiento económico, estabilidad macro-económica y distribución del ingreso.

Para verificar objetivamente la contribución de la SUNAT al financiamiento del desarrollo económico, social e institucional del país, se efectuará el seguimiento semestral de los siguientes indicadores:

- a.** Incremento del Ratio “Recaudación Sistema SUNAT / Total Ingresos Corrientes del Gobierno Central”. Las fuentes de verificación serán el Boletín Semanal BCR, la Nota Tributaria SUNAT y las Estadísticas Primarias INP-SUNAT.

- b.** Incremento del Ratio “Recaudación Sistema SUNAT / Total Gastos del Gobierno Central”. Las fuentes de verificación serán el Boletín Semanal BCR, la Nota

Tributaria SUNAT y las Estadísticas Primarias INP-SUNAT.

Cuadro 3.1: Metas relacionadas al fin institucional

Indicador/Meta	2000	2001 /a	2002 /a	2003 /a	2004 /a	2005 /a	2006 /a
Ratio “Recaudación Sistema SUNAT / Total Ingresos Corrientes del Gobierno Central”.	73.0%	73.8%	71.1%	71.2%	71.2%	71.4%	71.6%
Ratio “Recaudación Sistema SUNAT / Total Gastos del Gobierno Central”.	69.4%	70.3%	67.7%	67.7%	67.7%	67.7%	67.8%

/a Estimaciones en base a supuestos iniciales del Marco Macroeconómico Multianual, informados por el MEF: Crecimiento real del PBI es inicialmente 2.5% (2001) y 6% para el período 2002-2006; Inflación Inicial de 3% (2001) y 2% para el resto del período; la proyección considera la normatividad tributaria vigente a febrero 2001, vale decir, se incorporan las modificaciones del Impuesto a la Renta de diciembre 2000 y se consideran estables las tasas impositivas del resto de tributos (IES 5%; IAE 5%; IGV 18%; IR 20%, entre otros.)Se trata finalmente de una proyección sujeta a modificación, conforme a la próxima publicación del Marco Macroeconómico Multianual 2001-2006

Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Plan Estratégico de Mediano Plazo.** [en línea]. Lima: SUNAT, Abril 2001. [citado 8 Junio 2001]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe/gestiontransparente/planestrategico/index.htm>

3.5. Propósito institucional

El propósito ú objetivo institucional de la SUNAT es administrar de manera honesta y eficiente la recaudación equitativa de tributos.

Este propósito institucional es alcanzable bajo el supuesto que se recupere el ritmo de actividad económica global del país.

Para verificar objetivamente que la administración de la recaudación equitativa sea eficiente y honesta, se efectuará el seguimiento trimestral de los siguientes indicadores:

- a. **Disminución Ratio “Gastos Corrientes SUNAT / Recaudación Sistema SUNAT” (según Intendencias).**
Las fuentes de verificación serán los datos provenientes de INA, Nota Tributaria y Estadísticas Primarias.

- b. **Incremento de la recaudación del Sistema SUNAT (soles, según tipos de contribuyentes, dependencias y tributos).** Las fuentes de verificación serán los datos provenientes de la Nota Tributaria y Estadísticas Primarias.

- c. **Variación porcentual de la recaudación del Sistema SUNAT no menor a la variación porcentual del PBI (Porcentaje, según tipos de contribuyente, dependencia y tributos).** Las fuentes de verificación serán los datos de la Nota Tributaria, Estadísticas Primarias y el Informe del INEI.

- d. **Incremento del Ratio “Contribuyentes Inscritos en 4ta. y Registrados Essalud en 5ta. Categoría / PEA”.** Las fuentes de verificación serán los cuadros estadísticos y reportes de datos de declaraciones de renta de 4ta y 5ta categoría- INSI.

- e. **Mejora de “Nivel de Aceptación del Accionar de SUNAT”, con relación a aspectos temáticos cualitativos tales como honestidad y transparencia (rendición de cuentas).** Las fuentes de verificación para los años anteriores al 2001 serán las encuestas de Opinión

realizadas por encargo de SUNAT, y para el período 2001-2006, serán las encuestas de opinión realizadas por terceros (INP).

En el caso de este indicador la periodicidad será semestral.

Cuadro 3.2: Metas relacionadas al propósito

Indicador/Meta	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ratio “Gastos Corrientes SUNAT / Recaudación Sistema SUNAT” (porcentaje)./a	2.2%	2.0%	2.0%	1.8%	1.7%	1.6%	1.4%
Incremento de la recaudación del Sistema SUNAT (miles de soles)./a	20,062	21,574	22,386	24,167	26,172	28,380	30,813
Variación porcentual de la recaudación del Sistema SUNAT (soles, según tipos de contribuyentes, dependencias y tributos) entre la variación porcentual del PBI es mayor que uno. Las fuentes de verificación serán Datos: Nota Tributaria, Estadísticas Primarias e Informe del INEI./b	---	7.8>6.4	3.8>7.8	7.8=7.8	8.1=8.1	8.3=8.3	8.4=8.4
Incremento del Ratio “Contribuyentes Inscritos en 4ta. y Registrados Essalud en 5ta. Categoría / PEA”	14%	14%	16%	19%	22%	25%	29%
Mejora de “Nivel de Aceptación del Accionar de SUNAT”, con relación a aspectos temáticos cualitativos tales como honestidad y transparencia. /c	---	A%	B%	C%	D%	E%	F%

/a Estimaciones en base a supuestos iniciales del Marco Macroeconómico Multianual, informados por el MEF: Crecimiento real del PBI es inicialmente 2.5% (2001) y 6% para el período 2002-2006; Inflación Inicial de 3% (2001) y 2% para el resto del período; la proyección considera la normatividad tributaria vigente a febrero 2001, vale decir, se incorporan las modificaciones del Impuesto a la Renta de diciembre 2000 y se consideran estables las tasas impositivas del resto de tributos (IES 5%; IAE 5%; IGV 18%; IR 20%, entre otros)

Se trata finalmente de una proyección sujeta a modificación, conforme a la próxima publicación del Marco Macroeconómico Multianual 2001-2006

/b. La elasticidad Recaudación SUNAT/ PBI será mayor a uno.

/c Por definir Línea de base (estimación: mayo 2001). Se asume siempre progresión de los niveles (A% < B%; B% < C%; y así sucesivamente)

Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Plan Estratégico de Mediano Plazo**. [en línea]. Lima: SUNAT, Abril 2001. [citado 8 Junio 2001]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe/gestiontransparente/planestrategico/index.htm>

3.6. Acciones estratégicas

3.6.1. Actividades relacionadas a servicios al contribuyente

Para lograr que el contribuyente esté satisfecho con los productos y servicios de calidad y cuente con facilidades para cumplir con sus obligaciones, se plantea realizar las siguientes acciones:

En el corto plazo

- a. Actualización de los procedimientos administrativos para facilitarle al contribuyente la realización de trámites (TUPA).
- b. Implementación de puntos de Atención Descentralizada al Contribuyente.
- c. Desarrollo de nuevos sistemas centralizados, con administración descentralizada, y ajuste urgente de los aún temporalmente vigentes, que minimicen la necesidad del contribuyente de contactarse con SUNAT.
- d. Establecimiento de procedimientos y sistemas para atención de quejas y sugerencias del contribuyente.
- e. Mejoramiento de la atención a los principales contribuyentes.

- f. Potenciación del sistema de consultas telefónicas (“Central de Consultas Tributarias”) y ampliación de los servicios que brinda.
- g. Establecimiento de una estrategia de capacitación externa, que permita al contribuyente conocer las normas tributarias y los servicios brindados por SUNAT.
- h. Elaboración del correspondiente Plan de Capacitación Permanente (acorde con la Línea de Carrera) al personal de atención al público y a funcionarios encargados del servicio.

En el mediano plazo

- a. Desarrollo de una estrategia de reducción de los costos de cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.
- b. Desarrollo de procedimientos y sistemas que aseguren la calidad de la información que proporcionan los contribuyentes.
- c. Desarrollo de un sistema de base de conocimientos (normas, resoluciones del Tribunal Fiscal y otras disposiciones).

- d. Reforma del Código Tributario.

3.6.2. Actividades relacionadas a generación de riesgo

Para lograr que el contribuyente perciba un riesgo efectivo y disuasivo que eleve su probabilidad de declarar y pagar correctamente las obligaciones tributarias, se plantea realizar las siguientes acciones:

En el corto plazo

- a. Aprobación y ejecución del Plan Operativo para la implantación del Sistema Integrado de Fiscalización para Programadores y del Sistema Integrado de Fiscalización para Auditores en el ámbito nacional.
- b. Desarrollo e implementación del control de gestión de recuperación de la deuda tributaria.
- c. Definición del Plan Anual de Auditoría.
- d. Evaluación y mejoramiento de los sistemas de captura de información (software de declaraciones juradas, Transferencia Electrónica de Fondos, Operaciones a través de Internet, Red Bancaria, entre otros).
- e. Estandarización de criterios y procedimientos en la administración de sanciones.

- f. Revisión de procedimientos simplificados y uniformes, adaptados a cada tipo de contribuyente.
- g. Definición de la política de clausura de locales.
- h. Definición de procedimientos de actuación para la actualización del padrón RUC, basado en las intervenciones del área de fiscalización.
- i. Definición de una estrategia, según tipos de contribuyentes, con respecto a registro, recaudación, cobranza, fiscalización (incluye auditorías, no habidos, operativos, verificaciones y acciones inductivas).

En el mediano plazo

- a. Desarrollo de nuevos sistemas informáticos de apoyo a la fiscalización y control de la deuda que se requieran.
- b. Desarrollo de investigaciones técnico-tributarias que apoyen el trabajo de fiscalización.
- c. Incorporación de fuentes externas de información e implementación de acciones de control conjunta mediante convenios interinstitucionales o alianzas estratégicas.

- d. Desarrollo e implementación de los procedimientos y sistemas de apoyo a la Fiscalidad Internacional.
- e. Diseño y realización del estudio “Sistema centralizado de Catastro Nacional Urbano, con administración descentralizada”.

3.6.3. Actividades relacionadas a clima organizacional

Para lograr que el personal cuente con las condiciones de trabajo adecuadas, esté capacitado, involucrado y motivado con la orientación institucional, se plantea realizar las siguientes acciones:

En el corto plazo

- a. Difusión e implementación del Plan Institucional, Estructura Organizacional y Manual de Organización y Funciones.
- b. Desarrollo e implementación del seguimiento del Plan Institucional, Plan Operativo y Presupuesto.
- c. Revisión y optimización de sistema de evaluación de personal.
- d. Definición y planificación de la Línea de Carrera Profesional y Directiva.

- e. Diseño de estrategias para incrementar la motivación institucional.
- f. Definición de estrategias de comunicación interna, con la finalidad de administrar y gestionar el conocimiento, fomentando una comunicación abierta y transparente entre todos los funcionarios y trabajadores de la institución.
- g. Revisión de Estructura y Política de Remuneraciones.
- h. Definición de la política interna de rotación de personal.
- i. Revisión de la Política de Capacitación y Becas (acorde con la Línea de Carrera Profesional y Directiva), para todo el personal.
- j. Reforzamiento de un ambiente apropiado de trabajo.
- k. Elaboración de una metodología de desarrollo de proyectos que consideren líderes de proyectos con autonomía de gestión.

En el mediano plazo

- a. Revisión del sistema de convocatoria y concurso para reclutamiento de personal.
- b. Evaluación de contratos e ingresos sin concurso.
- c. Definición de la política de destaque de funcionarios a otras instituciones públicas (“rotación externa”).
- d. Revisión del sistema de infracciones, sanciones y despido de personal.
- e. Revisión de la política de formación de líderes (acorde con la Línea de Carrera Administrativa y Tributaria), garantizando el comportamiento ético.
- f. Terciarización de algunas funciones a cargo del sector privado: evaluación del desarrollo interno y apoyo de los sistemas administrativos internos.

3.6.4. Actividades relacionadas a imagen institucional

Para lograr que el público en general tenga una opinión positiva del accionar técnico y eficiente de la SUNAT, se plantea realizar las siguientes acciones:

En el corto plazo

- a. Planeamiento y evaluación de una estrategia para lograr una imagen favorable de la SUNAT en la opinión pública.
- b. Difusión en la opinión pública de la Misión, la Visión, los Objetivos Institucionales, las Líneas Estratégicas, las Actividades Realizadas y los Logros Alcanzados por la SUNAT.

3.7. Resultados esperados

Con la finalidad de asegurar el logro del propósito institucional, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) espera que en el transcurso de los próximos cinco años se alcancen los siguientes cuatro Resultados Esperados, los mismos que responden a cada una de las líneas de acción estratégicas identificadas:

- a. El contribuyente está satisfecho con los productos y servicios de calidad proporcionados por la nueva SUNAT y cuenta con las facilidades para cumplir sus obligaciones, al menor costo indirecto posible.
- b. El contribuyente percibe riesgo efectivo y disuasivo que eleva la probabilidad de declaración y pago correcto de sus obligaciones tributarias.

- c. El personal SUNAT cuenta con las condiciones de trabajo adecuadas para realizar su labor, y esté capacitado, motivado y comprometido con la orientación institucional.
- d. El público en general tiene una opinión mayormente positiva del accionar técnico y eficiente de la nueva SUNAT.

Estos resultados esperados serán alcanzables bajo el supuesto que ocurran las siguientes situaciones:

- a. La SUNAT cuenta con apoyo político para tomar decisiones técnicas y autónomas.
- b. Las modificaciones normativo-tributarias son neutrales.

Indicadores y fuentes de verificación:

- a. Para verificar objetivamente que el contribuyente está satisfecho, que el servicio es de calidad y que cuenta con las facilidades para cumplir sus obligaciones, se efectuará el seguimiento mensual de los siguientes indicadores:
 - Mejora el “Grado de Satisfacción del Contribuyente”, según tipos de contribuyente (Mega-PRICOs; PRICOs; MEPECOs; PP.NN.), centros de servicios y dependencias, con relación

a aspectos temáticos cualitativos y cuantitativos tales como: trato recibido, cortesía; ambiente físico de atención; oportunidad de respuesta, calidad de las respuestas obtenidas, sencillez del trámite; accesibilidad y cobertura en servicios y tiempo de espera. Las fuentes de verificación para años anteriores serán las encuestas de Opinión realizadas por terceros – INP y los reportes de Grupos Focales (INSC).

- Reducción del tiempo de espera promedio en los Centros de Servicios, con relación a aspectos tales como: atención en trámites específicos y atención de solicitud de orientación personalizada (minutos, según tipo de servicio y Centro de servicio). La fuente de verificación será el Reporte del Sistema Q-matic, B-matic – INSC.
- Disminución Ratio “Abandono de Llamadas Telefónicas / Total Llamadas a la Central de Llamadas ”. La fuente de verificación será el Reporte Estadístico de Central de Llamadas (INSC).
- Reducción del tiempo promedio de descarga de archivos de la pagina Internet SUNAT Website institucional (minutos, según tipo de consulta), muestras a las 9:00, 12:00 y 16:00 hrs. del 12vo día hábil (p.e. PDT). La fuente de verificación

será, datos de Intendencia Regionales con visto bueno de Representante del Defensor del Contribuyente.

- Disminución Ratio “Reclamos No Atendidos en Plazos de Ley / Total de Reclamos” (porcentaje, según Intendencias). La fuente de verificación será, datos de SIRAT – INSI y reporte de contabilidad – INA
 - Disminución Ratio “Devoluciones No Atendidas en Plazos de Ley /Total Solicitudes de Devolución” (porcentaje, según tipo de devolución e Intendencias). La fuente de verificación será datos de SIRAT – INSI y porte de Contabilidad INA.
- b. Para verificar objetivamente que el contribuyente percibe un riesgo efectivo y que eso eleva su probabilidad de declaración y pago, se efectuará el seguimiento mensual de los siguientes indicadores:
- Brecha de Presentación de Declaración Jurada del Contribuyente: Disminución de Ratio “Contribuyentes Omisos a la Presentación a la fecha de vencimiento / Total Contribuyentes obligados a presentar declaración ” (porcentaje, según Intendencia). La fuente de verificación será

las estadísticas primarias - INP y Reporte de datos de SIRAT – INSI.

- Brecha de Pago: Incremento del Ratio “Contribuyentes que Pagan/ Contribuyentes que declaran con impuesto a pagar mayor a cero” (porcentaje por tipo de contribuyente). La fuente de verificación será Reporte de Datos SIRAT – INSI.
 - Reducción del Ratio de Morosidad: “ Uno menos (Monto Pagado /Monto Declarado a la fecha de vencimiento)” porcentaje, según tipo de contribuyente. La fuente de verificación será reporte de Datos SIRAT–INSI.
 - Disminución del Stock de Deuda Exigible al 2000 (monto, según tipo de contribuyente e Intendencia). La fuente de verificación serán los Reportes de datos de SIRAT – INSI y Reporte de Contabilidad – INA.
- c. Para verificar objetivamente que el personal de SUNAT cuenta con las condiciones adecuadas para laborar, está capacitado y motivado, se efectuará el seguimiento semestral del siguiente indicador:
- Mejora “Percepción sobre Clima Organizacional” (según dependencias) en aspectos temáticos

cualitativos tales como: condiciones de Trabajo, referido a disponibilidad de recursos humanos y materiales; desarrollo Profesional, referido a capacitación y línea de carrera; ambiente de Trabajo, referido a aspectos de integración, comunicación y motivación; y liderazgo Institucional, referido a estilo de dirección y coparticipación en los objetivos institucionales. La fuente de verificación serán los Estudios Semestrales sobre Clima Organizacional (INP).

d. Para verificar objetivamente que el público tiene una opinión positiva del accionar técnico y eficiente de la SUNAT se efectuará el seguimiento mensual y semestral, respectivamente, de los siguientes indicadores:

- Valorización neta, según tarifas respectivas, de la opinión positiva, negativa y neutral en los medios de comunicación sobre las acciones institucionales: en medios de prensa (cm² por soles, según página y edición); en medios radiales (minuto por soles, según horario de emisión) y en medios televisivos (minuto por soles, según horario de emisión). La fuente de verificación para los medios escritos será el Informe Mensual de Gerencia de Comunicaciones y RR.PP. – Secretaria General (El Comercio, Expreso, La República, Gestión, El Peruano, Síntesis, Liberación, Caretas y revistas

gremiales); mientras que televisivos (canales de señal abierta y de señal por cable -Canal N y CCN-), será el Reporte de IBOPE-PERU.

- Mejora del “Nivel de Aceptación de SUNAT” (porcentaje o posición en ranking), con relación a aspectos temáticos tales como: calidad de los servicios, integridad del personal, profesionalismo y eficiencia. La fuente de verificación para años anteriores serán las Encuestas de Opinión realizadas por terceros (INP).

Las metas relacionadas al servicio al contribuyente se presentan en el Cuadro 3.3:

Cuadro 3.3: Metas relacionadas al servicio al contribuyente

Indicador/Meta	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Mejora el “Grado de Satisfacción del Contribuyente”, con relación a aspectos temáticos cualitativos y cuantitativos tales como: /a - trato recibido, cortesía; - ambiente físico de atención - oportunidad de respuesta - calidad de las respuestas obtenidas sencillez del trámite - accesibilidad y cobertura en servicios tiempo de espera.	s.i.	A%	B%	C%	D%	E%	F%
Reducción del tiempo de espera promedio en los Centros de Servicios (minutos): - Orientación - Trámite - Preferente / b	30 51 s.i.	20 40 6	17 35 5	14 30 4	11 25 3	8 20 2	5 15 1
Disminución Ratio “Abandono de Llamadas Telefónicas / Total Llamadas a la Central de Llamadas r”(%) /c	15%	11%	9%	7%	5%	3%	1%
Reducción del tiempo promedio de descarga de archivos de la Pagina de Internet SUNAT (según tipo de consulta a las 9:00,12:00 y 16:00 hrs del 12vo día hábil) /d	s.i.	F	E	D	C	B	A
Disminución Ratio “Reclamos No Atendidos en Plazos de Ley / Total de Reclamos” (porcentaje, según Intendencias) /e	7.7%	7.2%	6.7%	6.2%	5.7%	5.2%	4.7%
Disminución Ratio “Devoluciones No Atendidas en Plazos de Ley / Total Solicitudes de Devolución” (porcentaje, según tipo de devolución e Intendencias) /d	s.i.	F%	E%	D%	C%	B%	A%

Nota.-

s.i.: sin información

/a Por definir Línea de base (estimación: mayo 2001). Se asume siempre progresión de los niveles (A% <B%; B% < C%; y así sucesivamente)

/b Corresponde a la atención preferente que se le brinda a minusválidos y a la que se brindaría a los “buenos contribuyentes”. Se asume que Plaza SUNAT continúa en funcionamiento durante todo el período

/c Se asume que las campañas son cubiertas con la correspondiente contratación de personal eventual.

/d Por definir Línea de base (estimación: mayo 2001). Se asume siempre progresión negativa de los niveles (F > E; E > D; y así sucesivamente)

/e Se calcula, en base a datos INA, que el ratio alcanzaba valores anteriores significativamente mayores, tales como 26% (1996), 29.3% (1997), 30.3% (1998); 28.6% (1999). Se asume como válida la cifra que arroja el sistema SIRAT para el año 2000 y, por lo tanto, las estimaciones giran en torno a dicho porcentaje.

Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Plan Estratégico de Mediano Plazo**. [en línea]. Lima: SUNAT, Abril 2001. [citado 8 Junio 2001]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe/gestiontransparente/planestrategico/index.htm>

Las metas relacionadas a la generación de riesgo en el contribuyente se presentan en el Cuadro 3.4:

Cuadro 3.4: Metas relacionadas a la generación de riesgo

Indicador/Meta	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Disminución de Ratio “Contribuyentes Omisos a Presentación / Total Contribuyentes Obligados a presentar declaración ” /2	s.i.	F%	E%	D%	C%	B%	A%
Incremento del Ratio “Contribuyentes que Pagan algo a la fecha de vencimiento/ Contribuyentes que declaran con impuesto a pagar mayor a cero ” /1	s.i.	A%	B%	C%	D%	E%	F%
Reducción del Ratio de Morosidad: “Uno menos (Monto Pagado / Monto Declarado a la fecha de vencimiento) ” /2	s.i.	F%	E%	D%	C%	B%	A%
Disminución del Stock de Deuda Exigible al 2000 (millones de soles, según tipo de contribuyente)/2	s.i.	F%	E%	D%	C%	B%	A%

/1 Por definir Línea de base (estimación: mayo 2001). Se asume siempre progresión de los niveles(A% < B%; B% < C%; y así sucesivamente)/2 Por definir Línea de base (estimación: mayo 2001). Se asume siempre progresión negativa de los niveles (F > E; E > D; y así sucesivamente)

Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Plan Estratégico de Mediano Plazo**. [en línea]. Lima: SUNAT, Abril 2001. [citado 8 Junio 2001]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe/gestiontransparente/planestrategico/index.htm>

Las metas relacionadas a clima organizacional se presentan en el Cuadro 3.5:

Cuadro 3.5: Metas relacionadas al clima organizacional

Indicador/Meta	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Mejora “Percepción sobre Clima Organizacional” en aspectos temáticos cualitativos tales como:							
- estructura (%) /2	89%	A%	B%	C%	D%	E%	F%
- desarrollo Profesional (%)	75%	A%	B%	C%	D%	E%	F%
- ambiente de Trabajo (%)	89%	A%	B%	C%	D%	E%	F%
- comunicación y motivación (%)	81%	A%	B%	C%	D%	E%	F%
- liderazgo Institucional (%)	80%	A%	B%	C%	D%	E%	F%

/1 Basado en los resultados del Estudio sobre clima organizacional, INA -

/2 Por definir línea de base (estimación: mayo 2001). Se asume siempre progresión de los niveles (A% < B%; B% < C%; y así sucesivamente)

Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Plan Estratégico de Mediano Plazo.** [en línea]. Lima: SUNAT, Abril 2001. [citado 8 Junio 2001]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe/gestiontransparente/planestrategico/index.htm>

Las metas relacionadas a la imagen institucional se presentan en el Cuadro 3.6:

Cuadro 3.6: Metas relacionadas a la imagen institucional

Indicador/Meta	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Valorización neta, según tarifas respectivas, de la opinión positiva, negativa y neutral en los medios de comunicación sobre las acciones institucionales:						
- en medios de prensa (cm2 por soles, según página y edición) 1/	A	B	C	D	E	F
- en medios radiales (minuto por soles, según horario de emisión) 1/	A	B	C	D	E	F
- en medios televisivos (minuto por soles, según horario de emisión). 1/	A	B	C	D	E	F
Mejora del “Nivel de Aceptación de SUNAT” (porcentaje) a aspectos temáticos tales como 1/:	A%	B%	C%	D%	E%	F%
- calidad de servicio						
- integridad del personal						
- profesionalismo						
- eficiencia.						

/1 Por definir línea de base (estimación: mayo 2001). Se asume siempre progresión de los niveles (A < B; B < C; y así sucesivamente)

Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Plan Estratégico de Mediano Plazo.** [en línea]. Lima: SUNAT Abril 2001. [citado 8 Junio 2001]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe/gestiontransparente/planestrategico/index.htm>

3.8. Análisis crítico

La elaboración de un Plan Estratégico Institucional para el periodo (2,001 – 2,006) es un esfuerzo loable y hasta vital que obliga a la administración tributaria peruana a pensar en el futuro y la prepara para actuar en un entorno cada vez más cambiante. Sin embargo este esfuerzo puede efectivamente ayudar a resolver muchos problemas, generando sin embargo otras dificultades aun mayores, debido a una falla en el diagnóstico inicial utilizado para elaborar el plan.

Es por ello que, como parte de nuestro análisis se ha evaluado la aplicabilidad de las acciones estratégicas propuestas en dicho plan, a las actividades propias de la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes, llegando a la conclusión de que el plan tuvo el gran acierto de identificar los objetivos estratégicos institucionales, los cuales no merecen mayor critica, sin embargo se fallo en la segmentación de los contribuyentes, lo cual es vital a la hora de implementar las acciones estratégicas propuestas, es por ello que muchas de ellas no son aplicables a la Intendencia, principalmente en las actividades relacionadas con dos aspectos fundamentales de la administración fiscal, que son el servicio al contribuyente y la generación de riesgo, tal como se muestra en el análisis siguiente:

a. Actividades relacionadas a servicios al contribuyente

En esta línea de acción estratégica se proponen las siguientes actividades:

- **Implementación de puntos de Atención Descentralizada al Contribuyente.**

Esta estrategia esta dirigida al segmento de contribuyentes medianos y pequeños, los cuales tenían un solo punto de atención para efectuar sus tramites relacionados con sus obligaciones tributarias, el cual se encontraba en el Centro Cívico de Lima y se denominaba Plaza SUNAT, sin embargo es conocido que los principales contribuyentes solo pueden efectuar dichos tramites, en el lugar señalado por la Intendencia, el cual generalmente es el mismo en el que efectúan sus pagos, por lo tanto esta estrategia debe reformularse en el caso de los principales contribuyentes efectuado un diagnóstico de los mismos a fin proponer sistemas de atención que se encuentran adecuados a las características que presentan.

- **Mejoramiento de la atención a los principales contribuyentes.**

Se establece que se debe mejorar la atención a los principales contribuyentes pero no se indica

como, en la actualidad los procesos de atención a los principales contribuyentes, implican necesariamente que las personas que los representan tengan que desplazarse hasta el local de la Intendencia e incurrir en tiempos de espera que en algunos casos pueden ser bastante extensos de acuerdo a las circunstancias, en ese sentido esta estrategia es muy general, por lo tanto deben plantearse acciones concretas.

- **Potenciación del sistema de consultas telefónicas (“Central de Consultas Tributarias”) y ampliación de los servicios que brinda.**

Esta estrategia esta dirigida al segmento de contribuyentes medianos y pequeños, debido a que el tipo de consultas que ellos efectúan no requieren mayor análisis, por lo tanto pueden ser atendidas en lapsos de tiempo relativamente pequeños, en cambio un principal contribuyente dada la profundidad y la importancia de sus consultas estas merecen un análisis mas riguroso y un espacio de tiempo mayor, que necesariamente implica una interacción física con los funcionarios de la Intendencia encargados de los servicios de orientación.

- **Establecimiento de una estrategia de capacitación externa, que permita al contribuyente conocer las normas tributarias y los servicios brindados por SUNAT.**

La capacitación externa la cual se da principalmente a través de charlas informativas, son servicios que utilizan en gran medida los pequeños y medianos contribuyentes, mas no así los principales, debido a que estos últimos cuentan con los recursos necesarios para mantener al interior de sus organizaciones a personas dedicadas a analizar los aspectos tributarios y con el asesoramiento de empresas consultoras de primer nivel.

- **Desarrollo de una estrategia de reducción de los costos de cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.**

Se establece que se debe reducir los costos de cumplimiento de los contribuyentes pero no se indica como, en la actualidad los principales contribuyentes tienen costos de cumplimiento mayores que el resto de contribuyentes, tal es el caso de la presentación y pago de las obligaciones tributarias que solo se puede efectuar en un lugar determinado y además esta el hecho de que la Administración Tributaria le requiere

periódicamente a este tipo de contribuyentes, información de sus actividades relacionadas con terceros tales como clientes y proveedores, por lo tanto las estrategias en este sentido deben estar orientadas a disminuir los costos de cumplimiento a través de la utilización de la tecnología y la flexibilización en la presentación de informaciones no vinculadas a la determinación de obligaciones tributarias.

b. Actividades relacionadas a la generación de riesgo

En esta línea de acción estratégica se proponen las siguientes actividades:

- **Definición del plan anual de auditoría.**

Se establece que se debe definir un plan anual de auditoría, pero no se indica ningún parámetro sobre el cual se deba realizar, esta estrategia es muy general, por lo tanto un elemento que ayudaría en gran medida a mejorar el proceso de selección de contribuyentes a auditar, es no solo considerar el nivel de pagos del contribuyente y la información proporcionada por terceros de manera aislada, sino relacionarlas con algunas variables que nos indiquen si el nivel de actividad económica de los sectores a los cuales

pertenecen dichos contribuyentes, esta de acuerdo con su comportamiento tributario.

- **Revisión de procedimientos simplificados y uniformes, adaptados a cada tipo de contribuyente**

Esta estrategia esta dirigida básicamente al segmento de medianos y pequeños contribuyentes, que incluyen tanto a personas naturales y jurídicas, las cuales pueden tener diferentes regímenes tributarios, situación que es muy diferente en la Intendencia, donde solo encontramos personas jurídicas con un solo régimen tributario.

- **Definición de la política de clausura de locales.**

Esta estrategia esta dirigida principalmente al segmento de medianos y pequeños contribuyentes que son los que, en su gran mayoría evaden impuestos a través de la no emisión de comprobantes de pago, los principales contribuyentes difícilmente cometen este tipo de evasión tributaria, porque sus mismos sistemas de control interno se lo impiden.

- **Definición de una estrategia, según tipos de contribuyentes, con respecto a registro,**

recaudación, cobranza, fiscalización (incluye auditorias, no habidos, operativos, verificaciones y acciones inductivas).

Se establece que se debe definir una estrategia en base a los tipos de contribuyente, pero no se indica como, en este punto es necesario indicar que luego de haber efectuado la segmentación de contribuyentes, el siguiente paso consistiría en definir que tipo de fiscalización se va a realizar de dichos contribuyentes, por ejemplo en el caso de los grandes contribuyentes, dado el rendimiento potencial en la detección de omisiones de impuestos, se justifica en gran medida la verificación de campo a través del personal auditor, pero en los medianos y pequeños esta verificación debería efectuarse solo después de haber empleado otros métodos de fiscalización, principalmente a través de medios informáticos, a fin de que la productividad por contribuyente auditado sea mas alta.

La inaplicabilidad de muchas de las acciones propuestas se origina como hemos podido observar, porque las mismas están orientadas principalmente a resolver los problemas originados en la gestión fiscal de los medianos y pequeños contribuyentes, que si bien es cierto, representan a la mayor parte de los mismos, no

presentan las características que tienen los principales contribuyentes, tales como aspectos organizativos, tecnología de información, sistemas de control interno, plana gerencial, etc.

En ese sentido consideramos que el Plan Estratégico Institucional nos proporciona un marco de referencia estratégico, sin embargo las acciones estratégicas ahí propuestas, no ayudaran a resolver los principales problemas que han estado afectando a la Intendencia, la cual como hemos observado presenta características únicas que la diferencian en gran medida de otras áreas operativas, debido fundamentalmente al hecho que tiene a su cargo la gestión de los contribuyentes mas grandes de todo el país.

Es por ello que, dada la importancia que tiene la Intendencia a nivel institucional y por las características propias que presenta, se hace indispensable reformular las acciones estratégicas propuestas en el Plan Estratégico Institucional, principalmente para las actividades de servicio al contribuyente y generación de riesgo, con ello lograremos una correcta adecuación, que permita que la Intendencia cuente con un Plan Estratégico propio el cual sin embargo, mantendrá los objetivos estratégicos institucionales identificados inicialmente.

CAPÍTULO IV

4. Descripción de la Intendencia Nacional De Principales Contribuyentes

4.1. Funciones⁴

El Objetivo fundamental de la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes es procurar la consecución de las metas de recaudación establecidas, a través de la aplicación de los sistemas y procedimientos de control de cumplimiento tributario y de servicios al contribuyente aprobados respecto a los contribuyentes que componen su directorio.

Para el logro de sus objetivos la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes cuenta con las siguientes funciones principales:

- a. Formular planes operativos para lograr eficientemente las metas señaladas.
- b. Llevar el control del registro de contribuyentes, autorizar la emisión de comprobantes de pago, administrar el proceso de recaudación y controlar la deuda tributaria de los contribuyentes que componen su directorio.

⁴SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Manual de Organización y Funciones**. [en línea]. Lima: SUNAT, abril 2001. [citado 8 junio 2001]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://intranet/inicio/general/estrucOrg/fmorganiz.htm>

- c. Determinar los contribuyentes que serán intervenidos en base a la propuesta de casos identificados y remitidos por la Gerencia de Programación y Gestión de Fiscalización, para la aplicación de acciones de fiscalización. Así mismo, ejecutar las acciones de fiscalización de acuerdo a la determinación antes señalada y a la programación propia.
- d. Emitir los valores, notas de crédito negociables, notificaciones y comunicaciones de su competencia.
- e. Aplicar los criterios establecidos para la ejecución de las acciones coercitivas y la aplicación de medidas cautelares, de acuerdo a los lineamientos aprobados.
- f. Resolver los recursos de reclamación admitidos a trámite.
- g. Elevar al Tribunal Fiscal los recursos de apelación admitidos a trámite, así como los recursos de queja de su jurisdicción.
- h. Defender los intereses de la Administración Tributaria frente a los contribuyentes de su jurisdicción en la segunda instancia del proceso contencioso-tributario ante el Tribunal Fiscal.
- i. Elevar al Superintendente Nacional Adjunto, los recursos impugnatorios referidos a solicitudes no

contenciosas no vinculadas a la determinación de la deuda tributaria.

- j. Emitir las resoluciones de cierre temporal de locales y comisos; así como dar cumplimiento a las resoluciones del Tribunal Fiscal y del Poder Judicial.
- k. Investigar aquellos casos en los que se presuma comisión de delito tributario.
- l. Efectuar las acciones de atención y orientación que requieran los contribuyentes de su directorio.
- m. Interponer, contestar o realizar cualquier otra acción o trámite relacionado con el proceso de demanda contencioso administrativa que corresponda a los contribuyentes de su Directorio, en representación de la SUNAT ante la autoridad administrativa o judicial.
- n. Informar a la Intendencia Nacional de Cumplimiento Tributario sobre el desempeño de los sistemas y procedimientos de recuperación y control de deuda, fiscalización y devoluciones aplicados.
- o. Informar a la Intendencia Nacional Jurídica cuando exista deficiencia, vacío o falta de precisión en las normas tributarias, formulando las propuestas correspondientes para la modificación de las normas tributarias.

- p. Proponer a la Intendencia Nacional de Cumplimiento Tributario las altas y bajas del su directorio.

- q. Atender oportunamente, a través de la gerencia correspondiente, los requerimientos de la Gerencia de Defensoría del Contribuyente, a fin de corregir o resolver una situación relacionada con una queja y/o denuncia del contribuyente en los temas de su competencia.

4.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes refleja las principales actividades que se desarrollan para gestionar la relación de los contribuyentes con la Administración Tributaria.

Por lo tanto de acuerdo a lo señalado, podemos indicar que la Intendencia cuenta tres gerencias y cinco departamentos los cuales están estructurados de la siguiente manera:

- a. Gerencia de Control de Deuda y Cobranza
 - Departamento de Control de Deuda

 - Departamento de Cobranza

- b. Gerencia de Fiscalización
 - Departamento de Programación Operativa
 - Departamento de Auditoría
- c. Gerencia de Reclamos
- d. Departamento de Servicios al Contribuyente

Gráfico 4.1: Estructura organizacional de la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes



Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Organigrama**. [en línea]. Lima: SUNAT, Abril 2001. [citado 8 Junio 2001]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://intranet/inicio/general/organi2000/organigrama.htm>

4.3. Gerencias y departamentos

4.3.1. Gerencia de Control de la Deuda y Cobranza

El objetivo fundamental de esta gerencia es asegurar la correcta y oportuna recaudación de los tributos

administrados por la SUNAT, a través de un efectivo control de la deuda tributaria y del proceso de cobranza correspondiente a los contribuyentes que conforman su directorio.

La Gerencia de Control de la Deuda y Cobranza tiene las siguientes funciones:

- a. Planificar y ejecutar las acciones de control de deuda, aplazamiento y/o fraccionamiento y cobranza dirigidas a los contribuyentes de la Intendencia, de acuerdo a los programas, procedimientos y planes, aprobados.
- b. Hacer efectiva la cobranza de las obligaciones tributarias exigibles a los contribuyentes.
- c. Aprobar y elevar a la Intendencia los proyectos de resolución de aplazamiento y/o fraccionamiento de la deuda tributaria.
- d. Remitir a la Gerencia Financiera los documentos valorados aplicados por los contribuyentes.
- e. Informar a la Intendencia sobre el desempeño de los sistemas y procedimientos de control de deuda, aplazamiento y/o fraccionamiento y cobranza aplicados.

- f. Elevar a la Intendencia la propuesta de altas y bajas del directorio, en coordinación con la Gerencia de Fiscalización.
- g. Determinar la procedencia o improcedencia de las comunicaciones referidas a modificaciones de datos de declaraciones pago y/o boletas por errores del contribuyente.
- h. Elaborar el requerimiento de regularización del pago efectuado con cheques no conformes.
- i. Transferir al Departamento de Cobranza Coactiva oportunamente la deuda exigible.

La Gerencia de Control de la Deuda y Cobranza desarrolla sus funciones a través de los siguientes órganos dependientes:

a. Departamento de Control de la Deuda

Este Departamento tiene como objetivo principal efectuar un óptimo control de la deuda de los contribuyentes que componen el directorio de la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes.

b. Departamento de Cobranza

Este Departamento tiene como objetivo principal recuperar los montos adeudados a SUNAT por los contribuyentes que componen el directorio de la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes.

4.3.2. Gerencia de Fiscalización

El objetivo fundamental de esta gerencia es verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes que conforman su directorio, así como generar riesgo ante el incumplimiento tributario a fin de reducir la brecha de evasión.

La Gerencia de Fiscalización tiene las siguientes funciones:

- a. Determinar los contribuyentes que serán intervenidos en base a la propuesta de casos identificados y remitidos por la Gerencia de Programación y Gestión de Fiscalización, para la aplicación de acciones de fiscalización. Así mismo, ejecutar las acciones de fiscalización dirigidas a determinar las obligaciones tributarias que corresponden a la realidad económica de los contribuyentes asignados al Directorio de la Intendencia Nacional de Principales

Contribuyentes, de acuerdo a la determinación antes señalada y a la programación propia.

- b. Evaluar y autorizar las solicitudes de devolución presentadas por los contribuyentes de la Intendencia por saldos a favor del exportador, pagos indebidos, pagos en exceso y otras establecidas por ley.
- c. Realizar la entrega de los documentos valorados originados por devoluciones aprobadas a los contribuyentes y controlar la numeración de las Notas de Devolución.
- d. Emitir las órdenes de pago, resoluciones de determinación, y de multa producto de las acciones de fiscalización; efectuando el seguimiento de las mismas.
- e. Solicitar la aplicación de medidas cautelares a contribuyentes fiscalizados, cuando resulte necesario.
- f. Investigar casos en los que se presume la comisión de delito tributario.
- g. Informar a la Intendencia sobre el desempeño de los sistemas, programas y procedimientos de fiscalización aplicados.

La Gerencia de Fiscalización desarrolla sus funciones a través de los siguientes órganos dependientes:

a. Departamento de Programación Operativa

Este Departamento tiene como objetivo principal proponer a la Intendencia Nacional de Cumplimiento Tributario, la programación de las acciones de fiscalización y evaluar los resultados obtenidos.

b. Departamento de Auditoría

Este Departamento tiene como objetivo principal comprobar la correcta determinación de las obligaciones tributarias de los contribuyentes que componen su directorio e inducirlos al pago de las mismas.

4.3.3. Gerencia de Reclamos

El objetivo fundamental de esta gerencia es resolver en primera instancia administrativa los recursos de reclamación presentados por los contribuyentes de la Intendencia Nacional. Así mismo, absolver las consultas formuladas por los órganos de la Intendencia y dar cumplimiento a las resoluciones emitidas por el Tribunal Fiscal y el Poder Judicial.

La Gerencia de Reclamos tiene las siguientes funciones:

- a. Evaluar la admisibilidad de los recursos de reclamación y/o apelación, presentados por los contribuyentes; elaborando de ser el caso las resoluciones de Intendencia que declaran la inadmisibilidad de los mismos.
- b. Resolver las reclamaciones interpuestas contra órdenes de pago, resoluciones de determinación, de multa, de cierre, comiso o internamiento temporal de vehículos, así como las interpuestas contra las resoluciones Fictas de recursos no contenciosos, vinculadas a la determinación de la deuda tributaria, resoluciones que resuelvan solicitudes de devolución, resoluciones que declaran la pérdida del aplazamiento y/o fraccionamiento y resoluciones que expide Aduanas respecto de tributos que ésta recauda y administra SUNAT.
- c. Elevar al Tribunal Fiscal los Recursos de Apelación interpuestos contra las Resoluciones de Intendencia que resuelven recursos de reclamación, así como las apelaciones de puro derecho y Resoluciones Fictas del procedimiento de reclamación.

- d. Defender los intereses de la Administración Tributaria frente a los contribuyentes de su jurisdicción en la segunda instancia del proceso contencioso-tributario ante el Tribunal Fiscal.
- e. Elevar al Superintendente Nacional Adjunto, los recursos impugnatorios referidos a solicitudes no contenciosas no vinculadas a la determinación de la deuda tributaria.
- f. Resolver los desistimientos presentados por los contribuyentes de las reclamaciones que mantengan en trámite.
- g. Emitir informes sobre los recursos de queja presentados por los contribuyentes, cuando lo solicite el Tribunal Fiscal; así como otros que éste requiera.
- h. Dar cumplimiento a lo ordenado por el Tribunal Fiscal y el Poder Judicial, emitiendo o proyectando, según sea el caso, las respectivas resoluciones.
- i. Presentar informes a la Intendencia Nacional Jurídica u Oficina de Asesoría Legal de la Intendencia Nacional de Administración –según corresponda– respecto a los casos en que se deba asumir la defensa de los intereses y derechos de la

institución o de los trabajadores emplazados en el ejercicio de sus funciones, realizando las acciones necesarias.

- j. Solicitar la aplicación de medidas cautelares a contribuyentes con reclamaciones en trámite.
- k. Preparar expedientes por delito de libramiento indebido y enviarlos a la Intendencia Nacional Jurídica.
- l. Interponer, contestar o realizar cualquier otra acción o trámite relacionado con el proceso de demanda contencioso administrativa que corresponda a los contribuyentes de su Directorio, en representación de la SUNAT ante la autoridad administrativa o judicial.
- m. Informar a la Intendencia sobre los vacíos legales existentes, formulando las propuestas correspondientes para la modificación de las normas tributarias.
- n. Registrar en el sistema las resoluciones de Intendencia que se emitan y actualizar la situación de las mismas.
- o. Absolver las consultas legales y técnicas formuladas por las otras áreas de la Intendencia

considerando para el caso los informes, circulares, directivas y demás pronunciamientos emitidos por los órganos de la Administración Tributaria.

- p. Elaborar los proyectos de respuesta a las consultas escritas formuladas a la Intendencia, por las entidades representativas y las entidades del Sector Público Nacional referidas al sentido y alcance de las normas tributarias y remitirlas a la Intendencia Nacional Jurídica.
- q. Prestar asistencia legal a la Intendencia y demás áreas que la conforman en los procesos de fiscalización, recaudación y asistencia tributaria que ejecuten.
- r. Llevar el archivo de las normas legales tributarias y demás vinculadas con materia fiscal, así como mantener actualizado el mismo para su uso por las áreas que conforman la Intendencia.
- s. Emitir opinión sobre los proyectos normativos y demás que remitan los órganos internos de la SUNAT y otras entidades.

4.3.4. Departamento de Servicios al Contribuyente

El objetivo fundamental de este departamento es administrar los procesos de atención al contribuyente,

necesarios para brindar servicios de óptima calidad a los contribuyentes que conforman su Directorio.

El Departamento de Servicios al Contribuyente tiene las siguientes funciones:

- a. Absolver las consultas verbales - incluyendo consultas telefónicas - formuladas por los contribuyentes.
- b. Asistir a los contribuyentes respecto a la presentación de declaraciones telemáticas y otros sistemas que SUNAT ponga a disposición para facilitar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
- c. Distribuir los materiales de información tributaria a los contribuyentes.
- d. Mantener actualizado el Registro Único de Contribuyentes de la Intendencia Nacional.
- e. Autorizar la impresión de los comprobantes de pago solicitados por los contribuyentes de la Intendencia.
- f. Administrar el registro de autorización de imprentas.

- g. Recibir las declaraciones-pago que presenten los contribuyentes que conforman su directorio, efectuando la verificación.
- h. Notificar a los contribuyentes por el incumplimiento en los requisitos formales de la presentación de la declaración jurada.
- i. Elaborar el requerimiento de regularización del pago efectuado con cheques no conformes.
- j. Conciliar con el banco receptor el monto de la recaudación diaria, respecto a los contribuyentes que conforman su directorio.
- k. Recibir los documentos valorados presentados por los contribuyentes en pago de sus obligaciones.
- l. Determinar la procedencia o improcedencia de las comunicaciones referidas a modificaciones de datos de declaraciones-pago y/o boletas por errores del contribuyente.

4.4. Recursos

4.4.1. Recursos humanos

La Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes cuenta con 286 empleados (ver cuadro) de los cuales 252 son profesionales universitarios de las carreras de contabilidad, administración, economía y derecho, el resto de empleados (34) cuenta con estudios técnicos de secretariado y de auxiliar de oficina.

Cuadro 4.1: Distribución del personal de Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes por grupo ocupacional (%)

GRUPO OCUPACIONAL	SEPTIEMBRE 2001	%
CONTRATADO	1	0.35
MANUAL	4	1.40
AUXILIAR	2	0.70
SECRETARIA	15	5.24
ANALISTA	12	4.20
ANALISTA PROFESIONAL	53	18.53
PROFESIONAL	177	61.89
SUPERVISOR PROFESIONAL	13	4.55
JEFE DE DEPARTAMENTO	5	1.75
GERENTE	3	1.05
INTENDENTE	1	0.35
T O T A L	286	100.00

Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Padrón de Personal**. [en línea]. Lima: SUNAT. Abril 2001. [citado 8 Junio 2001]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://intranet1:7003/menu/MenuIntranet>

Elaboración Propia

Dado que la SUNAT pertenece al régimen laboral de la actividad privada, la remuneración fijada para sus empleados es competitiva con el mercado laboral del sector. Dentro de este esquema la remuneración promedio de la Intendencia al mes de Septiembre del año 2001 era de aproximadamente US\$ 2,000.

El personal de la Intendencia se encuentra debidamente capacitado en las materias vinculadas a la gestión tributaria, tales como legislación, contabilidad y en los sistemas informáticos utilizados para el control de los contribuyentes. Esto se debe principalmente a la labor que desempeña el Instituto de Administración Tributaria (IAT) el cual tiene a su cargo las tareas de capacitación y adiestramiento del personal de la institución.

Es necesario indicar que la Gerencia de Fiscalización concentra la mayor cantidad de empleados aproximadamente el 60%, le siguen en orden de importancia la Gerencia de Control de la Deuda con 18%, la Gerencia de Reclamos con 15% y el Departamento de Servicios al Contribuyente con 7%.

4.4.2. Infraestructura y equipamiento

La Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes realiza sus actividades en la sede central de la SUNAT ubicada en la Avenida Garcilaso de la Vega No. 1472 en el Cercado de Lima en los siguientes pisos:

En el primer piso se encuentra el Departamento de Servicios al Contribuyente.

En el mezanine funciona el Departamento de Cobranza.

En la Oficina 1B se encuentra la sede de la Intendencia y la Gerencia de Control de la Deuda.

En la Oficina 3B opera el Departamento de Control de la Deuda.

En los pisos quinto y sexto se encuentra la Gerencia de Fiscalización y el Departamento de Auditoría.

En la Oficina 5B funciona el Departamento de Programación Operativa.

En el piso séptimo se encuentra la Gerencia de Reclamos.

Todas las instalaciones cuentan con el mobiliario adecuado para el desarrollo normal de las operaciones así como de computadores personales para todos los empleados que trabajan en oficina y computadores portátiles para todo el personal que realiza labores de auditoría externa.

En materia de informática la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes cuenta en la actualidad con los siguientes equipamientos:

- a. Servidor ALPHA 4100 sobre el cual opera el Sistema de Control de los Principales Contribuyentes.
- b. Servidor ALPHA 4100 sobre el cual operan los sistemas de apoyo administrativo.
- c. Servidor Globalyst S40 para atender las consultas de Internet.
- d. Servidor NCR 3430 para atender las consultas de intranet.
- e. Servidor Dell 4400 el cual opera la base de usuarios de red.
- f. Servidor Dell 4400 el cual se utiliza para la seguridad de la red.
- g. Servidor IBM 5500 para los servicios de correo electrónico.
- h. Servidor SUN 450 para atender las consultas de Internet.

- i. Servidor SUN 450 para atender las consultas de intranet.
- j. Router CISCO 7200 el cual opera la red LAN-WAN a nivel nacional.
- k. Router CISCO 2500 el cual opera la red Internet.

4.4.3. Sistema de control de principales contribuyentes

Este sistema permite el control de las obligaciones tributarias de los contribuyentes de nuestro directorio.

La mayoría de los controles son realizados en tiempo real, en el momento de recibir la declaración de impuestos y el pago (declaración/pago).

El sistema esta altamente parametrizado, ha sido construido utilizando el manejador de base de datos INFORMIX y el sistema operativo UNIX y las actividades controladas por sus principales módulos componentes son las siguientes:

- a. Administración de todas las funciones necesarias para mantener actualizado el registro de contribuyentes.
- b. Generación automática de las obligaciones periódicas de los contribuyentes.

- c. Recepción de declaraciones de impuestos y otros documentos de pago en tiempo real. Esto incluye la reliquidación aritmética y conceptual de los citados documentos.
- d. Ingreso y control de rectificatorias y documentos valorados.
- e. Caja.
- f. Informes de Recaudación.
- g. Empece en las cuentas del Tesoro.
- h. Contabilidad de ingresos.
- i. Control de omisos a la presentación y/o pago de las declaraciones.
- j. Producción de información para uso gerencial.
- k. Respaldo de los principales archivos magnéticos.
- l. Recuperación de información ante siniestros o desastres.
- m. Subsistema alternativo para operar en caso de emergencias o caídas del sistema principal.

Gráfico 4.2: Sede central de la SUNAT donde funciona la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes



4.4.4. Proceso de selección de principales contribuyentes

Los contribuyentes que pertenecen al directorio de la Intendencia han sido seleccionados a través de un proceso cuyo objetivo principal es incorporar a los directorios de las unidades operativas a los contribuyentes que por el interés fiscal que presentan para la administración tributaria, necesitan ser monitoreados periódicamente respecto del cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

En este proceso intervienen básicamente la Gerencia de Programación y Gestión de Deuda que es el área normativa de la SUNAT que encarga de elaborar los criterios de importancia fiscal, respecto de los

directorios de todas las unidades operativas en el ámbito nacional y una comisión integrada por los Jefes de las áreas de Control de la Deuda y Fiscalización de la unidad operativa para la cual se evalúa la incorporación de principales contribuyentes.

Este proceso se realiza generalmente a finales de año, a fin de que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones tributarias en el lugar designado para ello (generalmente la sede donde opera la dependencia), a partir del primer día hábil del ejercicio siguiente.

El criterio de importancia fiscal que elabora la Gerencia de Programación y Gestión de Deuda considera los siguientes factores:

- a. Total de impuestos pagados**, el cual incluye todos los pagos efectuados por un contribuyente en cualquier formulario de pago, generalmente de los últimos doce meses.

- b. Total de impuestos declarados**, el cual incluye el impuesto declarado por concepto de Renta, IGV, ISC, Retenciones y Otros generalmente de los últimos doce meses.

- c. **Total de ventas**, el cual incluye las ventas declaradas en la declaración pago IGV-RENTA por un contribuyente, generalmente de los últimos doce meses.

- d. **Total de compras**, el cual incluye las compras declaradas en la declaración pago IGV-RENTA por un contribuyente, generalmente de los últimos doce meses.

- e. **Total activos**, el cual incluye el total de los activos declarados en la Declaración Anual del Impuesto a la Renta del último ejercicio.

Con toda esa información obtenida de los sistemas de recaudación se construye una variable para cada contribuyente, la cual le asigna una importancia en relación al total de contribuyentes evaluados.

Luego se efectúa un ranking de contribuyentes en función a la variable determinada con anterioridad y se procede a seleccionar a aquellos contribuyentes que se encuentren ubicados al menos en el sesenta por ciento (60%) superior del ordenamiento.

Sin embargo la comisión que pertenece al área operativa tiene la facultad de seleccionar a un contribuyente para ser incorporado en el directorio de principales, si cuenta con otros elementos que le permitan sustentar dicha

incorporación, tales como información de terceros o información obtenida a través de los programas de fiscalización.

Es necesario indicar que el proceso de exclusión de un contribuyente del directorio de principales, tiene en consideración la mala ubicación alcanzada por este, en el ranking elaborado en función de la importancia fiscal.

Asimismo se puede excluir a un contribuyente del directorio de principales, en base a su situación formal, la cual debe considerar los casos de liquidación, fusión por absorción, fusión por consolidación, cambio de domicilio fiscal, etc.

Como hemos observado el proceso de selección de un principal contribuyente no solo es potestad del área operativa, sino que es realizada en conjunto con el área normativa encargada de dicha función, lo cual garantiza que dicho proceso considere primordialmente criterios de selección objetivos que puedan ser susceptibles de verificación por cualquier instancia.

4.4.5. ¿Por qué es necesaria una dependencia de principales contribuyentes?

Un principio guía, tras el éxito de las reformas tributarias de algunos países, ha sido que los contribuyentes de diferentes tamaños, requieren tratamientos diferenciados.

De acuerdo a algunas investigaciones presentadas al Centro Interamericano de Administradores Tributarios (CIAT), en algunos casos, el cinco por ciento (5%) de los contribuyentes puede aportar el setenta y cinco por ciento (75%) o mas del total de impuestos recaudados⁵. Por tal motivo las unidades especiales encargadas de monitorear, auditar y apoyar la recaudación de los principales contribuyentes han demostrado frecuentemente, significativos resultados en términos de recaudación.

En la mayoría de países en los cuales se ha implementado unidades de grandes contribuyentes, el cumplimiento de este grupo de contribuyentes ha mejorado. En Uruguay, Bolivia y Sri Lanka, por ejemplo, donde los grandes contribuyentes representan un alto porcentaje del total de impuestos recaudados, el porcentaje de solicitudes de devolución de impuestos de aproximadamente mil (1,000) grandes contribuyentes disminuyo de diez por ciento a uno por ciento con la implementación de la unidad de grandes contribuyentes durante el periodo de 1987 a 1991⁶.

En un periodo similar, en algunos países los pagos de este grupo de contribuyentes se incremento significativamente (cerca del 20% en términos reales) después de que ellos empezaran a ser monitoreados por

⁵ DOS SANTOS, Paulo Sergio. **The administration of large taxpayers: achievements and perspectives.** Quito: CIAT, 1994.

⁶ Op. cit. 5, p. 10

la unidad de principales contribuyentes.

En Argentina, un sistema especial para monitorear a principales contribuyentes (Sistema DOS MIL) fue implementado en 1991 y empezó a monitorear los 900 principales contribuyentes en el área metropolitana de Buenos Aires. El sistema fue subsecuentemente extendido a otras oficinas y por 1994, operaba en cerca de 130 oficinas en toda Argentina y cubría cerca de 2,450 contribuyentes. Durante el periodo 1990 a 1994 la recaudación del Impuesto al Valor Agregado (IVA) creció de 2.1 por ciento del PBI a 6.3 por ciento del PBI, un incremento que puede ser parcialmente atribuido a la implementación de estas reformas⁷.

En los ejemplos citados podemos observar que se hace indispensable tener en las Administraciones Tributarias de los diferentes países, unidades de principales contribuyentes, sin embargo las tareas que deben llevar a cabo estas unidades, no resultan del todo claras, en el sentido de si es necesario que los procesos tales como la recaudación, fiscalización, orientación y reclamación de los grandes contribuyentes estén a cargo de estas unidades.

En la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes que es el área operativa de la SUNAT

⁷ SILVANI, Carlos. **Reformas de la administración tributaria en América Latina**. Washington D.C.: FMI, 1995.

materia de este estudio, los procesos antes señalados son llevados a cabo por esta dependencia, asumimos que esto se debe a que tales procesos están de alguna forma interrelacionados y que los conocimientos que se generan producto de esa interacción son mejor aprovechados y por ende se logra una mejor eficiencia en la gestión.

Sin embargo, hemos identificado que en la Intendencia existen dos procesos claves, que son vitales y que justificarían en gran medida la existencia de esta dependencia, dichos procesos son: Recaudación y Fiscalización.

El proceso de Recaudación es un elemento fundamental dentro del sistema de principales contribuyentes, esto se debe a que como hemos observado líneas arriba, el 60 ó 70 por ciento de las recaudaciones procede, en muchos países, del 1 por ciento de los contribuyentes más importantes, por lo tanto es de gran trascendencia, asegurar que dichos contribuyentes declaren y paguen dentro de los plazos establecidos. Sin embargo hemos observado que existen algunas desventajas del sistema de recaudación de principales contribuyentes frente al sistema de recaudación bancaria orientado a los medianos y pequeños contribuyentes, esta desventaja se da básicamente porque estos últimos pueden presentar sus declaraciones y efectuar el pago de sus tributos en cualquier oficina bancaria que deseen, mientras que los

principales contribuyentes tienen que efectuarlo necesariamente en el lugar que la administración le ha señalado, esto conllevaría en la práctica que dichos contribuyentes tengan que asumir un mayor costo de cumplimiento, respecto de sus obligaciones tributarias.

Cuadro 4.2: Grandes contribuyentes a nivel nacional 1997

(%)

PAÍS	NÚMERO	PORCENTAJE DEL TOTAL DE CONTRIBUYENTES	PORCENTAJE DEL TOTAL RECAUDADO
Perú	2,000	0.11%	69%
Argentina	2,450	0.25%	51%
Brasil	30,000	0.33%	92%
Colombia	4,922	0.41%	65%
Nicaragua	400	0.67%	75%
Bolivia	1,350	1.35%	66%
Paraguay	1,000	1.67%	60%
El Salvador	1,005	1.68%	75%

Fuente: DOS SANTOS, Paulo Sergio. *The administration of large taxpayers: achievements and perspectives*. Quito: CIAT, 1994.

El proceso de fiscalización en las unidades de principales contribuyentes se orienta básicamente a detectar las elusiones de impuesto que éstos practican al interpretar la ley y al realizar operaciones con empresas vinculadas. Es poco probable que un principal contribuyente cometa evasiones burdas, como realizar ventas sin facturas o adulterar los valores de inventarios, porque sus propios sistemas de organización y contabilidad no se lo permiten.

Sin embargo no es aconsejable concentrar un alto porcentaje de la acción fiscalizadora en los grandes contribuyentes. En algunos países se cae en el error de

exagerar la asignación de recursos para la fiscalización de los grandes contribuyentes, porque se presume que allí es posible encontrar las diferencias de impuestos más grandes. Aunque esta presunción sea la adecuada y la productividad por cada caso auditado (potencial de impuesto adicional a liquidar) sea mayor auditando los grandes contribuyentes, la recaudación total de todos los contribuyentes puede ser menor si se descuida la fiscalización de los contribuyentes medianos o pequeños. Esto es así porque la recaudación total puede aumentar más orientando la fiscalización a los contribuyentes medianos y pequeños por el efecto persuasivo que esta acción puede tener sobre todo el universo contribuyente.

En algunos países, casi la totalidad de la fuerza fiscalizadora se dedica a la fiscalización de los grandes contribuyentes. El razonamiento seguido en estos casos es que la concentración económica es muy alta y por lo tanto de igual manera debe concentrarse la acción fiscalizadora. Dado que, por ejemplo, en el 5 por 100 de los contribuyentes se concentra más del 70 por 100 de la recaudación, entonces se asume que en ese 5 por 100 debe concentrarse la fiscalización. Esta política puede llevar al absurdo de concentrar la recaudación todavía más. En el extremo, si la Administración no actúa sobre el 95 por 100 de los contribuyentes medianos y pequeños, puede llegarse a una situación donde el 5 por 100 de los contribuyentes aporte el 100 por 100 de la

recaudación.

Los procesos de atención al contribuyente y de resolución de reclamos no son elementos fundamentales en el sistema de administración y control de los principales contribuyentes, porque como hemos observado los mismos son procesos de apoyo que se generan producto de los procesos de recaudación y fiscalización, por lo tanto dichas actividades podrían en alguna medida dejar de ser desarrolladas en la unidad de principales contribuyentes, sin embargo la estrecha coordinación que se requiere entre todos los sectores de actuación de la administración tributaria, podría ser usada de argumento para conservar dichas actividades dentro de la unidad.

CAPÍTULO V

5. Características de los principales sectores económicos en los que opera la intendencia

5.1. Recaudación de la intendencia por sectores

La recaudación tributaria se encuentra estrechamente vinculada a la evolución de nuestra economía, por ese motivo es lógico pensar que los mayores aportes a la recaudación de la Intendencia, provengan de los sectores económicos que presentan los mayores ingresos y utilidades. En nuestro país, existe desde hace muchos años un acentuado liderazgo del sector hidrocarburos en la recaudación total de la Intendencia, pero esta situación no se presenta solo en el Perú, el sector petróleo y gas concentra a seis (6) de las diez (10) más grandes empresas a nivel latinoamericano según el ranking de grandes por sector para el año 2000, elaborado por la revista América Economía⁸. Existen sin embargo algunos casos particulares, tales como el sector minero en el cual, no necesariamente los mayores ingresos y utilidades, originan un mayor pago de impuestos, porque gran parte de su producción esta orientada a la exportación y nuestra legislación establece para este tipo de actividad, un mecanismo de devolución de impuestos.

Se ha identificado en función a la recaudación de la Intendencia al 30 de Junio del 2001, a cinco sectores económicos cuyo aporte a la recaudación es de gran

⁸ “Las 500 mayores empresas de América Latina”. En: **América Economía**. CL (213): 79 – 105, ago., 2001.

importancia, el desempeño que muestren en el futuro los mismos, afectara en gran medida los ingresos de la Intendencia, dichos sectores que serán materia de análisis mas adelante son en orden de importancia los siguientes: Hidrocarburos, Alimentos, Bebidas y Tabaco, Intermediación Financiera, Telecomunicaciones y Comercio.

Cuadro 5.1: Recaudación sectorial INPC al 30.06.2001
(En millones de S/.)

SECTOR	RECAUDACION	PARTICIPACION
Hidrocarburos	1,628	24%
Alimentos, bebidas y tabaco	755	11%
Financiero	613	9%
Telecomunicaciones	542	8%
Administración pública	539	8%
Comercio	513	7%
Actividad inmobiliaria y de alq.	465	7%
Electricidad y agua	331	5%
Otras ind. manufactureras	310	5%
Minería	237	3%
Transporte	204	3%
Químico	198	3%
Educac. y activ. de servic.	160	2%
Construcción	143	2%
Textil	67	1%
Salud	39	1%
Almacenamiento y depósito	32	0%
Agropecuario	28	0%
Pesca	22	0%
Turismo	17	0%
Restaurantes	15	0%
Correo	11	0%
Organizac. y órganos extrat.	2	0%
TOTAL	6,872	100%

Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. Estadísticas INPC. Lima: SUNAT, Jul., 2001.
Elaboración propia.

5.2. Sector hidrocarburos

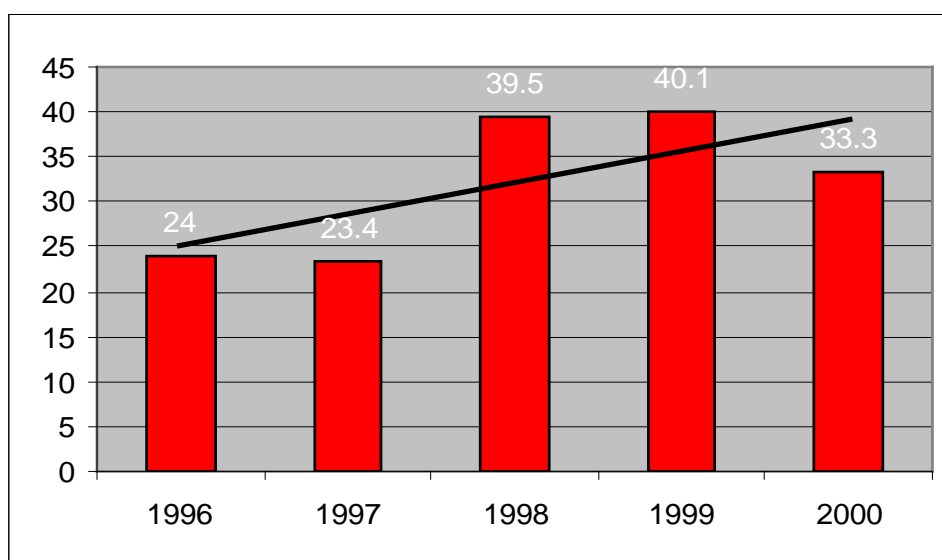
5.2.1. Situación actual

La actividad del sector hidrocarburos, esta impulsada principalmente por la producción gas natural y petróleo crudo. En el año 2000, dicha producción observó una contracción de 6,5 por ciento⁹, debido a la menor producción de gas natural (-17 por ciento) y de petróleo crudo (-6 por ciento).

El descenso de la producción de gas natural se explica principalmente por el efecto del buen año hidrológico; como consecuencia de ello se redujo la demanda de gas de las empresas termoeléctricas (Aguaytía Energy y Empresa Eléctrica de Piura, ambas pertenecientes al Sistema Interconectado Centro Norte).

⁹ BANCO CENTRAL DE RESERVA. **Memoria Anual 2000**. Lima: BCR, 2001. p.34.

Gráfico 5.1: Producción de gas natural
(En millones de pies cúbicos diarios)



Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA. **Memoria Anual 2000**. Lima: BCR, 2001. p.34.

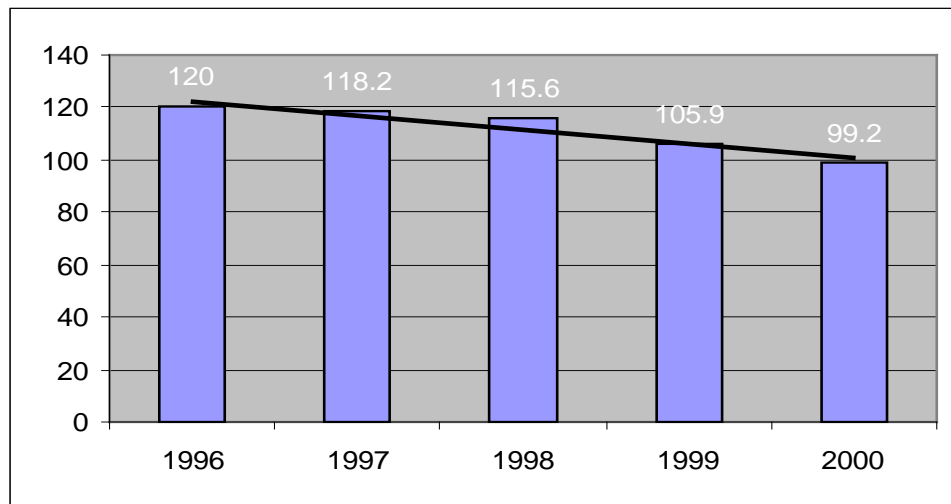
Elaboración propia.

La actividad de extracción de petróleo crudo, continuó por sexto año consecutivo con una tendencia decreciente. Esta situación se origina en primer lugar por el agotamiento de las reservas y por otro lado por el menor número de pozos de desarrollo perforados¹⁰. En el año 2000 se perforaron (31 pozos), aunque fue superior al registrado en 1999 (15 pozos), resulta mucho menor que el observado en años previos (94, 93 y 50 pozos en 1996, 1997 y 1998, respectivamente). Los bajos niveles de inversión en el Perú, que en el 2000 llegaron a US\$ 130 millones, obedecen a las malas condiciones geológicas para encontrar petróleo en

¹⁰ Op. cit. 9, p. 34

nuestro país, pues de 31 pozos perforados, 25 resultaron secos (2000)¹¹.

**Gráfico 5.2: Producción de petróleo crudo
(En miles de barriles diarios)**



Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA. **Memoria Anual 2000**. Lima: BCR, 2001. p.34.
Elaboración propia.

El hecho más importante de los últimos años en el sector hidrocarburos fue la firma de los contratos de Producción y Transporte y Distribución del gas natural de Camisea. Se estima que la inversión total en el proyecto Camisea superaría los 3000 millones de US dólares, a efectuarse en un período de 11 años.

Entre las empresas más importantes en este sector destacan: Refinería La Pampilla S.A., Petroperu S.A., Pluspetrol Perú Corporation S.A., Petro Tech Peruana

¹¹ CASER. "Riesgo de mercados: petróleo." En: **MAXIMIXE**. [en línea]. Lima: Club de Análisis Estratégico de Riesgos. Jul. 2001. 11:30:46 PDT. [citado 3 Octubre 2001]. Disponible en:<est-economicos@maximixe.com>

S.A., The Maple Gas Corporation del Perú, etc. Las actividades que desarrollan estas empresas son: extracción de petróleo crudo y gas natural, fabricación, producción y refinación de petróleo, etc.

5.2.2. Escenario futuro

Dado que el petróleo es un bien que se cotiza en el mercado mundial, el entorno internacional afecta en gran medida la dinámica de este sector. En ese contexto se ha observado en el primer semestre del año, que la cotización del petróleo ha descendido situándose en US\$ 27,5/barril, debido principalmente a la disminución de la demanda por parte de los países industrializados, en particular por la desaceleración de la economía norteamericana, lo que propició un nuevo recorte en la producción de los países miembros de la OPEP a partir del primero de septiembre de este año, con la finalidad de mantener la cotización en alrededor de los US\$ 25/barril, lo cual reflejaría una caída 9,3% respecto al año anterior. Esta tendencia se mantendría en los próximos años, debido en gran parte a que los acontecimientos del 11 de Septiembre de este año, agravarían aun más la recesión estadounidense y el conflicto armado originado no ha incrementado el precio del petróleo, porque la OPEP ha asegurado que continuará con su abastecimiento normal, a diferencia de la invasión iraquí de 1990, que elevo temporalmente los precios de US\$ 20 a 40 por barril.

En nuestro país se vislumbra para los próximos años una caída en la producción de petróleo, debido a la escasa inversión en exploraciones realizada en los últimos años, situación que se revertiría solo si el gobierno impulsa la inversión, con la firma de nuevos contratos de exploración y explotación, los cuales deberían contar con mayores incentivos para la exploración, debido a que las condiciones económicas no resultan competitivas en parte porque el Gobierno recibe el 58,9% de las utilidades por los proyectos de exploración, mientras que por ejemplo en Colombia el porcentaje es de 51,1%, en Brasil de 57,4% y en Argentina de 52%¹².

Sin embargo ante este panorama tan desalentador del petróleo, existe una gran expectativa por el proyecto gasífero de Camisea. Se estima que en el primer año de operación, Camisea produciría alrededor de 120 millones de pies cúbicos diarios, de gas natural¹³.

Según los cálculos del gobierno, el gas llegará a Lima en Septiembre del 2003, este proyecto a su vez atraerá más inversiones en otros rubros, tales como la industria petroquímica y la de gas licuado, ambas de exportación. Ello permitirá a nuestro país lograr un

¹² Op. cit. 9, p. 34

¹³ Op. cit. 9, p. 34

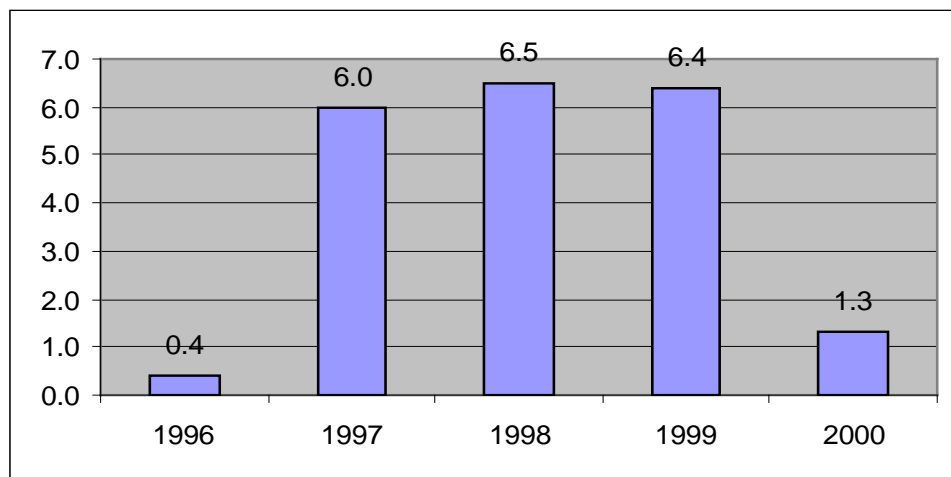
superávit en la Balanza Comercial de Hidrocarburos en más de mil millones de dólares¹⁴.

5.3. Sector alimentos, bebidas y tabaco

5.3.1. Situación actual

Este sector agrupa a los subsectores de Alimentos, Bebidas y Tabaco, cada uno presenta comportamientos diferentes, pero a nivel general el sector registró en el año 2000, un ligero crecimiento anual de 1.3 por ciento¹⁵.

Gráfico 5.3: Producción del sector alimentos, bebidas y tabaco
(Variaciones porcentuales reales)



Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA. **Memoria Anual 2000**. Lima: BCR, 2001. p.35.

Elaboración propia.

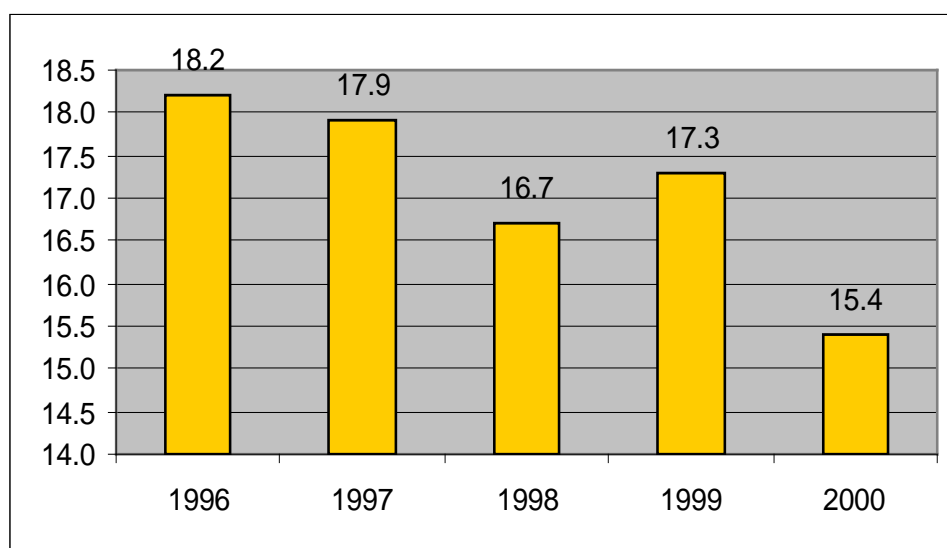
A fin de evaluar el desarrollo del subsector alimentos, podemos analizar el comportamiento de las margarinas

¹⁴ PATIÑO, Jose Luis. “¿Qué cambiará con Camisea?”. En: **Business**. PE 7(66): 28-30, mar., 2000.

¹⁵ Op. cit. 9, p. 35

la cual es consumida por gran parte de la población. La producción de este bien en los primeros cinco meses del 2001 creció 4.2%¹⁶ respecto a similar período del 2000, recuperándose tras culminar el 2000 con una contracción de 10.5%, explicada en gran medida por las estrategias empleadas por las empresas del sector para recuperar el posicionamiento de sus marcas.

Gráfico 5.4: Producción de margarina
(En miles de TM)



Fuente: CASER. "Riesgos de mercados: margarinas." En: MAXIMIXE. [en línea]. Lima: Club de Análisis Estratégico de Riesgos. Jul. 2001. 11:30:46 PDT. [citado 3 Octubre 2001]. Disponible en:<est-economicos@maximixe.com>

Elaboración propia.

Las empresas para afrontar la menor capacidad adquisitiva de la población, principalmente de los segmentos populares donde se centra el mayor consumo de margarinas, aplicaron la política de no incrementar

¹⁶ CASER. "Riesgo de mercados: margarinas." En: MAXIMIXE. [en línea]. Lima: Club de Análisis Estratégico de Riesgos. Jul. 2001. 11:30:46 PDT. [citado 3 Octubre 2001]. Disponible en:<est-economicos@maximixe.com>

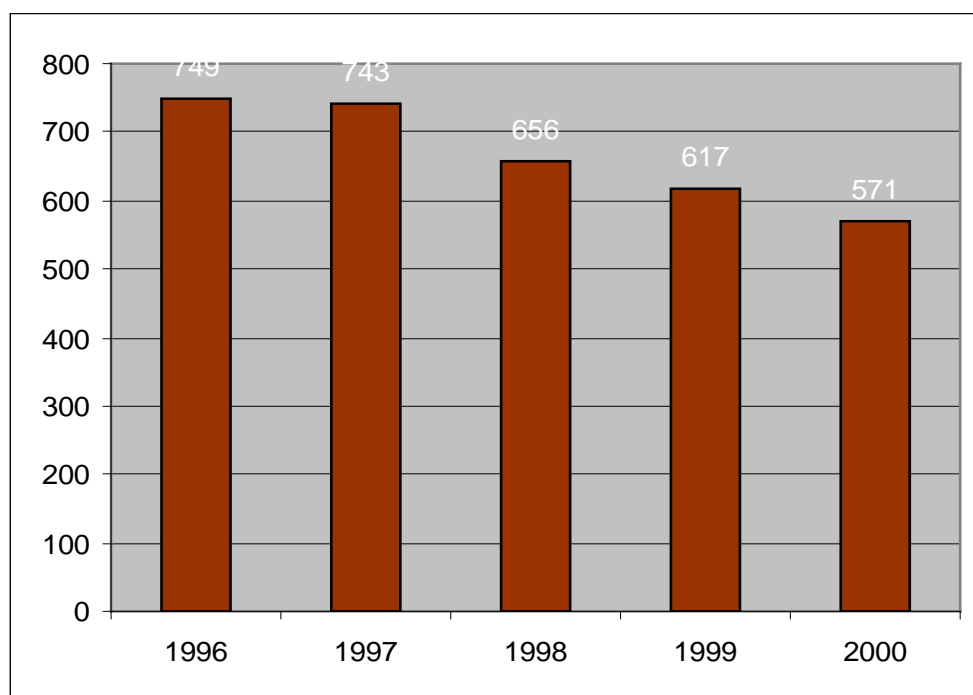
sus precios, lanzando nuevos productos y presentaciones de menores tamaños.

En el subsector de bebidas un producto representativo es la cerveza, la producción de dicho bien al mes de mayo del 2001 cayó 11.4%¹⁷ respecto a igual período del 2000, dicha tendencia se ha venido observando desde el año 1997, originada en gran medida por la fuerte carga tributaria y la debilidad de la demanda interna, ante el bajo poder adquisitivo y el desplazamiento de la población de menores recursos hacia los productos de mayor contenido alcohólico que reportan menores precios.

A fines de junio del presente año el gobierno modificó por tercera vez en el año la tasa del ISC a la cerveza de S/. 1,50 a S/. 1,45 por litro, por lo que se espera una reducción de S/. 0,10 por botella de 620 ml, lo que no representaría suficiente estímulo para reactivar la demanda.

¹⁷ CASER. "Riesgo de mercados: cerveza." En: **MAXIMIXE**. [en línea]. Lima: Club de Análisis Estratégico de Riesgos. Jul. 2001. 11:30:46 PDT. [citado 3 Octubre 2001]. Disponible en:<est-economicos@maximixe.com>

Gráfico 5.5: Producción de cervezas
(En millones de litros)



Fuente: CASER. "Riesgos de mercados: cerveza." En: **MAXIMIXE**. [en línea]. Lima: Club de Análisis Estratégico de Riesgos. Jul. 2001. 11:30:46 PDT. [citado 3 Octubre 2001]. Disponible en:<est-economicos@maximixe.com>

Elaboración propia.

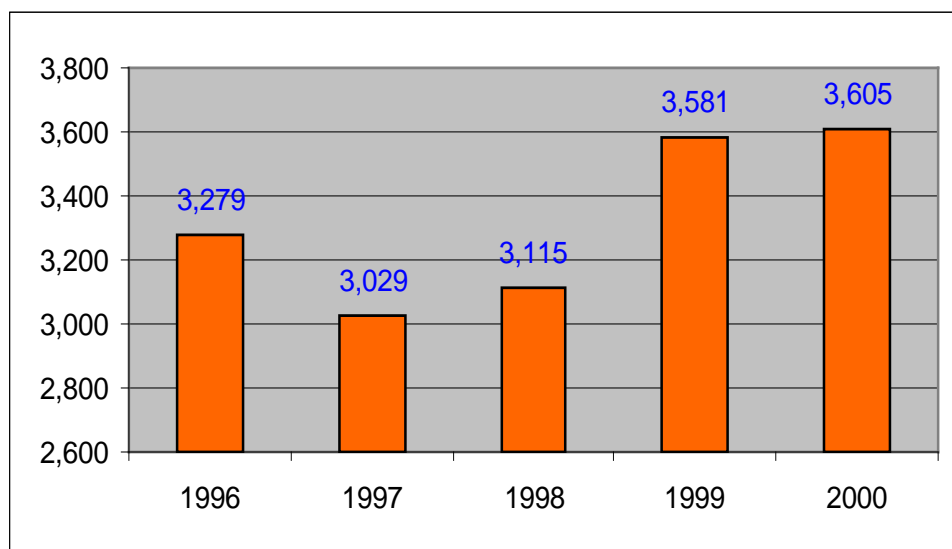
El subsector tabaco demuestra ser uno de los más firmes dentro de la industria nacional, no obstante la elevada carga tributaria que soporta y que termina castigando al consumidor final. Si bien en el año 2000 la producción de este bien mantuvo casi los mismos niveles que en el año 1999, es necesario indicar que en los años 1998 y 1999 el sector creció aproximadamente 18%, manteniendo así una tendencia positiva.

El actual esquema tributario que presenta el sector favorece en gran medida el desarrollo de la producción nacional, al gravar con una mayor impuesto selectivo al

consumo a las marcas de cigarrillos que se comercializan internacionalmente en mas de tres países.

Es necesario indicar que localmente son sólo dos empresas productoras de cigarrillos: Tabacalera del Sur y Tabacalera Nacional, ambas bajo la dirección del grupo Fierro, las cuales tienen en conjunto el 80 por ciento¹⁸ de participación de mercado.

Gráfico 5.6: Producción nacional de tabaco
(En millones de unidades)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. **PERÚ: Compendio Estadístico 2001**. Lima: INEI, 2001. p.381.

Elaboración propia.

Entre las empresas más importantes en este sector destacan: Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A., Tabacalera Nacional S.A.A., Embotelladora Latinoamericana S.A., Alicorp S.A., Corporación José R. Lindley S.A., Nestle Perú S. A..

¹⁸ “En 45 días autoridades peruanas evaluarían denuncia de Chile ante OMC.” En: Gestión. (PE): 25/10/2000; p. 24.

Las actividades que desarrollan estas empresas son: elaboración de bebidas malteadas, elaboración de bebidas no alcohólicas, elaboración de productos de tabaco, elaboración de aceites y grasas, elaboración de productos lácteos, etc.

5.3.2. Escenario futuro

El sector de alimentos, bebidas y tabaco tiene expectativas de crecimiento bastante optimistas para los próximos años, aunque ello dependerá de las medidas económicas que implemente el gobierno para reactivar la demanda.

El subsector alimentos retomara el crecimiento en la medida que las estrategias que implementen las principales empresas, contemple la producción de bienes orientada hacia los segmentos de la población con menores ingresos, para lo cual deberán seguir incrementando su capacidad de planta y reducir sus precios. Adicionalmente, los programas de asistencia alimentaria del gobierno pueden impulsar en alguna medida la producción de algunos productos alimenticios.

En los próximos años la producción cervecera mantendrá la tendencia negativa observada estos últimos años, situación que continuara si se mantienen los mismos problemas estructurales que existen en la actualidad, relacionados con la elevada presión

tributaria, la competencia desleal surgida de los productos de alto contenido alcohólico, la escasa participación de las exportaciones dentro de la producción local y la falta de controles de calidad para las importaciones.

La tendencia positiva que mostró la industria del tabaco en los últimos años se mantendrá en el futuro, en gran medida favorecida por la estructura impositiva que soporta el sector que se levanta como una barrera para-arancelaria que favorece la producción nacional y además porque la demanda para el caso del tabaco depende del grado de adicción y/o fidelidad del consumidor y de las preferencias por una marca determinada, por ello pese a que el tabaco no es un producto de primera necesidad, siempre es un mercado propicio que más que cambiar sus niveles de consumo, varía sus preferencias por efectos del precio.

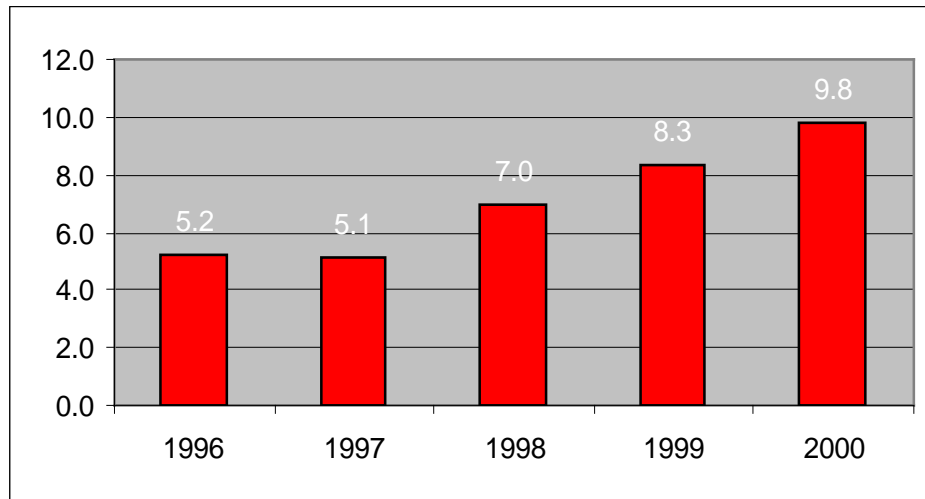
5.4. Sector intermediación financiera

5.4.1. Situación actual

El sistema financiero en el año 2000 no ha presentado signos de recuperación, el problema de liquidez generado a raíz del recorte de líneas de crédito del exterior, por efecto de la crisis financiera internacional, se transformó posteriormente en un problema de solvencia. La cartera deteriorada del sistema bancario,

medida como porcentaje de las colocaciones brutas, se incrementó de 7% a 9.8% entre 1998 y el 2000¹⁹.

**Gráfico 5.7: Ratio de morosidad del sistema bancario
(En porcentajes)**



Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA. **Memoria Anual 2000**. Lima: BCR, 2001. p.107.

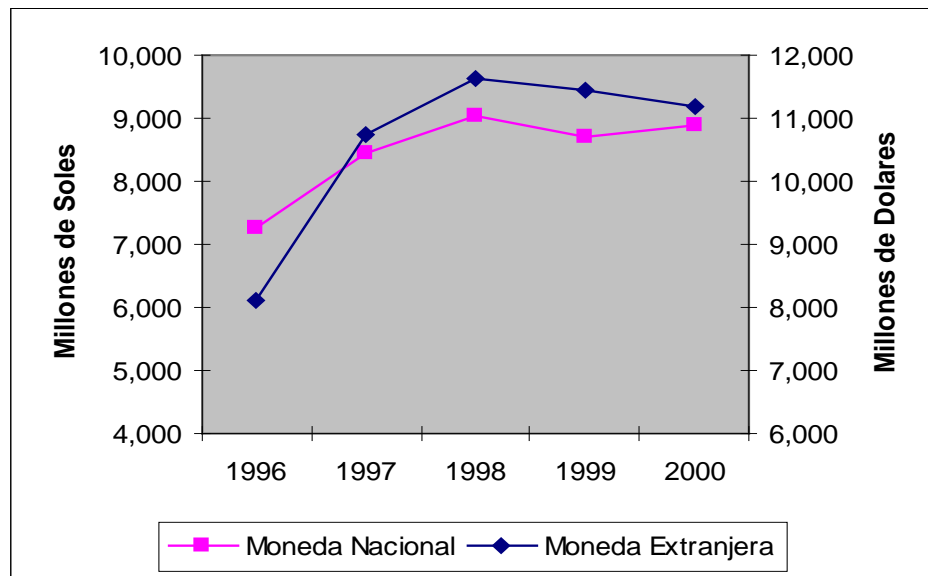
Elaboración propia.

En este contexto, se mantuvo el comportamiento conservador de los bancos para otorgar créditos observado desde fines de 1998. Este comportamiento estaría explicado por la demora en la recuperación de la actividad económica y la alta percepción de riesgo crediticio que aún mantienen los bancos respecto a sus clientes. En particular, los bancos se mostraron cautelosos para otorgar crédito en moneda extranjera, habiéndose registrado un aumento moderado en el crédito al sector privado en moneda nacional. En términos nominales, el crédito total del sistema bancario al sector privado disminuyó en 1,0 por ciento durante el

¹⁹ Op. cit. 9, p. 107

año 2000. El crédito en moneda extranjera disminuyó 2,3 por ciento, mientras que en moneda nacional aumentó en 2,3 por ciento.

Gráfico 5.8: Crédito del sistema bancario al sector privado



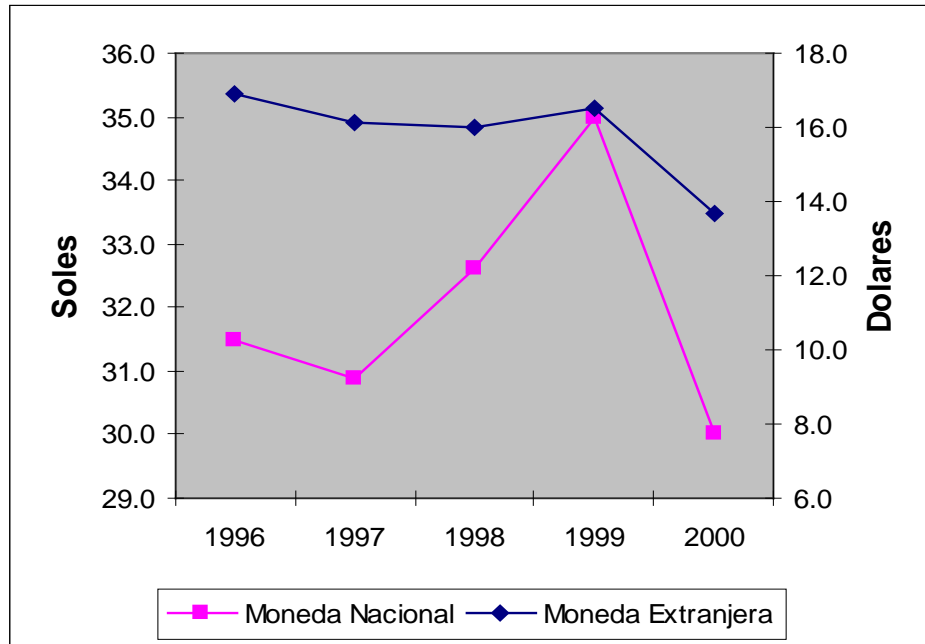
Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA. *Memoria Anual 2000*. Lima: BCR, 2001. p. 105.
Elaboración propia.

Sin embargo una variable clave en este sector es la tasa de interés, la cual durante el año 2000 ha mostrado una tendencia decreciente, tanto en moneda nacional como extranjera. Esto es reflejo del comportamiento cauteloso de las empresas bancarias, las que concentraron el otorgamiento de créditos en empresas con menor riesgo crediticio.

La tasa de interés activa promedio en moneda nacional (TAMN) cayó de 32 por ciento en diciembre de 1999 a 25 por ciento en marzo del 2001. Por su parte, la tasa de interés activa en moneda extranjera (TAMEX) también

disminuyó, de 15 por ciento a 13 por ciento en ese mismo periodo²⁰.

Gráfico 5.9: Tasas de interés activa (TAMN – TAMEX)
(En porcentajes)



Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA. *Memoria Anual 2000*. Lima: BCR, 2001. p. 110.

Elaboración propia.

Entre las empresas más importantes en este sector destacan: Banco de Crédito, Banco Santander Central Hispano, Banco Wiese Sudameris, Banco Continental, El Pacifico Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros, Citileasing S.A., etc. Las actividades que desarrollan estas empresas son: intermediación monetaria, planes de seguros generales, arrendamiento financiero, etc.

²⁰ ASTUQUIPAN, Carlos. "Sistema bancario: La tormenta continúa". En: **Business**. PE 8(79): 9-13, abr., 2001.

5.4.2. Escenario futuro

La recuperación de este sector todavía tomará tiempo, el principal problema que enfrentarán los bancos en los próximos años continuará siendo el deterioro de su cartera de créditos. Dada la actual coyuntura económica, se vuelve más complicado para los bancos poder encontrar buenos riesgos, lo que determina la lenta recuperación del sector bancario.

Sin embargo a nivel internacional el contexto es algo favorable, dado que la economía norteamericana al experimentar reducciones en sus tasas de crecimiento, obliga a la Reserva Federal (FED) ha reducir la tasa de interés, esta reducción se traduciría en menores costos para los bancos locales.

Por otro lado la fuerte competencia en el sector, sobre todo por la existencia de accionistas globales en la mayoría de los bancos que operan en nuestro país, se vera traducida en el corto plazo en nuevos servicios, mejora en los soportes tecnológicos y fortalecimiento de sus patrimonios y en el mediano plazo contribuiría a reducir las tasas de interés.

Es importante destacar que las colocaciones del sistema financiero se han incrementado sustancialmente, hasta representar cerca del 25% del Producto Bruto Interno (PBI), pero sin embargo, si hacemos la comparación con otros países, la intermediación bancaria en el Perú

resulta ser baja. Por ejemplo en México el tamaño del mercado bancario está por encima del 35% de su PBI y en Chile es de aproximadamente 60%²¹.

Los factores antes mencionados aunados al potencial de crecimiento de nuestra economía, auguran en el mediano plazo un futuro promisorio para el sector.

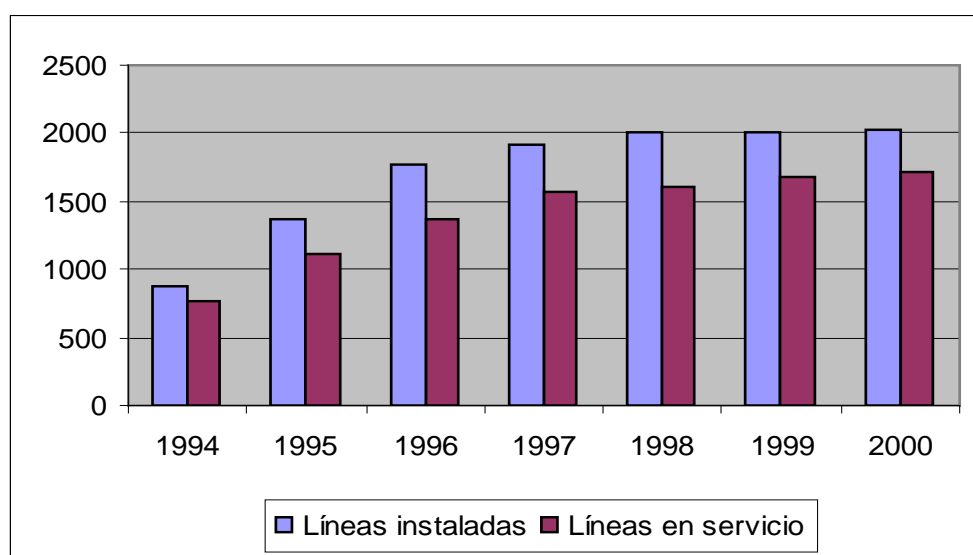
5.5. Sector telecomunicaciones

5.5.1. Situación actual

El sector telecomunicaciones ha presentado desde la apertura del mercado, con el ingreso de Telefónica del Perú S.A.A. una notable evolución, los indicadores claves tales como el número de líneas telefónicas instaladas y el número de clientes de telefonía celular muestran en los últimos cinco años, una tendencia ascendente, lo cual puede indicar que existe una demanda potencial que favorecería el crecimiento del sector, aunado a una mejora de la situación económica y a una adecuada oferta de servicios.

²¹ ASTUQUIPAN, Carlos. “Sistema bancario: en el ojo de la tormenta”. En: **Business**. PE 7(67): 9-14, abr., 2000.

Gráfico 5.10: Indicadores de telefonía básica
(En miles)



Fuente: TELEFÓNICA DEL PERÚ S.A.A. Memoria Anual 2000. Lima: TDP, 2001.

Elaboración propia.

En este sector se ofrecen una gama de servicios, entre los cuales tenemos: telefonía básica, telefonía pública, larga distancia nacional e internacional, telefonía móvil, comunicaciones empresariales, servicios de televisión por cable, etc. Estos servicios son brindados por una serie de empresas, la mayoría de ellas transnacionales, debido en gran parte al monto de inversión necesario que requiere esta actividad.

Entre las empresas más importantes en este sector aparte de Telefónica del Perú S.A.A. que ostenta el liderazgo, destacan AT & T Perú S.A., BellSouth Perú S.A., Nextel del Perú S.A., Telefónica Móviles S.A.C. y Telefónica Multimedia S.A.C.

Desde que Telefónica del Perú S.A.A. tomo la decisión de anticipar el termino de su periodo de exclusividad, para operar los servicios de telefonía local y larga distancia en el mes de Agosto de 1998, la competencia en el mercado de telecomunicaciones se ha incrementado significativamente, por esa razón el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, viene otorgando numerosas concesiones a diversos operadores.

En el mercado de telefonía fija, además de Telefónica del Perú, dos de las más grandes empresas norteamericanas AT & T y Bellsouth ofrecen el servicio, inicialmente para clientes del sector corporativo²².

En el mercado de telefonía de larga distancia, a fines de 1999 ingresó a competir AT & T, luego le siguió Bellsouth que inicialmente ofreció este servicio sólo a clientes de telefonía móvil. En la actualidad cerca de 10 empresas²³ compiten en este servicio generando, en menos de dos años, una caída drástica en las tarifas a través de constantes promociones.

En el mercado de telefonía móvil, en enero del presente año TIM se estableció como el tercer operador en este

²² OSIPTEL. **El desarrollo del sector telecomunicaciones.** [en línea]. Lima: OSIPTEL, octubre 2001[citado 30 Octubre 2001] Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.osiptel.gob.pe/sobosip/cont/dcong.pdf>

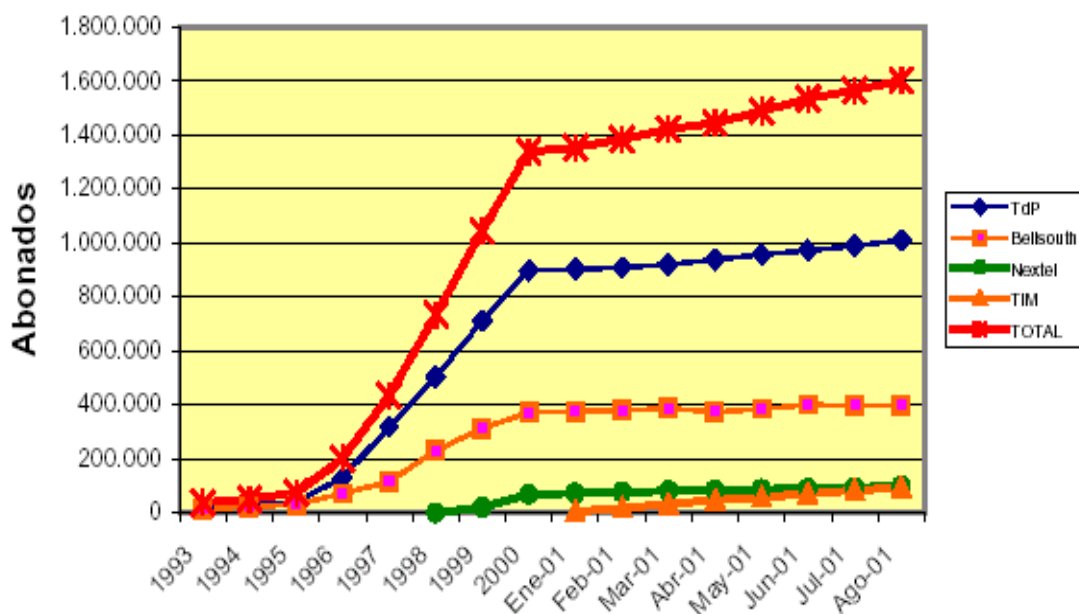
²³ Op. cit. 22, p. 13

segmento con una agresiva campaña de introducción que obligó a Telefónica y a Bellsouth a flexibilizar sus sistemas de pago y a reducir sus tarifas. Cabe mencionar que Nextel ofrece un servicio troncalizado dirigido al sistema corporativo, pero que en la práctica brinda un servicio similar al celular, por lo que las demás empresas solicitaron que se limite claramente su permiso de operación.

Considerando a Nextel, a fines del 2000 Telefónica es líder del mercado de telefonía móvil²⁴ concentrando el 68% del mercado nacional, seguido por Bellsouth con el 27% y de Nextel con el 5%.

²⁴ Op. cit. 22, p. 13

Gráfico 5.11: Evolución de abonados de telefonía celular y radio troncalizado digital (1993 – 2001)



Fuente: OSIPTEL. **El desarrollo del sector telecomunicaciones**. [en línea]. Lima: OSIPTEL, Octubre 2001 [citado 30 Octubre 2001] Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.osiptel.gob.pe/sobosip/cont/dcong.pdf>

5.5.2. Escenario futuro

Los grandes cambios son una característica clave del sector de las telecomunicaciones. La estructura del sector se modifica con una rapidez impresionante, impulsada por las grandes innovaciones tecnológicas y la creciente demanda por nuevos servicios. Ambas tendencias se retroalimentan mutuamente: los adelantos tecnológicos permiten ofrecer servicios novedosos que buscan satisfacer una demanda cada vez más exigente, lo cual estimula la permanente búsqueda de nuevos productos.

Para los siguientes años se espera que el crecimiento de las líneas en servicio fijo continúe siendo marginal debido a un mercado con una capacidad de pago relativamente disminuida.

El estado tiene entre sus objetivos principales para este sector, el incrementar los niveles de densidad telefónica (fija) hasta alcanzar los estándares regionales. El número de líneas en servicio, registrados a fines del 2,000 (1,717 mil) equivale a una densidad telefónica de 6.7 por cada 100 habitantes²⁵.

En tanto, el mercado de telefonía móvil proseguirá creciendo a elevadas tasas, que bordean el 25%, considerando el ingreso de un nuevo competidor, la reducción de tarifas, la mayor accesibilidad a los sistemas de pago, las nuevas tecnologías y la baja densidad telefónica (móvil) que bordea el 5%²⁶, siendo en gran medida limitado, por el disminuido poder adquisitivo de la población.

Sin lugar a dudas la reactivación de la economía que se espera para los próximos años y la demanda por los nuevos servicios, tales como el acceso a Internet, constituirán los factores que impulsaran el crecimiento del sector.

²⁵ TELEFÓNICA DEL PERÚ S.A.A. **Memoria Anual 2000**. Lima: TDP, 2001. p.3.

²⁶ Op. cit. 22, p. 14

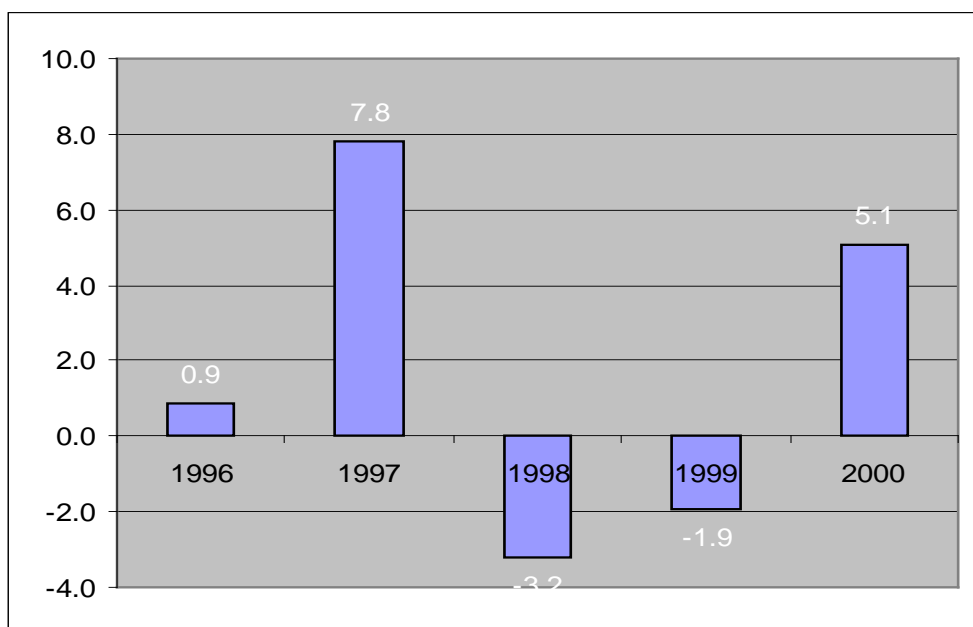
5.6. Sector comercio

5.6.1. Situación actual

En el año 2000 el Producto Bruto Interno del sector comercio, creció 5.1%, lo cual indica una recuperación de la demanda interna, dicha recuperación esta asociada principalmente al aumento del consumo del sector privado de 3.9% y del sector público 5.1%. Sin embargo al mes de julio del 2001, la actividad comercial disminuyó 1.1%²⁷, continuando con la tendencia negativa del presente año, como resultado de la menor disponibilidad de productos agrícolas, pesqueros y manufactureros en los canales de distribución. De este modo, el sector cerro el primer semestre del 2001 con una contracción, la cual refleja la debilidad de la demanda interna.

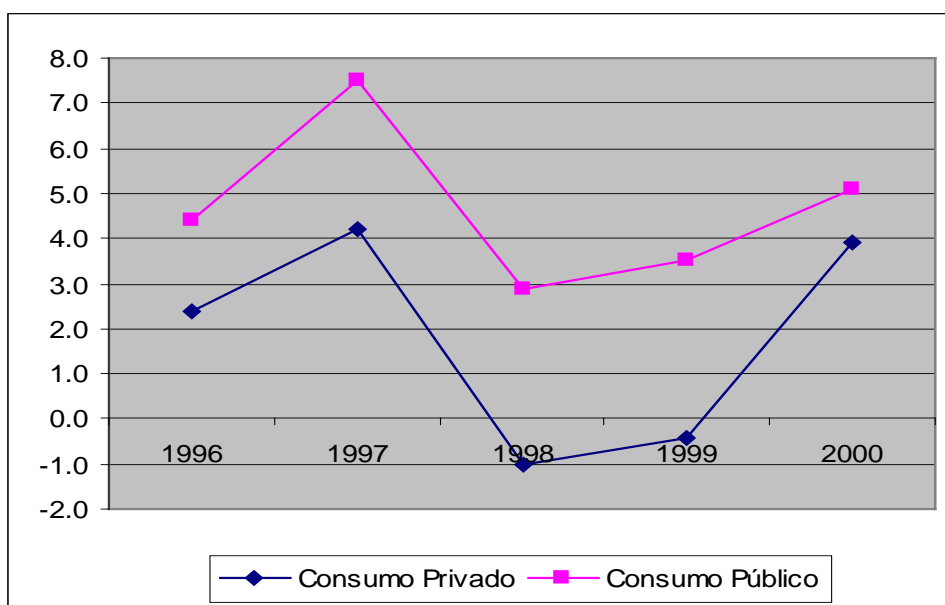
²⁷ CASER. "Riesgo de mercados: comercio." En: MAXIMIXE. [en línea]. Lima: Club de Análisis Estratégico de Riesgos. Set. 2001. 11:30:46 PDT. [citado 3 Octubre 2001]. Disponible en:<est-economicos@maximixe.com>

**Gráfico 5.12: PBI del sector comercio
(Variación porcentual)**



Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA. *Memoria Anual 2000*. Lima: BCR, 2001. p. 26.
Elaboración propia.

**Gráfico 5.13: Consumo privado y público
(Variación porcentual)**



Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA. *Memoria Anual 2000*. Lima: BCR, 2001. p. 24.
Elaboración propia.

En lo que resta del año se espera una ligera recuperación del sector, por ese motivo y por las mejores perspectivas sobre la economía, las cadenas de supermercados y tiendas por departamento que son una actividad representativa de este sector, han continuado con sus procesos de expansión. El consorcio argentino Disco Ahold inauguro el hipermercado Plaza Vea en el centro comercial Jockey Plaza, mientras que Ripley aperturó su cuarto establecimiento en Miraflores.

En este sector es importante señalar que se desarrollan una serie de actividades comerciales, una clasificación muy utilizada es la de comercio al por mayor y al por menor, entre las más representativas tenemos: Venta mayorista y minorista de maquinaria, equipo, materiales, enseres domésticos, alimentos, bebidas, tabaco y productos diversos.

Entre las empresas más importantes en este sector se encuentran: Kimberly-Clark Perú S.A., Ferreyros S.A.A., E.Wong S. A., Química Suiza S. A., Supermercados Santa Isabel S.A. y Saga Falabella S.A.

5.6.2. Escenario futuro

Para el 2002 la actividad comercial crecerá muy ligeramente esperando un comportamiento positivo en el último semestre, como resultado de la mayor comercialización de productos agrarios, pesqueros y manufacturas no primarias. Se espera que para los años

siguientes el sector se recupere al crecer de la mano de la reactivación económica, que se verá levemente reflejada en el aumento del poder adquisitivo de la población.

Asimismo la política comercial que es una variable que influye en gran medida en el sector, continuará en los próximos años, orientada principalmente a lograr una mayor apertura de nuestra economía a los mercados internacionales, de acuerdo con los compromisos suscritos en el marco de la Organización Mundial de Comercio (OMC), lo cual favorecería el desarrollo de una mayor competitividad de nuestro sector productivo en el mercado internacional.

5.7. Aspectos relevantes del entorno en base a los sectores económicos analizados

Como parte del proceso de planeación estratégica, el desarrollo de las variables del entorno es un elemento fundamental, por tal motivo luego de haber identificado que el entorno de la Intendencia está fuertemente influenciado por los sectores económicos, a los cuales pertenecen los contribuyentes que componen su directorio, el siguiente paso era analizar uno a uno los sectores económicos más importantes, en términos de recaudación para la Intendencia, a fin de determinar cuál era el panorama actual y las perspectivas futuras de dichos sectores.

Por lo tanto luego de haber desarrollado dicho análisis en el presente capítulo, podemos resaltar cuales han sido los aspectos más relevantes que hemos observado:

- a. La actividad económica en la mayor parte de sectores analizados muestra tasas de crecimiento negativas o crecimientos muy pequeños, por lo tanto podemos afirmar que los ingresos operativos y las utilidades de muchos contribuyentes pueden haber sido afectadas por esta situación, lo cual ha originado un menor pago de impuestos, debido a que la base sobre la cual se calculan los principales tributos están fuertemente relacionadas con dichas variables.
- b. Resulta paradójico observar que la política tributaria del gobierno, en algunos sectores como el de bebidas, ha influenciado negativamente en sus niveles de actividad económica, mientras que en el sector tabaco, esta se ha convertido en un elemento que ha favorecido el desarrollo de dicho sector.
- c. Se ha observado que tanto grupos económicos nacionales como extranjeros controlan casi la totalidad de algunos de los sectores más representativos de nuestra economía, por lo tanto las barreras de ingreso creadas por dichos grupos, dificultaran el ingreso de nuevos competidores en dichos sectores.

d. El retorno del crecimiento en la mayor parte de los sectores económicos analizados, esta condicionada a la tan esperada reactivación económica que presentará nuestro país en los próximos años, solo existe un sector de los cinco analizados en el cual el crecimiento no esta condicionado por dicha variable, sino por la maduración de un megaproyecto (Camisea).

CAPÍTULO VI

6. Diagnóstico estratégico de los contribuyentes de la intendencia

6.1. Situación actual

Los contribuyentes que pertenecen al directorio de la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes son dos mil trescientos cincuenta y siete (2,357) al mes de Junio del 2001, dichos contribuyentes tienen en promedio ingresos anuales de cincuenta millones de nuevos soles (S/ 50,000,000) y son en su gran mayoría empresas líderes a nivel nacional que pertenecen a los grupos económicos más importantes de nuestro país y del extranjero, las cuales operan en diferentes actividades de nuestra economía.

Si bien el número de contribuyentes es significativo en cantidad, su aporte individual en términos de recaudación no es homogéneo, solo el diez por ciento (10%) de los contribuyentes aporta el ochenta por ciento (80%) del total de los ingresos de la Intendencia, por ese motivo a dichos contribuyentes se les ha denominado “megas” y su aporte tiene un gran impacto en el nivel recaudatorio.

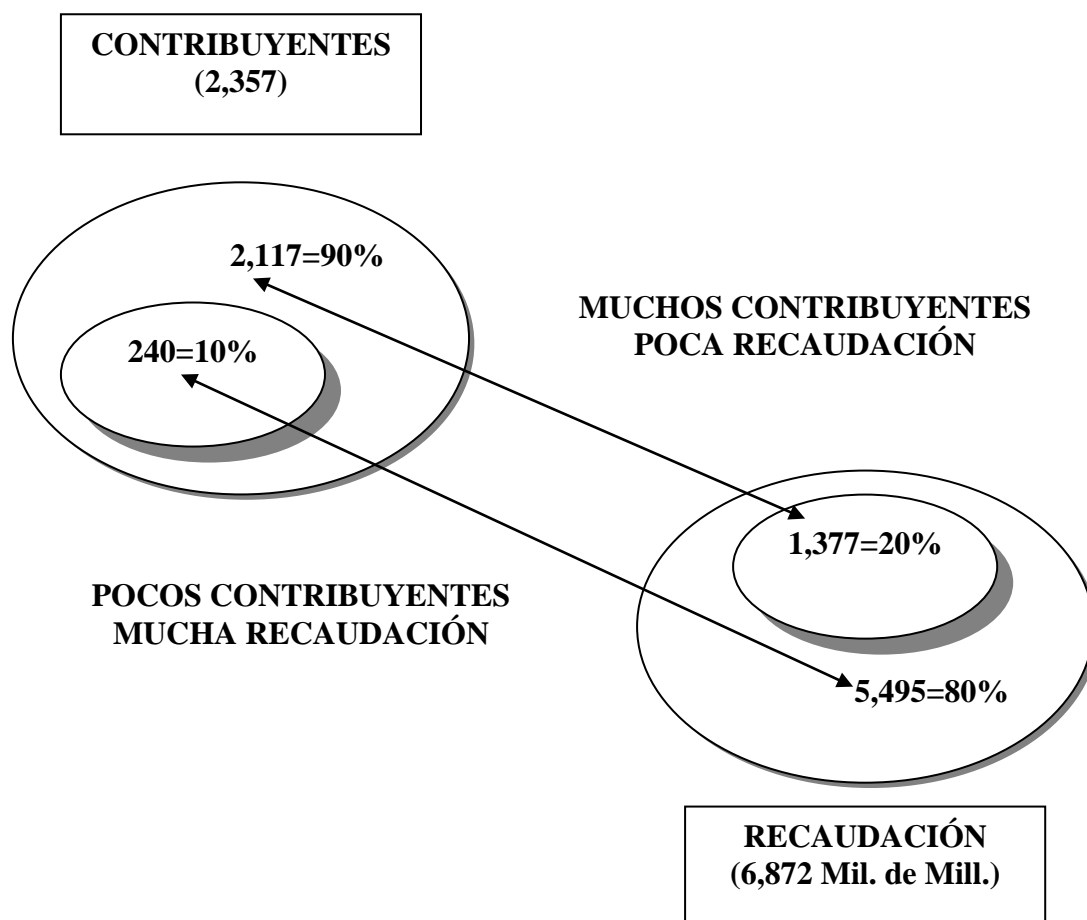
Dado que la base sobre la cual se aplican los principales impuestos en nuestro país, esta directamente relacionada con los ingresos y las utilidades obtenidas por los contribuyentes en el desarrollo de sus negocios, es lógico pensar que las empresas que presentan los mayores volúmenes de ventas y/o

ingresos, activos totales, patrimonio y utilidades a nivel nacional son las que finalmente efectúan los mayores aportes a la recaudación de la Intendencia. Estas empresas que son líderes en su sector y a nivel nacional, han ganado esa denominación por presentar algunas características tales como: flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno, visión de futuro, creatividad, etc. por lo tanto mantendrán esa condición en la medida que dichas características permanezcan en ellas.

Dentro de este contexto la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes a fin de cumplir su labor eficientemente, debería poseer características similares a las empresas cuya recaudación tributaria administra.

Gráfico 6.1: asimetría en la recaudación

(Junio 2001)



Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. Estadísticas INPC. Lima: SUNAT, Jul., 2001.
Elaboración propia.

6.2. Escenario futuro

A fin de construir el escenario futuro de los contribuyentes de la Intendencia para los próximos cuatro años, se ha seleccionado a un grupo de empresas líderes a nivel nacional por sector económico en función al ranking de principales empresas a nivel latinoamericano elaborado por la revista América Economía²⁸ y el ranking de las diez primeras

²⁸ Op. cit. 8, p. 79

empresas privadas, según actividad económica e ingresos elaborado por la empresa Cuanto²⁹, las empresas seleccionadas son las siguientes:

1. Petróleos del Perú S.A.
2. Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Jhonston S.A.A.
3. Banco de Crédito del Perú
4. Telefónica del Perú S.A.A.
5. E. Wong S.A.

Tomando como base la información sectorial desarrollada en el capítulo cinco y empleando la metodología de Ansoff y McDonnell³⁰, la cual se describe a continuación, se procedió a efectuar el diagnóstico estratégico de cada una de las empresas seleccionadas.

El diagnóstico estratégico es un enfoque sistemático para determinar los cambios que deben realizarse en la estrategia de una empresa y en su capacidad interna para asegurar el éxito de la empresa. Dicho diagnóstico toma en consideración los siguientes elementos:

²⁹ WEBB, Richard; FERNANDEZ BACA, Graciela. “Las empresas más grandes”. En su: Perú en Números 2000. Lima: Cuanto, 2000. Cap. 25, p. 949 – 961.

³⁰ ANSOFF, Igor; McDONELL, Edward. “Planificación de la postura estratégica”. En su: La dirección estratégica en la práctica empresarial. 2ª.ed. México: Editorial Addison Wesley Longman, 1998. Cap. 2, p. 31 – 45.

- a. La turbulencia del entorno
- b. La acometividad estratégica
- c. La capacidad de respuesta de la empresa

El procedimiento de diagnóstico deriva de la hipótesis del éxito estratégico, la cual declara que el potencial de rendimiento de una empresa es óptimo cuando se cumplen las tres condiciones siguientes:

- La acometividad del comportamiento estratégico de la empresa concuerda con la turbulencia de su entorno.
- La respuesta de la capacidad de la empresa está de acuerdo con la acometividad de su estrategia.
- Los componentes de la capacidad de la empresa deben apoyarse mutuamente.

a. Turbulencia del entorno

Se mide en base a dos factores, que a su vez lo conforman dos subfactores:

- **Capacidad de cambio**
 - Complejidad del ambiente de la empresa

- Novedad relativa de los retos continuos que la empresa encuentra en el entorno.

- **Facilidad de predicción**

- Rapidez de cambio. Es el cociente que se origina al dividir la velocidad de evolución de los retos del entorno entre la velocidad de respuesta de la empresa.
- Percepción del futuro, que evalúa la suficiencia y la puntualidad de la información sobre el futuro.

Gráfico 6.2: Turbulencia del entorno

Capacidad de cambio	Turbulencia ambiental	Repetitiva	En expansión	Cambiante	Discontinua	Por sorpresa
	Complejidad	Nacional económica	+	Regional tecnológica	+	Mundial Social y políticas
Conocimiento de los sucesos	Conocidos	Pueden extrapolarse		Discontinuos y conocidos	Discontinuos y nuevos	
Facilidad de predicción	Rapidez del cambio	Más lento que la respuesta		Comparable a la respuesta	Más rápido que la respuesta	
	Percepción del futuro	Recurrente	Puede pronosticarse	Predecible	Parcialmente predecibles	Sorpresas imprevisibles
	Nivel de turbulencia					

Fuente: ANSOFF, Igor; McDONELL, Edward. *La dirección estratégica en la practica empresarial*. 2ª.ed. México: Editorial Addison Wesley Longman, 1998. Cap. 2, p. 31 – 45.

b. Acometividad estratégica

Determina en que medida, la empresa ha respondido adecuada y oportunamente a los retos que el entorno le ha deparado en el pasado. Se mide en base a dos factores:

- **Grado de discontinuidad** que presentan desde el pasado los nuevos productos, ambientes competitivos y estrategias de marketing de la empresa.
- **Puntualidad** es la introducción de nuevos productos o servicios que efectúa la empresa como respuesta a los puestos en el mercado por la competencia.

Gráfico 6.3: Acometividad estratégica

Turbulencia ambiental	Repetitiva Repetitiva	En expansión Lenta En aumento	Cambiante Rápida En aumento	Discontinua Discontinua Predecible	Por sorpresa Discontinua Imprevisible
Acometividad estratégica	Estable Basada en precedentes	Reactiva En aumento Basada en la experiencia	Previsora En aumento Basada en la extrapolación	Empresarial Discontinua Basada en futuros esperados	Creativa Discontinua Basada en la creatividad
Nivel de turbulencia					

Fuente: ANSOFF, Igor; McDONELL, Edward. **La dirección estratégica en la práctica empresarial**. 2ª.ed. México: Editorial Addison Wesley Longman, 1998. Cap. 2, p. 31 – 45.

c. Capacidad de respuesta

Determina la forma en que la empresa reaccionará en el futuro frente a los condicionantes de su entorno.

Las formas de respuesta pueden ser:

- Repetitivo, su respuesta es preventiva.
- Expansión, su respuesta es optimizar los procesos.
- Cambiante, su respuesta es a satisfacer las necesidades futuras de sus clientes.
- Discontinuos, su respuesta esta orientada por las nuevas señales que presenta el entorno.
- Imprevisto, su respuesta es la creación de sus propios ambientes.

Gráfico 6.4: Capacidad de respuesta

Turbulencia ambiental	Repetitiva	En expansión	Cambiante	Discontinua	Imprevista
	Repetitiva	Lenta En aumento	Rápida En aumento	Discontinua Predecible	Discontinua Imprevisible
Respuesta de la capacidad	Preventiva	Producción	Marketing	Estratégica	Flexible
	Dirigida hacia los precedentes	Dirigida hacia la eficiencia	Dirigida hacia el mercado	Dirigida hacia el ambiente	Busca crear el ambiente
	Evita el cambio	Adaptable al cambio	Busca cambios conocidos	Busca cambios novedosos	Busca cambios novedosos
	Busca estabilidad	←	Busca la eficiencia operativa	→	Busca creatividad
			←	Busca la efectividad estratégica	→
				→	
	Sistema cerrado	←	←	→	Sistema abierto

Fuente: ANSOFF, Igor; McDONELL, Edward. *La dirección estratégica en la practica empresarial*. 2ª.ed. México: Editorial Addison Wesley Longman, 1998. Cap. 2, p. 31 – 45.

6.2.1. Diagnóstico estratégico de Petróleos del Perú S.A.

a. Turbulencia ambiental

Se ha determinado que Petróleos del Perú S.A. se encuentra en la actualidad con un nivel dos (2) de turbulencia ambiental, dicho nivel es el que presentara la empresa en el año 2005, debido a las siguientes características observadas:

- Las características del sector hidrocarburos no ha variado en los últimos 10 años, la oferta de productos poco diferenciados, se mantiene desde hace mucho tiempo sustentados básicamente en el petróleo y sus derivados.
- Este sector no enfrenta mayores retos, que los que ha observado en el pasado.
- Los cambios en el sector no existen o se presentan muy levemente.
- El futuro del sector es previsible, la oferta actual de productos se mantendrá en los próximos años, no se vislumbra a futuro ningún sustituto del petróleo.

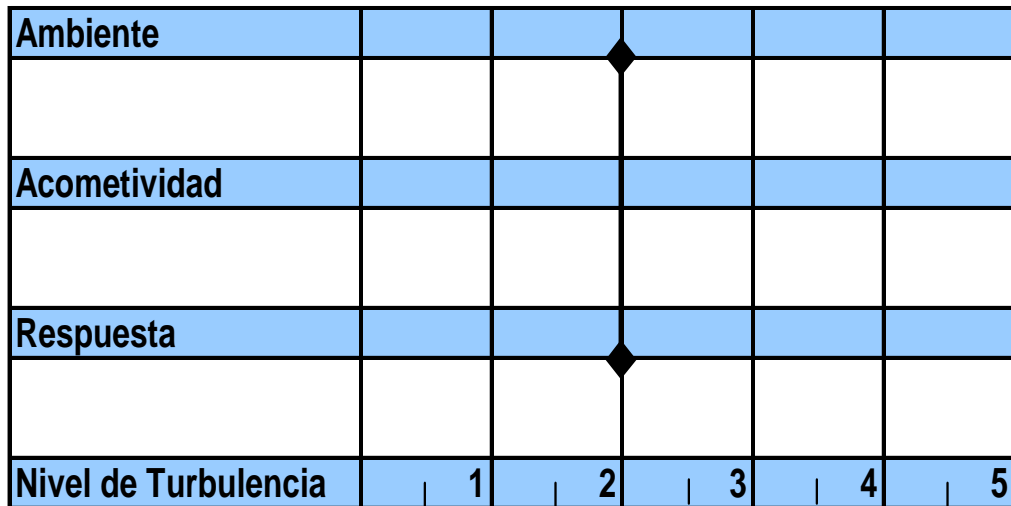
b. Acometividad estratégica

La acometividad estratégica de Petróleos del Perú S.A. se encuentra en la actualidad en el mismo nivel que la escala de turbulencia ambiental (nivel 2), dicho nivel es el mismo que presentara la empresa en el futuro (2005), debido a que el liderazgo que ostenta en el sector se mantendrá básicamente porque su oferta de productos no se vera amenazada por la competencia, principalmente por su carácter monopólico.

c. Respuesta de la capacidad

La respuesta de la capacidad de Petróleos del Perú S.A. se encuentra en la actualidad en el nivel dos (2), para el año 2005 dicho nivel se mantendrá, coincidiendo con la turbulencia del entorno y su acometividad estratégica, esto debido a que una característica de esta empresa es que se interesa en la eficiencia y la productividad interna y dedica poca atención al ambiente, pues asume que la reducción de costos asegurará el éxito en el mercado de manera automática.

Gráfico 6.5: Diagnóstico estratégico actual y futuro de Petróleos del Perú S.A.



Elaboración propia

6.2.2. Diagnóstico estratégico de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Jhonston S.A.A

a. Turbulencia ambiental

Se ha determinado que Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Jhonston S.A.A se encuentra en la actualidad con un nivel dos (2) de turbulencia ambiental, dicho nivel es el que presentará la empresa en el año 2005, debido a las siguientes características observadas:

- El sector cervecero es una industria madura de lento crecimiento, su oferta desde hace muchos años se sustenta básicamente en solo un producto, el cual es la cerveza blanca.
- El único reto que se puede observar a futuro es tratar de superar el crecimiento vegetativo de la industria.
- No se avizoran mayores cambios en la oferta de productos, solo algunas pequeñas diferenciaciones de empaque, sobre el producto base que es la cerveza blanca.
- El futuro del sector es predecible, el consumo de cerveza se incrementará, cuando mejore la capacidad económica de la población.

b. Acometividad estratégica

La acometividad estratégica de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Jhonston S.A.A se encuentra en la actualidad en el mismo nivel que la escala de turbulencia ambiental (nivel 2), dicho nivel es el mismo que presentara la empresa en el futuro (2005), debido a que el liderazgo que ostenta en el sector se debe principalmente a que ostenta el monopolio del sector y al fuerte posicionamiento de la marca local frente a la oferta extranjera.

c. Respuesta de la capacidad

La respuesta de la capacidad de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Jhonston S.A.A se encuentra en la actualidad en el nivel dos (2), para el año 2005 dicho nivel se mantendrá, coincidiendo con la turbulencia del entorno y su acometividad estratégica, esto debido a que una característica de esta empresa es estar dirigida hacia la eficiencia, esto se observa por ejemplo en el precio de la cerveza el cual se ha incrementado muy ligeramente, a pesar de factores externos como el impuesto selectivo al consumo, que han afectado en gran medida la estructura de costos de la cerveza, el precio se ha mantenido a costa del menor margen de ganancia de la empresa,

pero con el fin de no perder participación de mercado.

Gráfico 6.6: Diagnóstico estratégico actual y futuro de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Jhonston S.A.A.

Ambiente					
Acometividad					
Respuesta					
Nivel de Turbulencia	1	2	3	4	5

Elaboración propia

6.2.3. Diagnóstico estratégico del Banco de Crédito del Perú

a. Turbulencia ambiental

Se ha determinado que Banco de Crédito del Perú se encuentra en la actualidad con un nivel cuatro (4) de turbulencia ambiental, dicho nivel es el que presentará la empresa en el año 2005, debido a las siguientes características observadas:

- El negocio de intermediación financiera como tal no ha variado en gran medida en los últimos años, sin embargo el avance

tecnológico ha obligado a las empresas del sector a ofrecer nuevos servicios.

- El mayor reto del sector se encuentra en mantener su oferta de servicios con niveles de competitividad mundial.
- Los importantes cambios ocurridos en el sector, han estado impulsados fuertemente por las nuevas tecnologías.
- El futuro del negocio de intermediación financiera es parcialmente predecible, la banca electrónica influirá en gran medida en la oferta futura de servicios del sector.

b. Acometividad estratégica

La acometividad estratégica de Banco de Crédito del Perú se encuentra en la actualidad en el mismo nivel que la escala de turbulencia ambiental (nivel 4), dicho nivel es el mismo que presentara la empresa en el futuro (2005), debido a que el liderazgo que ostenta en el sector se mantendrá básicamente por su estrategia de vigilar continuamente su entorno a fin de identificar signos de discontinuidad y sorpresas potenciales en el futuro, esto se pone en evidencia en el Banco con el hecho de haberse situado a la

vanguardia en el Perú, en lo referente a banca electrónica, con el lanzamiento en Internet de su portal Ví@BCP, con el que amplió el rango de sus servicios al incluir el comercio electrónico en las transacciones de tipo empresa -a- empresa y empresa -a- consumidor.

c. Respuesta de la capacidad

La respuesta de la capacidad de Banco de Crédito del Perú se encuentra en la actualidad en el nivel cuatro (4), para el año 2005 dicho nivel se mantendrá, coincidiendo con la turbulencia del entorno y su acometividad estratégica, esto debido a que una característica de esta empresa es su adaptabilidad al entorno, esto se ha podido observar en el último año, con el lanzamiento de nuevos productos y servicios, orientados a satisfacer toda la variedad de necesidades de los clientes, aprovechando el alto nivel tecnológico alcanzado, entre estos nuevos productos se encuentra la tarjeta Ví@BCP, la cual hizo posible efectuar compras a través de Internet en forma segura y sin necesidad de contar con una tarjeta de crédito.

Gráfico 6.7: Diagnóstico estratégico actual y futuro del Banco de Crédito del Perú

Ambiente					◆
Acometividad					
Respuesta					◆
Nivel de Turbulencia	1	2	3	4	5

Elaboración propia

6.2.4. Diagnóstico estratégico de Telefónica del Perú S.A.A.

a. Turbulencia ambiental

Se ha determinado que Telefónica del Perú S.A.A. se encuentra en la actualidad con un nivel cinco (5) de turbulencia ambiental, dicho nivel es el que presentará la empresa en el año 2005, debido a las siguientes características observadas:

- El sector telecomunicaciones en el que se encuentra la empresa, pertenece a lo que se ha denominado “nueva economía” dicha denominación obedece a que existe una tendencia mundial, en la cual se observa que las empresas que lideren la actividad económica del futuro, serán las que ofrezcan

nuevos productos y servicios mediante la utilización intensiva de tecnología de punta.

- Los retos que enfrenta este sector no tienen similitud con los observados en el pasado.
- Dado la velocidad de los avances tecnológicos, los cambios en este sector se presentan con mucha rapidez.
- El futuro del sector es imprevisible, no se puede estimar con algún grado de exactitud cual será en los próximos años la estructura de productos y servicios del sector, debido a que no existe información suficiente y puntual al respecto.

b. Acometividad estratégica

La acometividad estratégica de Telefónica del Perú S.A.A. se encuentra en la actualidad en el mismo nivel que la escala de turbulencia ambiental (nivel 5), dicho nivel es el mismo que presentara la empresa en el futuro (2005), debido a que el liderazgo que ostenta en el sector se mantendrá básicamente por su estrategia de cercanía al cliente, la conduce a ofrecer constantemente servicios innovadores y de última generación.

c. Respuesta de la capacidad

La respuesta de la capacidad de Telefónica del Perú S.A.A. se encuentra en la actualidad en el nivel cinco (5), para el año 2005 dicho nivel se mantendrá, coincidiendo con la turbulencia del entorno y su acometividad estratégica, esto debido a que una característica de esta empresa es su creatividad e innovación, la cual se pone en evidencia con la oferta de servicios novedosos orientados a mejorar la productividad de sus clientes.

Gráfico 6.8: Diagnóstico estratégico actual y futuro de Telefónica del Perú S.A.A.

Ambiente									
Acometividad									
Respuesta									
Nivel de Turbulencia		1	2	3	4	5			

Elaboración propia

6.2.5. Diagnóstico estratégico de E. Wong S.A.

a. Turbulencia ambiental

Se ha determinado que E. Wong S.A. se encuentra en la actualidad con un nivel tres (3) de turbulencia ambiental, dicho nivel es el que presentará la empresa en el año 2005, debido a las siguientes características observadas:

- El negocio de los supermercados si bien no ha variado sustancialmente (venta a minoristas), se ha incrementado considerablemente en estos últimos años.
- Este sector enfrenta el reto de satisfacer las diferentes necesidades continuamente cambiantes de sus consumidores.
- Se puede reaccionar con rapidez a los cambios que ocurren en el sector.
- El futuro del sector es predecible, la oferta actual de productos (hipermercados y supermercados) variará en el futuro muy ligeramente, debido principalmente a los esfuerzos que se harán, para atender al segmento de la población de menores ingresos (minimercados).

b. Acometividad estratégica

La acometividad estratégica de E. Wong S.A. se encuentra en la actualidad en el mismo nivel que la escala de turbulencia ambiental (nivel 3), dicho nivel es el mismo que presentará la empresa en el futuro (2005), debido a que el liderazgo que ostenta en el sector se sustenta básicamente en la mejora progresiva de sus servicios, anticipándose a las necesidades crecientes de sus clientes.

c. Respuesta de la capacidad

La respuesta de la capacidad de E. Wong S.A. se encuentra en la actualidad en el nivel tres (3), para el año 2005 dicho nivel se mantendrá, coincidiendo con la turbulencia del entorno y su acometividad estratégica, esto debido a que una característica de esta empresa es su dedicación al servicio de las necesidades futuras de sus consumidores, esto se puso de manifiesto con la introducción del concepto de “autoservicio personalizado” desde el inicio de sus operaciones y por mantener altos estándares de atención al cliente.

Gráfico 6.9: Diagnóstico estratégico actual y futuro de E.Wong S.A.

Ambiente					
Acometividad					
Respuesta					
Nivel de Turbulencia	1	2	3	4	5

Elaboración propia

6.2.6. Análisis del entorno de la intendencia en base al proceso de diagnóstico estratégico

A fin de elaborar las estrategias mas adecuadas a las características que presenta la Intendencia, fue necesario desarrollar y analizar las variables del entorno de la misma.

El entorno de la Intendencia como hemos observado, está fuertemente condicionado por el entorno de los contribuyentes cuya recaudación administra, por tal motivo el proceso de diagnóstico estratégico de los contribuyentes seleccionados, en base al análisis de los sectores económicos más representativos de la Intendencia, nos permitió determinar las características principales del entorno que afecta a estos contribuyentes y con ello nos fue posible determinar cual es el entorno actual y futuro que afecta a la Intendencia.

Se ha identificado dos elementos fundamentales en el proceso de análisis del entorno de la Intendencia, los cuales son: el nivel de Turbulencia Ambiental y el nivel de Acometividad Estratégica, los cuales se desarrollan a continuación:

a. Turbulencia ambiental

Se ha determinado que la Intendencia se encuentra en la actualidad con un nivel de turbulencia ambiental de 2.5 el cual se desprende, del análisis de las turbulencias de los contribuyentes analizados, todas ellas ponderadas en función a su importancia en la recaudación total de la Intendencia.

Se ha observado que los contribuyentes presentan diferentes niveles de turbulencia, sin embargo la importancia de los sectores tales como hidrocarburos y alimentos, bebidas y tabaco con niveles de turbulencia muy bajo predomina sobre los sectores financiero y telecomunicaciones con niveles mayores.

El nivel de turbulencia ambiental determinado, es el mismo que presentara la Intendencia en el futuro, debido a las siguientes características observadas:

- Las características de la Administración Tributaria no han sufrido mayor variación en los

últimos años, el actual esquema de transferencia de recursos financieros del sector privado al sector público, se mantiene desde hace mucho tiempo sustentado básicamente en el ordenamiento legal establecido por el Estado.

- La Administración Tributaria no enfrenta mayores retos, que los que ha observado en el pasado.
- Se puede reaccionar con rapidez a los cambios que ocurren.
- El futuro de la Administración Tributaria es previsible, la relación contribuyente – administración se mantendrá en los próximos años, con las mismas características, debido a que no existe ninguna otra forma razonable de proveer recursos financieros al estado.

Gráfico 6.10: Matriz de determinación de la turbulencia ambiental de INPC

SECTORES	TURBULENCIA	PONDERACIÓN	TURBULENCIA INPC
Hidrocarburos	2	24%	0.5
Alimentos, Bebidas y Tabaco	2	11%	0.2
Financiero	4	9%	0.4
Telecomunicaciones	5	8%	0.4
Comercio	3	7%	0.2
Otros Sectores	2	41%	0.8
TOTAL			2.5

Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. *Estadísticas INPC*. Lima: SUNAT, Jul., 2001.

Elaboración propia.

b. Acometividad estratégica

La acometividad estratégica de la Intendencia se encuentra en la actualidad en el mismo nivel que la escala de turbulencia ambiental (nivel 2.5), dicho nivel es el mismo que presentara la empresa en el futuro, esto se debe principalmente porque los servicios de administración fiscal que ofrece la SUNAT no se verán amenazados por la competencia, debido al carácter monopólico que tienen casi todos los servicios brindados por el Estado, por lo tanto la mejora progresiva de dichos servicios, se dará mas por aspectos vinculados a la imagen institucional, que por la posibilidad de los contribuyentes de escoger otra entidad que ofrezca un servicio, de acuerdo a las características que ellos requieren.

CAPÍTULO VII

7. **Proyección de los niveles de recaudación de la Intendencia para el periodo 2001 –2005**

7.1. **Composición de la recaudación de la SUNAT**

La Recaudación de la SUNAT ha experimentado cambios importantes en los últimos años, hasta el primer semestre del año 1999 los ingresos estaban compuestos en su gran mayoría por impuestos cuyo destino final era el Tesoro Público, esta situación cambia con la firma de los convenios entre SUNAT - ESSALUD y SUNAT – ONP a través de los cuales se encarga a la SUNAT, la administración de las contribuciones sociales a partir del mes de Agosto de 1999.

En la actualidad los ingresos recaudados por SUNAT se pueden subdividir en dos grandes grupos:

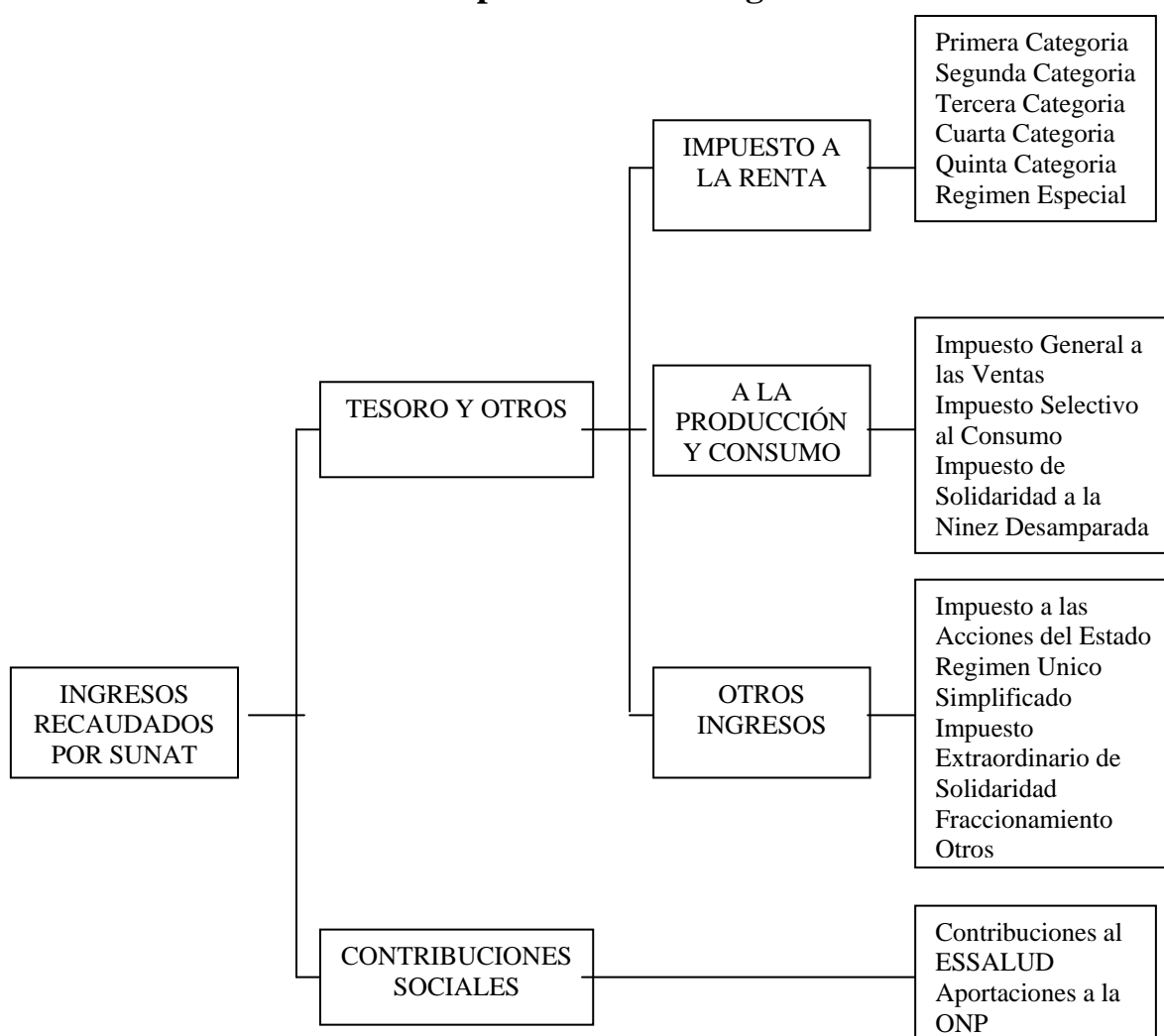
a. Tesoro y otros. Impuestos y otros pagos que son recursos del Tesoro Público y otros ingresos destinados.

Los ingresos del Tesoro están conformados por el Impuesto a la Renta, Impuesto General a las Ventas, Impuesto Selectivo al Consumo, Régimen Único Simplificado, Fraccionamientos, Impuesto Extraordinario de Solidaridad, Multas, Impuesto de Solidaridad a la Niñez, impuestos derogados y otros ingresos.

Los ingresos destinados están conformados por la Contribución al Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción, Impuesto al Rodaje e Impuesto de Promoción Municipal.

b. Contribuciones sociales. Están conformadas por las aportaciones realizadas a ESSALUD y la ONP que son recaudadas por la SUNAT.

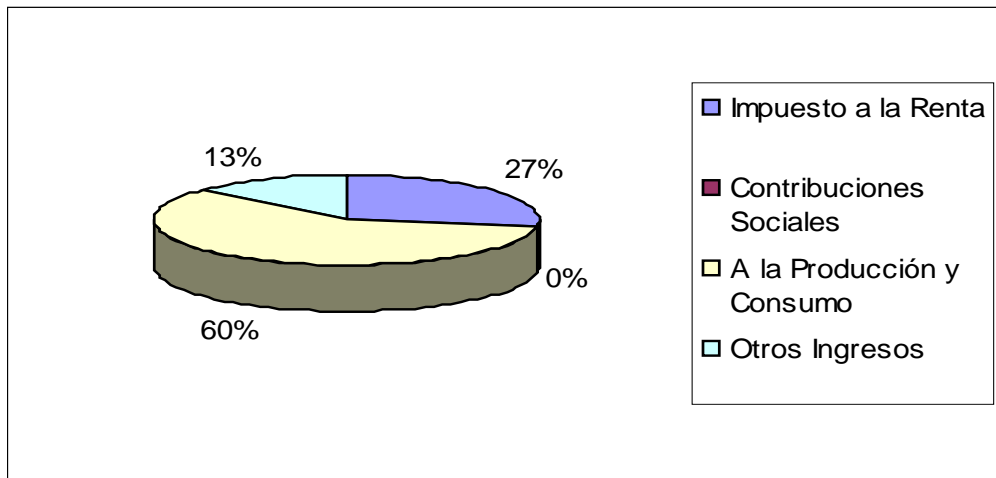
Gráfico 7.1: Composición de los ingresos de la SUNAT



Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Nota Tributaria.** Lima: SUNAT, Jul., 2001.

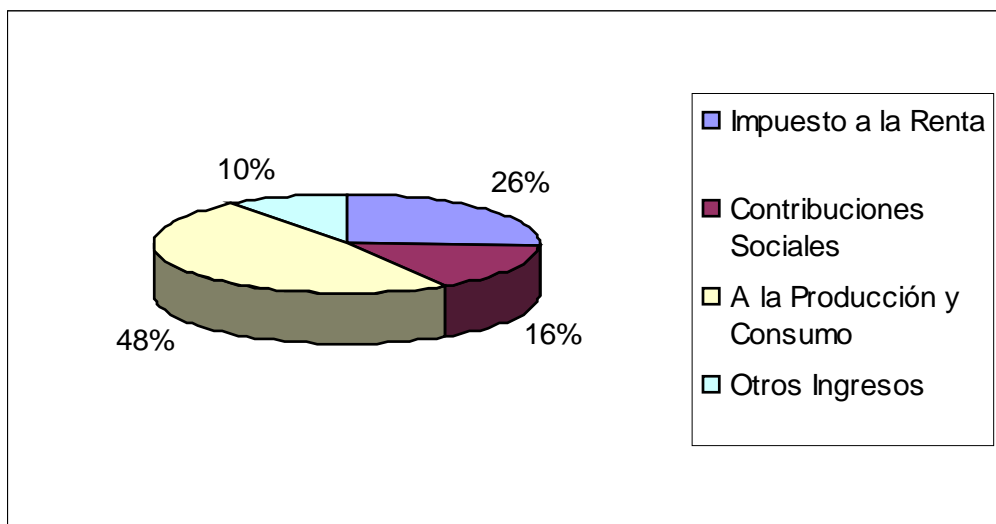
Los cambios experimentados en la composición de los ingresos de la SUNAT en el último quinquenio, producidos por varios factores tales como la evolución de la economía, la eficiencia recaudatoria de la SUNAT y la administración de las contribuciones sociales ha originado que se modifique notablemente la participación de algunos impuestos y contribuciones en la recaudación de la SUNAT. Podemos observar que por ejemplo en el año 1994 la participación de los impuestos a la producción y al consumo eran del sesenta por ciento (60%) del total recaudado, al mes de Diciembre del año 2000 su participación apenas llega al cuarenta y ocho por ciento (48%), la participación del Impuesto a la Renta y los otros ingresos han disminuido ligeramente y las contribuciones sociales han llegado tener una participación importante con un dieciséis por ciento (16%) del total de los ingresos recaudados por la SUNAT al mes de Diciembre del año 2000.

Gráfico 7.2: Recaudación SUNAT año 1994
(Estructura porcentual)



Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. *Nota Tributaria*. Lima: SUNAT, Ene., 1996.
Elaboración propia.

Gráfico 7.3: Recaudación SUNAT año 2000
(Estructura porcentual)



Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. *Nota Tributaria*. Lima: SUNAT, Ene., 2001.
Elaboración propia.

7.2. Recaudación actual de la Intendencia

La Recaudación de la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes presenta características similares con la Recaudación Total de la SUNAT, en cuanto a los tipos de impuestos y contribuciones administradas, como en la participación de cada uno ellos al total recaudado por la Intendencia.

Asimismo es necesario resaltar que por el tipo de contribuyentes que integran el directorio de la Intendencia, el aporte individual de los contribuyentes más importantes (Megas) es significativo en cuanto a magnitud, una ligera variación sea positiva o negativa tiene un gran impacto en la recaudación de la Intendencia, por ese motivo a dichos contribuyentes se les efectúa un seguimiento periódico a fin de que las posibles variaciones que se presenten sean debidamente evaluadas y se pueda medir su impacto.

La recaudación de la Intendencia del periodo 1996 – 2000 correspondiente al rubro de Tesoro y Otros, medida como porcentaje de la recaudación total de la SUNAT por dicho concepto, ha fluctuado desde un rango de sesenta y uno por ciento (61%) en 1996 hasta un sesenta y nueve por ciento (69%) en el año 2000, en promedio la recaudación de la Intendencia ha representado el sesenta y cinco por ciento (65%) de los ingresos de la SUNAT, dicha proporción no debería sufrir mayor variación en el futuro, dado que el incremento de la misma implicaría que los principales

contribuyentes estarían soportando toda la carga impositiva del gobierno, lo cual no estaría de acuerdo con uno de los objetivos fundamentales de toda administración tributaria que es la lucha contra la evasión fiscal mediante la ampliación de la base de contribuyentes.

**Cuadro 7.1: Ingresos corrientes recaudados por SUNAT –
Tesoro y otros
(En millones de S/.)**

	1996	1997	1998	1999	2000
I. Recaudación Sistema SUNAT	13,749	16,571	17,061	16,205	16,878
II. Recaudación INPC	8,437	10,231	11,322	10,690	11,574
III. Participación de INPC en la Recaudación Total	61%	62%	66%	66%	69%
IV. Participación promedio de INPC	65%				

Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. Nota Tributaria. Lima: SUNAT, Ene., 1997-Ene., 2001.

Elaboración propia.

Con respecto a la recaudación de la Intendencia correspondiente al rubro de Contribuciones Sociales no existe suficiente información histórica como para poder hacer un análisis relevante de la misma, dado que la recaudación por dicho concepto se inicio en el segundo semestre del año 1999. Sin embargo hemos observado que la recaudación de la Intendencia correspondiente al rubro Contribuciones Sociales, medida como porcentaje de la recaudación total de la SUNAT por dicho concepto, fue en el año 1999 de cuarenta y cinco por ciento (45%) y en el año 2000 fue de cuarenta y siete por

ciento (47%), lo cual nos da en promedio cuarenta y seis por ciento (46%).

**Cuadro 7.2: Ingresos corrientes recaudados por SUNAT –
contribuciones sociales
(En millones de S/.)**

	1996	1997	1998	1999	2000
I. Recaudación Sistema SUNAT	0	0	0	1,314	3,184
II. Recaudación INPC	0	0	0	597	1,482
III. Participación de INPC en la Recaudación Total	-	-	-	45%	47%
IV. Participación promedio de INPC	46%				

Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Nota Tributaria**. Lima: SUNAT, Ene., 2000-Ene., 2001.
Elaboración propia.

7.3. Modelo propuesto para proyectar la recaudación de la Intendencia

La estimación de los ingresos de la Intendencia es un elemento importante a considerar dentro de la formulación de la estrategia de la misma, sin embargo dicha estimación se efectúa en la actualidad de manera global, considerando la recaudación total de la Intendencia, sin tomar en cuenta la información existente respecto a la recaudación por sectores económicos y por tipo de impuesto.

Se ha propuesto un modelo para estimar la recaudación de la Intendencia que considere la recaudación sectorial y los tipos de impuestos, para que dicha información no solo sirva como

una meta de recaudación a alcanzar, sino que permita a los directivos de la Intendencia tomar decisiones respecto a las acciones que tienen que realizar cuando detecten por ejemplo que la recaudación de algún tipo de impuesto de cualquier sector, presenta un desenvolvimiento inusual o que no guarde relación con el nivel de actividad económica del sector al cual pertenece, ya sea por alguna ineficiencia de la administración que se tenga que corregir o como resultado de una inadecuada política tributaria, que necesite modificación por parte del gobierno.

El modelo propuesto permite proyectar para los próximos cinco años (2001-2005), la recaudación del sector de telecomunicaciones de la Intendencia por tipo de impuesto. No se pudo realizar dicha estimación para los otros sectores, debido a las limitaciones que se tuvieron en la obtención de dicha información.

La recaudación del sector de telecomunicaciones de la Intendencia está sustentada básicamente por el Impuesto General a las Ventas con una participación promedio de cuarenta y dos por ciento (42%) y el Impuesto a la Renta de Empresas con cincuenta y cuatro por ciento (54%) del total recaudado, existen sin embargo otros tipos de impuestos y contribuciones tales como las retenciones de Impuesto a la Renta de personas naturales, aportes a ESSALUD y ONP las cuales en promedio aportan solo el cuatro por ciento (4%)

Cuadro 7.3: Recaudación del sector telecomunicaciones - INPC
(En millones de S/. de Diciembre del 2000)

	1996	1997	1998	1999	2000
I. Recaudación IGV	152	369	482	500	502
II. Recaudación RENTA	725	777	534	350	201
III. Recaudación Otros	45	39	39	38	29
IV. Recaudación Total	921	1,184	1,054	888	732

Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. *Estadísticas INPC*. Lima: SUNAT, Jul., 2001.

Elaboración propia.

Es necesario indicar que la recaudación del sector telecomunicaciones está fuertemente influenciada por los aportes efectuados por la empresa Telefónica del Perú S.A.A., llegando a representar en promedio el 92% de la recaudación total del sector de manera consolidada con sus subsidiarias (Telefónica Móviles S.A.A. y Telefónica Multimedia S.A.C.), por ese motivo cualquier estimación de los ingresos del sector, debe considerar necesariamente el desenvolvimiento futuro de las variables más significativas de la empresa líder del sector.

Dado que la recaudación tributaria está muy ligada a los resultados económicos y financieros de las empresas, se analizó la evolución histórica de los ingresos operativos y la utilidad neta de Telefónica del Perú S.A.A. del año 1996 al 2000 de manera consolidada con sus empresas subsidiarias.

Cuadro 7.4: Variables significativas de Telefónica del Perú
(Consolidado) 1/
(En millones de S/. de Diciembre del 2000)

	1996	1997	1998	1999	2000
I. Ingresos Operativos	3,938	4,531	4,356	4,527	4,606
II. Utilidad Neta	1,084	1,270	691	716	410

1/ Incluye los Estados Financieros de Telefónica Móviles y Telefónica Multimedia.

Fuente: TELEFÓNICA DEL PERÚ S.A.A. **Memoria Anual**. Lima: TDP, 1998-2000.

Elaboración propia.

Asimismo de acuerdo a los datos consignados en la Memoria Anual de Telefónica del Perú S.A.A. la importancia de esta empresa en la economía, en lo que se refiere a su contribución al producto bruto interno se elevó de 2.2% en 1999 a 2.5% en el 2000, por lo tanto podemos indicar que las variables de crecimiento de nuestra economía estimadas en el Marco Macroeconómico Multianual para el año 2002 - 2004 pueden de alguna manera servirnos como referencia para proyectar los ingresos operativos y la utilidad neta de Telefónica del Perú S.A.A.

Consideramos que los ingresos operativos de Telefónica de manera consolidada tendrán un ligero crecimiento que estará en el rango de uno (1%) a tres (3%) por ciento para los próximos cinco años, debido a que se ha observado una tendencia de crecimiento positiva en los dos últimos años a pesar de la difícil situación económica de nuestro país.

Sin embargo las utilidades de Telefónica han mostrado en los últimos cuatro años una tendencia de crecimiento negativa, lo que nos indicaría que esta empresa habría estado sacrificando en alguna medida sus márgenes de ganancia para no perder participación de mercado, debido al aumento notorio de la competencia en el sector.

A pesar de dicha tendencia, creemos que dada las características de empresa dominante en el sector que presenta Telefónica, a pesar de haber transcurrido mas de tres años (1998) de la apertura del mercado a la competencia, no existe un mayor espacio para que se continúen reduciendo las utilidades de Telefónica, por lo tanto es de esperarse que estas presenten un ligero crecimiento que estará en el mismo porcentaje de crecimiento que los ingresos operativos.

Cuadro 7.5: Variables significativas estimadas de Telefónica del Perú (Consolidado) 1/
(En millones de S/.)

	2001	2002	2003	2004	2005
I. Ingresos Operativos	4,652	4,768	4,888	5,034	5,185
II. Utilidad Neta	414	424	435	448	462
III. Tasa de Crecimiento	1.0%	2.5%	2.5%	3.0%	3.0%

1/ Incluye los Estados Financieros de Telefónica Móviles y Telefónica Multimedia.

Elaboración propia.

A fin de proyectar la recaudación del sector telecomunicaciones de la Intendencia para el periodo 2001 – 2005, además de las variables significativas de Telefónica del

Perú S.A.A. indicadas líneas, se utilizó la recaudación histórica de la Intendencia por tipo de impuesto de los años 1996 al 2000.

El software estadístico MINITAB fue utilizado para elaborar una regresión lineal simple que permita proyectar la recaudación del Impuesto General a las Ventas tomando como variable independiente a los Ingresos Operativos de Telefónica del Perú S.A.A. La ecuación de regresión obtenida fue la siguiente:

$$Y_{IGV} = -1,727 + 0.484I$$

Donde:

Y_{IGV} = Recaudación IGV en millones de S/.

I = Ingresos Operativos de Telefónica en millones de S/.

Asimismo utilizando el mismo procedimiento anterior se procedió a elaborar una regresión lineal simple que permita proyectar la recaudación del Impuesto a la Renta tomando como variable independiente a las Utilidades Netas de Telefónica del Perú S.A.A. La ecuación de regresión obtenida fue la siguiente:

$$Y_{RENTA} = -49 + 0.678U$$

Donde:

Y_{RENTA} = Recaudación RENTA en millones de S/.

U = Utilidades Netas de Telefónica en millones de S/.

Por ultimo la proyección del rubro Otros ingresos, presentaba ciertas dificultades, debido a que este rubro comprende tanto impuestos como contribuciones por lo tanto no era posible establecer algún tipo de relación con alguna variable significativa de Telefónica, sin embargo dado que su impacto no es significativo en la estructura de recaudación del sector telecomunicaciones, se optó por realizar un análisis de la serie de tiempo, que permitiera en función de la tendencia, proyectar la recaudación por este concepto, dicho análisis fue elaborado utilizando el software estadístico MINITAB. La ecuación de regresión obtenida fue la siguiente:

$$Y_O = 47.459 - 3.133P$$

Donde:

Y_O = Recaudación Otros Ingresos en millones de S/.

P = Numero de periodo para el cual se proyecta.

Con las ecuaciones obtenidas se procedió a estimar la recaudación del sector telecomunicaciones de la Intendencia para los años 2001 al 2005, tal como se observa en el cuadro siguiente:

**Cuadro 7.6: Proyección de la recaudación del sector
telecomunicaciones INPC
(En millones de S/.)**

	2001	2002	2003	2004	2005
I. Recaudación IGV	525	581	639	710	783
II. Recaudación RENTA	232	239	246	255	264
III. Recaudación Otros	29	26	22	19	16
IV. Recaudación Total	785	845	907	984	1,063

Elaboración propia.

Es necesario indicar que existe una mayor posibilidad de error al proyectar la recaudación basándonos solamente, en las variables económicas de un solo grupo económico, como es en este caso con Telefónica del Perú y sus subsidiarias (Telefónica Móviles S.A.A. y Telefónica Multimedia S.A.C.), sin embargo se hizo de esta manera porque el noventa y dos por ciento (92%) de la recaudación del sector lo explica este grupo económico, siguiéndole en orden de importancia, Bellsouth Perú S.A. con dos por ciento (2%), Nextel del Perú S.A. también con dos por ciento (2%) y AT&T Perú S.A. con uno por ciento (1%), estas dos últimas de recientes ingresos al sector. Por lo tanto el modelo se podría mejorar si se considera un promedio de las variables económicas de dichas empresas tales como sus ingresos operativos y sus utilidades, construyendo además una variable que considere la importancia de cada empresa en la recaudación del sector, toda esta información requerida necesariamente tendría que ser obtenida de las declaraciones tributarias y los pagos efectuados por estas empresas, debido a que muchas de ellas

no cotizan en la bolsa de valores sus acciones, por lo tanto su información financiera no está disponible para el público.

La información tributaria de los contribuyentes tales como sus declaraciones y pagos, es de utilización reservada solo para los fines propios de la Administración Tributaria, (Artículo 85° del Código Tributario) por lo tanto el análisis efectuado orientado a mejorar la estimación de los ingresos de la Intendencia, solo podría ser efectuado por la misma Administración Tributaria, por lo tanto estaría fuera de los alcances de esta investigación.

Asimismo es necesario indicar que la proyección de la recaudación de la Intendencia debe considerar además de los modelos matemáticos basados en información histórica, una estimación de las principales medidas de política tributaria que afectarán a la recaudación de los años siguientes y que representan una diferencia (ganancia o pérdida) respecto a la recaudación de los años anteriores.

Para el año 2001 estas medidas fueron:

- a. La disminución de la tasa del impuesto a la renta de 30% a 20%.
- b. La eliminación de la suspensión de pagos a cuenta a los contribuyentes de renta de 4ta. categoría, incluye IES.

- c. Eliminación de los aguinaldos como base imponible del IES.
- d. El incremento del ISC combustibles.
- e. El ISC a las bebidas alcohólicas.
- f. Régimen Especial de Fraccionamiento Tributario.

Finalmente se podría adicionar a la proyección de la recaudación, una variable que cuantifique el efecto administración, que no sería otra cosa que el resultado directo de la labor de orientación, recaudación y fiscalización de la Administración Tributaria.

7.4. Recaudación proyectada de la Intendencia

Debido a las limitaciones en la obtención de información, descritas anteriormente, se estimó conveniente proyectar los ingresos de la Intendencia para el periodo 2001 – 2005 de manera indirecta, tomando como base la recaudación proyectada de la SUNAT para dicho periodo y la participación histórica promedio de la Intendencia en la recaudación total de la SUNAT.

Dado que la recaudación tributaria esta muy ligada a la evolución de nuestra economía, se proyectó la recaudación de la SUNAT tomando en consideración algunos supuestos macroeconómicos del Marco Macroeconómico Multianual

para el periodo 2002- 2004, tales como el Producto Bruto Interno y el Índice de Inflación, para el periodo 2005 se estimó conservadoramente que las cifras del PBI y de la inflación no tendrían variación.

Como hemos analizado anteriormente la recaudación total de la SUNAT, se divide en dos grandes grupos: Tesoro y otros y Contribuciones Sociales, por lo tanto se creyó conveniente proyectar los ingresos de manera independiente para cada grupo, condicionados además por dos factores, el primero se origina porque el componente Contribuciones Sociales no estuvo presente en la información estadística de la SUNAT hasta el año 1998 y el otro debido a que dichos grupos presentan tendencias históricas diferentes, tal como lo analizamos mas adelante.

Cuadro 7.7: Supuestos macroeconómicos

(%) - (Millones US\$)

	2001	2002	2003	2004	2005/1
I. Producción (Variación porcentual real)					
1. PBI	0.9	5.5	5.5	6.0	6.0
2. Demanda interna	0.4	5.3	5.7	5.8	5.8
3. PBI nominal en miles de millones de S/.	192.3	208.5	225.0	243.9	264.4
4. PBI nominal en miles de millones de US\$	54.1	57.1	61.7	66.8	72.4
II. Inflación y tipo de cambio					
1. Inflación acumulada	2.5	2.0	2.0	2.0	2.0
2. Inflación promedio	2.6	2.6	2.0	2.0	2.0
3. Tipo de cambio promedio del período	3.55	3.65	3.65	3.65	3.65
III. Balanza Comercial (Millones US\$)					
1. <u>Balanza Comercial</u>	<u>-300</u>	<u>57</u>	<u>93</u>	<u>290</u>	<u>513</u>
<i>a. Exportaciones</i>	7,201	8,326	9,088	10,069	11,026
<i>b. Importaciones</i>	7,501	8,269	8,995	9,779	10,512

1/ Estimación Propia.

Fuente: MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS. **Marco Macroeconómico Multianual 2002-2004 Revisado**. [en línea]. Lima: MEF, Septiembre 2001 [citado 30 Octubre 2001] Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/mmm2002_2004_revisadoVF.pdf

Elaboración propia.

Es importante señalar que para el cálculo de la proyección de ingresos recaudados por la SUNAT para el periodo 2001 - 2005, se consideró también en nuestro análisis, la evolución histórica de dos variables macroeconómicas importantes, tales como el Producto Bruto Interno Nominal y la Inflación acumulada de los años de 1994 al 2000.

Cuadro 7.8: Evolución de indicadores económicos relevantes

(Millones S/) – (%)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
PBI nominal en miles de millones de S/.	98.6	120.7	136.8	157.1	167	174.7	186.8
Inflación acumulada (%)	15.4	10.2	11.8	6.5	6.0	3.7	3.7
Ingresos Tesoro y otros en millones de S/.	9,228	11,455	13,749	16,571	17,061	16,205	16,878

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMATICA. Perú: **Compendio de Estadísticas Económicas y Financieras 1999-2000**. Lima: INEI, Set. 2000./ SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Nota Tributaria**. Lima: SUNAT, Ene., 1995-Ene., 2001.

Elaboración propia.

A fin de proyectar los ingresos de la SUNAT correspondiente al rubro de Tesoro y otros para el periodo 2001 – 2005, además de las variables económicas indicadas líneas, se utilizó la recaudación de la SUNAT de los años 1994 al 2000 por dicho concepto.

El software estadístico MINITAB fue utilizado para elaborar una regresión lineal múltiple que permita proyectar la recaudación tomando como variables independientes al PBI y la inflación. La ecuación de regresión obtenida fue la siguiente:

$$Y_T = -1,567 + 103P + 75I$$

Donde:

Y_T = Recaudación Total Tesoro y Otros en millones de S/.

P = Producto Bruto Interno Nominal en miles de millones de S/.

I = Inflación acumulada en %

Con la ecuación obtenida se procedió a estimar los Ingresos de la SUNAT correspondientes al rubro Tesoro y Otros para los años 2001 al 2005, asimismo dado en un análisis previo habíamos estimado que la participación de los ingresos de la Intendencia en la recaudación total por dicho concepto era de sesenta y cinco por ciento (65%), se obtuvo también de manera indirecta la recaudación de la Intendencia para el citado periodo, tal como se observa en el cuadro siguiente:

Cuadro 7.9: Estimación de los ingresos corrientes recaudados por SUNAT – Tesoro y otros
(En millones de S/.)

	2001	2002	2003	2004	2005
I. Recaudación Sistema SUNAT (Proyección)	18,430	20,063	21,763	23,701	25,811
II. Recaudación INPC	11,979	13,041	14,146	15,406	16,777

Estimaciones en base a supuestos macroeconómicos del Marco Macroeconómico Multianual 2002-2004 informado por el MEF, la proyección considera la normatividad tributaria vigente.

Elaboración propia.

Como podemos observar existe una tendencia ascendente en la proyección de los ingresos por concepto de Tesoro y Otros para los próximos 5 años, dicha tendencia se pudo observar también en la serie histórica que fue utilizada para elaborar la regresión. Dicha tendencia se puede explicar, ha estado influenciada por el crecimiento del PBI y por la mejora en los procesos de recaudación y fiscalización de la SUNAT de los últimos años.

Cuadro 7.10: Contribuciones sociales recaudadas por SUNAT

(En millones de S/.)

PERIODO	MES	CONTRIBUCIONES	ESSALUD	ONP
1	Ago-99	337.0	273.7	63.4
2	Sep-99	249.1	194.7	54.5
3	Oct-99	235.7	185.8	50.0
4	Nov-99	242.5	190.4	52.1
5	Dic-99	249.9	194.9	55.1
6	Ene-00	360.0	290.6	69.4
7	Feb-00	252.2	204.3	47.9
8	Mar-00	244.7	192.8	52.0
9	Abr-00	239.4	194.6	44.8
10	May-00	246.7	198.8	47.9
11	Jun-00	247.6	197.0	50.7
12	Jul-00	243.6	196.1	47.6
13	Ago-00	367.2	298.6	68.5
14	Sep-00	243.8	197.4	46.4
15	Oct-00	242.2	196.5	45.7
16	Nov-00	254.9	208.7	46.2
17	Dic-00	241.8	186.2	55.7
18	Ene-01	363.0	301.0	62.0
19	Feb-01	270.6	222.0	48.6
20	Mar-01	242.1	198.8	43.3
21	Abr-01	232.6	190.8	41.8
22	May-01	244.4	200.6	43.8
23	Jun-01	237.4	196.0	41.4
24	Jul-01	253.6	209.3	44.2

Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. Nota Tributaria. Lima: SUNAT, Ene., 2000-Ene., 2001.

Elaboración propia.

Para proyectar los ingresos de la SUNAT correspondiente al rubro Contribuciones Sociales, no existía suficiente información histórica como para relacionar la recaudación con alguna variable macroeconómica, por lo que se trabajó la información de la recaudación por dicho concepto utilizando la información mensual desde Agosto de 1999 hasta Julio del 2001, analizando cual era la tendencia histórica que presentaba.

El análisis de la serie de tiempo que permitiera en función de la tendencia, proyectar los ingresos por concepto de Contribuciones Sociales fue elaborado utilizando el software estadístico MINITAB. La ecuación de regresión obtenida fue la siguiente:

$$Y_T = 275.502 - 0.898174P$$

Donde:

Y_T = Recaudación Contribuciones Sociales en millones de S/.

P = Numero de periodo para el cual se proyecta.

Con la ecuación obtenida se procedió a estimar los Ingresos de la SUNAT correspondientes al rubro Contribuciones Sociales para los periodos de Agosto del 2001 a Diciembre del 2005, agrupando luego dicha proyección mensual de manera anual, logrando de esa manera obtener la estimación anual para los años del 2001 al 2005.

Asimismo dado en un análisis previo habíamos estimado que la participación de los ingresos de la Intendencia en la recaudación total por dicho concepto era de cuarenta y seis por ciento (46%), se obtuvo también de manera indirecta la recaudación de la Intendencia para el citado periodo, tal como se observa en el cuadro siguiente:

**Cuadro 7.11: Estimación de los ingresos corrientes recaudados
por SUNAT – contribuciones sociales
(En millones de S/.)**

	2001	2002	2003	2004	2005
I. Recaudación Sistema SUNAT (Proyección)	3,100	2,923	2,794	2,448	2,546
II. Recaudación INPC	1,426	1,345	1,285	1,126	1,171

Estimaciones en base a supuestos macroeconómicos del Marco Macroeconómico Multianual 2002-2004 informado por el MEF, la proyección considera la normatividad tributaria vigente.

Elaboración propia.

Como podemos observar existe una tendencia decreciente en la proyección de los ingresos por concepto de Contribuciones Sociales para los próximos 5 años, dicha tendencia se pudo observar también en los datos históricos que fueron utilizados para elaborar la serie de tiempo. Dicha tendencia se puede explicar, por dos motivos: el primero se debe a que los ingresos correspondientes a la ONP muestran una fuerte caída, influenciados por el cada vez menor número de trabajadores que aporta a este sistema, producto del traslado hacia las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) las cuales ofrecen una serie de ventajas en comparación con el sistema público. El otro factor está dado porque los ingresos correspondientes a ESSALUD si bien muestran una caída más moderada, es lógico pensar que esta se acentuará en el futuro producto de la competencia con las Empresas Prestadoras de Salud (EPS), que han estado captando en los últimos años un mayor número de trabajadores influenciados por la mejor relación existente entre costo y servicios para los afiliados.

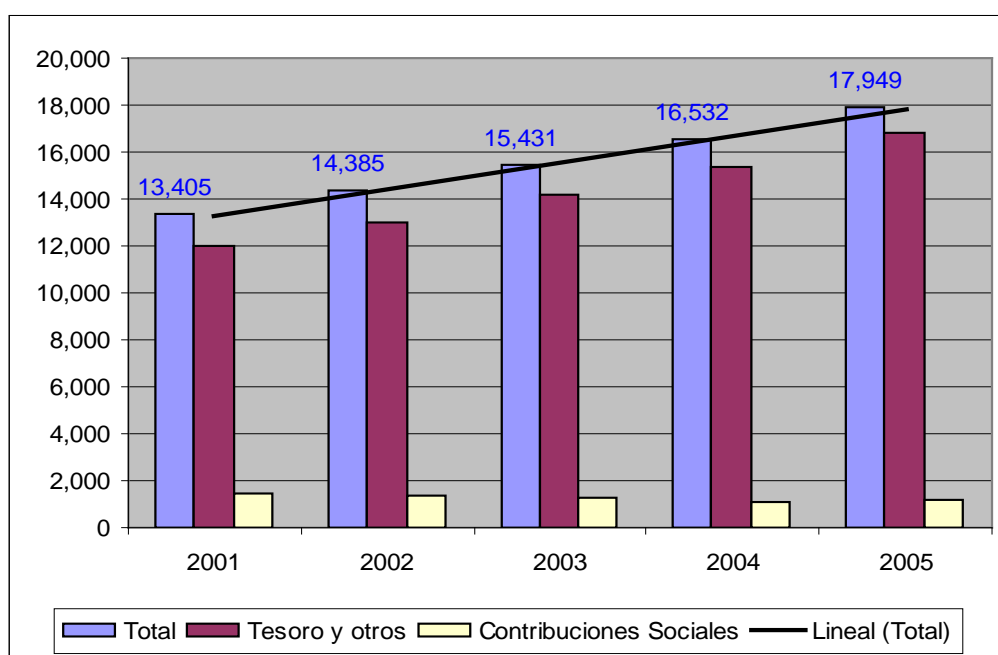
Con el resultado de las proyecciones de ingresos por concepto de Tesoro y otros y Contribuciones Sociales se elaboró los ingresos estimados de la Intendencia para el periodo 2001 – 2005 de manera consolidada, tal como se observa en el cuadro siguiente:

Cuadro 7.12 Estimación de los ingresos corrientes recaudados por INPC – consolidado
(En millones de S/.)

	2001	2002	2003	2004	2005
I. Recaudación INPC - Tesoro y Otros	11,979	13,041	14,146	15,406	16,777
II. Recaudación INPC - Contribuciones Sociales	1,426	1,345	1,285	1,126	1,171
III. Recaudación INPC Consolidada	13,405	14,385	15,431	16,532	17,949

Elaboración propia.

Gráfico 7.4: Recaudación de INPC para el periodo 2001 – 2005
(En millones de S/.)



Elaboración propia.

CAPÍTULO VIII

8. Plan estratégico de la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes 2002 – 2005

8.1. Aspectos relevantes en la identificación de objetivos y formulación de estrategias

Al inicio de la presente investigación se identificaron dos grandes problemas que habían estado afectando a la Intendencia en estos últimos años, uno de ellos era la caída significativa de sus niveles de recaudación y el otro era la creciente percepción negativa que tienen los contribuyentes de la Intendencia. Si bien es cierto los problemas detectados no sólo afectan a la Intendencia sino a toda la institución en su conjunto, las acciones propuestas en el plan estratégico institucional para enfrentar mejor dichos problemas, no se encontraban adecuadas a las características que presenta la Intendencia.

Por tal motivo se hacía indispensable elaborar un plan estratégico adecuado a las características especiales que presenta la gestión de los principales contribuyentes, como es el caso de la Intendencia.

En ese contexto los problemas que afectan a la Intendencia fueron analizados a fin de determinar si ellos tenían un origen interno o externo, para lo cual en el Capítulo IV se analizó el proceso de gestión de la Intendencia y se identificó los

recursos con que cuenta para el desempeño de sus funciones. Luego en los Capítulos V, VI y VII se analizó las principales variables del entorno de la Intendencia y se determinó cuáles eran las tendencias futuras.

En relación al problema de la caída de los niveles de recaudación, se determinó que dicho problema tiene dos orígenes uno externo y otro interno.

En lo referente al origen externo podemos indicar luego de haber analizado los principales sectores económicos donde opera la Intendencia, que la mayor parte de ellos presenta tasas de crecimiento muy pequeñas o negativas, por lo tanto es lógico pensar que una menor actividad económica origine un menor pago de impuestos, siendo esta una variable del entorno sobre la cual la Intendencia no tiene ningún control.

Con respecto al origen interno hemos observado que existe una incongruencia en un sector, en el cual a pesar de que el nivel de actividad económica no ha caído, la recaudación ha mostrado una contracción importante, lo cual nos llevaría a pensar que existen ineficiencias en la fiscalización de las empresas de dicho sector, las cuales pueden tener su origen en una reacción no oportuna de la Intendencia en detectar las posibles elusiones de impuestos que estuvieran ocurriendo.

El problema referido a la creciente percepción negativa de los contribuyentes respecto a la Intendencia, no requiere mayor análisis porque el mismo es también un problema institucional

que se ha visto reflejado en el deterioro de la imagen de la SUNAT ante la opinión pública, sin embargo este problema al igual que el anterior tiene también un origen externo y uno interno.

Con relación al origen externo podemos indicar que, el deterioro de la imagen esta relacionada con el entorno político de nuestro país y muestra de ello son los sucesivos cuestionamientos al accionar de la SUNAT que fueron emitidos durante las ultimas campañas electorales por los candidatos de oposición al gobierno, todo esto se agudizó con el descubrimiento de actos de corrupción en las más altas esferas del gobierno que incluyeron a muchos directivos de la SUNAT, lo cual nos mostró como una institución poco técnica, que fue utilizada por el gobierno, como un instrumento de persecución de los políticos de oposición.

Con respecto al origen interno hemos observado que si bien los servicios que otorga la Intendencia a los contribuyentes no son insuficientes en términos cuantitativos, si lo son en términos cualitativos, decimos esto porque hemos observado que los costos en los que incurren los principales contribuyentes para cumplir con sus obligaciones tributarias, son mayores que los que tienen el resto de contribuyentes, además el servicio que se brinda no está al nivel que este tipo de contribuyentes recibe en las instituciones privadas, todo ello nos muestra como una institución burocrática y poco eficiente, lo cual inevitablemente se refleja en el deterioro de la imagen de la Intendencia.

Si bien la Intendencia tiene poco a ningún control sobre los problemas de origen externo que la afectan, los problemas internos identificados deben corregirse, por lo tanto los objetivos y estrategias que se propongan como parte del plan estratégico elaborado para la Intendencia, deben contribuir a solucionar dichos problemas.

8.2. Misión

Se ha elaborado la Misión de la Intendencia, considerando los aspectos centrales de la misión institucional y la importancia de mantener un nivel de recaudación acorde con los contribuyentes que integran su directorio, este último elemento es indispensable debido a que justifica la razón de ser de la Intendencia. La Misión elaborada con los elementos antes mencionados quedó definida así:

“Mantener un adecuado nivel de recaudación, al más bajo costo posible para la SUNAT y para el contribuyente, mediante la generación de riesgo y la provisión de servicios de calidad a los contribuyentes de nuestro directorio.”

8.3. Visión

Dada las características propias de la Intendencia debido al tipo de contribuyentes que integran su directorio, la calidad de sus recursos humanos y la adecuada infraestructura que presenta, en muchas ocasiones es considerada como modelo de gestión a seguir por otras áreas operativas.

Por ese motivo y considerando que la Visión representa la imagen ideal única de lo que la Intendencia quiere ser en el futuro. Entonces, la Intendencia aspira a ser al cabo de cinco años:

“Ser la Intendencia Operativa más eficiente de la SUNAT, que pueda servir de modelo a otras.”

8.4. Valores

Si bien la SUNAT no cuenta con una enumeración de los valores fundamentales que rigen a la organización, existe un valor fundamental que siempre identifico a la institución desde sus inicios, el cual es la honestidad, además es necesario señalar que la SUNAT cuenta con un Código de Ética, en función de los cuales hemos elaborado los valores, que deben servir de base a la cultura organizacional de la institución y por ende de la Intendencia, los cuales detallamos a continuación:

- a. Ser honestos, correctos y discretos en todo lo que hacemos y decimos.
- b. Ser leal en todo momento a nuestra institución.
- c. Actuar dentro del marco de la ley.
- d. Actuar de forma justa e imparcial.

e. Actuar con altos niveles de profesionalidad.

8.5. Objetivos estratégicos

Con la finalidad de asegurar el logro de nuestra misión, la Intendencia debe implementar las acciones necesarias, a fin de enfrentar los dos principales problemas que la afectan, en ese sentido, los objetivos estratégicos planteados están orientados principalmente a la solución de dichos problemas.

Con relación a la caída significativa de la recaudación de la Intendencia, una de cuyas causas tiene un origen interno, se ha planteado el siguiente objetivo estratégico, cuyo logro al término del periodo que abarca el plan contribuirá a solucionar dicho problema:

a. Generación de riesgo

“Mejorar la eficiencia del proceso de fiscalización de los contribuyentes de nuestro directorio, lo cual elevará la probabilidad de que los mismos determinen de manera correcta sus obligaciones”.

Con relación a la percepción negativa de los contribuyentes respecto de la Intendencia, esta disminuirá, si se ataca una de las causas de origen interno que fue identificada, para lo cual se ha planteado, el siguiente objetivo estratégico, cuyo logro

al termino del periodo que abarca el plan contribuirá a solucionar dicho problema.

b. Servicio al contribuyente

“Proporcionar a los contribuyentes de nuestro directorio, productos y servicios con los mismos estándares de calidad que reciben del sector privado”

Se ha determinado que los objetivos planteados, no se contraponen a los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional, por lo tanto la aplicación de los mismos, es perfectamente compatible con los resultados esperados de la Intendencia.

8.6. Acciones estratégicas

En función a los objetivos propuestos para las dos líneas de acción estratégicas identificadas se plantearon las siguientes acciones:

8.6.1. Actividades relacionadas a los servicios al contribuyente

El objetivo estratégico relacionado con estas actividades tiene como supuesto que la mejora en los procesos de atención a los contribuyentes de nuestro directorio, contribuirá a mejorar la imagen de la Intendencia, por lo tanto las actividades planteadas buscan que los productos y servicios que se brindan presenten

estándares de calidad comparables con los ofrecidos en el sector privado.

Las actividades a desarrollar son:

- a. Implementación del procedimiento para la realización de tramites tales como la modificación de la información tributaria, autorizaciones de impresión de comprobantes de pago, a través de Internet.
- b. Evaluación y desarrollo de nuevos sistemas sobre la base de Internet y correo electrónico que minimicen la necesidad del contribuyente de interactuar físicamente con la Intendencia.
- c. Utilizar los sistemas informáticos existentes para mejorar la atención a los contribuyentes, en aspectos relacionados con las solicitudes de devolución de impuestos y cambio de procedimientos contables.
- d. Desarrollo de nuevos sistemas de recaudación bancaria que posibiliten el uso de medios electrónicos para el pago de tributos.
- e. Desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento generado internamente que sirva

de apoyo para resolver las solicitudes de los contribuyentes en plazos cada vez menores.

- f. Desarrollar un plan de capacitación dirigido a todo el personal de la Intendencia en los aspectos relacionados con el manejo de conflictos, negociación y calidad del servicio, el cual tenga por objetivo mejorar la relación contribuyente – administración en las actuaciones que efectúen los funcionarios de la Intendencia.
- g. Utilización de Internet para atender las quejas y sugerencias de los contribuyentes.
- h. Utilización de los sistemas de información existentes para mejorar la comunicación entre áreas a fin de no solicitarle al contribuyente, información que fue presentada a la Intendencia en alguna oportunidad.
- i. Analizar y rediseñar los procesos de atención al contribuyente, a fin de disminuir los tiempos de espera en la realización de tramites.
- j. Establecer un procedimiento para que toda la información requerida al contribuyente, no vinculada a la determinación de obligaciones

tributarias pueda ser presentada en cualquier entidad bancaria o dependencia de la SUNAT.

8.6.2. Actividades relacionadas a la generación de riesgo

El objetivo estratégico relacionado con estas actividades, tiene como supuesto que una mejora en los procesos de fiscalización de los contribuyentes de nuestro directorio, contribuirá a mejorar los niveles de recaudación de la Intendencia, por lo tanto las actividades planteadas buscan mejorar el cumplimiento voluntario de dichos contribuyentes.

Las actividades a desarrollar son:

- a. Mejorar el proceso de selección de contribuyentes a auditar, por medio del análisis económico y financiero de los sectores cuyo aporte a la recaudación es significativo.
- b. Desarrollar un programa de fiscalización de los contribuyentes cuya tendencia en su nivel de pagos no guarde relación con el nivel de actividad económica del sector al cual pertenecen.
- c. Desarrollar nuevos sistemas informáticos de apoyo a las labores de fiscalización que se requieran.

- d. Desarrollar mecanismos de control fiscal previo realizado por entidades privadas.
- e. Desarrollar un plan de capacitación para que el personal de las áreas de fiscalización conozca y este actualizado con los cambios que se producen en los sectores económicos que presentan una turbulencia ambiental igual o superior a cuatro que son en la actualidad el sector de intermediación financiera y el sector de telecomunicaciones.
- f. Celebrar convenios con organismos del estado tales como OSIPTEL, Superintendencia de Banca y Seguros, Ministerio de Energía y Minas, etc. a fin de que el personal de las áreas de fiscalización realice pasantías en dichas instituciones, las cuales tengan por objetivo conocer la operatividad de los sectores económicos cuyo aporte en la recaudación es o será importante en el mediano plazo, tal como es el caso del sector hidrocarburos impulsado por el proyecto gasífero de Camisea.
- g. Desarrollo e implementación de los procedimientos de fiscalización de las operaciones de comercio internacional.

- h. Propiciar el estudio de idiomas extranjeros y cursos de perfeccionamiento y postgrado relacionados con las labores propias de la Intendencia, entre el personal asignado a las áreas de fiscalización a fin de que puedan optimizar su trabajo y no le generen costos adicionales a los contribuyentes.
- i. Incorporar como parte de los equipos de fiscalización a profesionales de otras especialidades tales como la ingeniería industrial y de sistemas a fin de que sirvan de apoyo en las labores de auditoria de campo.
- j. Evaluar y desarrollar los procedimientos necesarios para el control del comercio electrónico.
- k. Desarrollar planes de capacitación que contemplen el aprendizaje de herramientas informáticas modernas y el entendimiento de los nuevos modelos de negocios.

8.6.3. Actividades a ser desarrolladas a nivel institucional

Si bien es cierto que las estrategias planteadas están orientadas a mejorar la gestión de la Intendencia, se ha identificado en base análisis efectuado que no es muy recomendable tener concentrada gran parte de la recaudación en un pequeño grupo de contribuyentes,

debido a que si su nivel de actividad económica decrece, la recaudación también tendera a caer, por eso creemos que es indispensable desarrollar algún tipo de estrategia en ese sentido como las que proponemos:

- a. Establecer un plan para incrementar la recaudación que proviene de los medianos y pequeños contribuyentes, a fin de compensar la caída en la recaudación de los principales contribuyentes.
- b. Evaluar la necesidad de mantener los procesos de atención al contribuyente y resolución de reclamos dentro de la estructura organizacional de la Intendencia.
- c. Mejorar las proyecciones de recaudación institucional, a través del análisis de las tendencias de los diferentes sectores económicos de nuestro país.

CAPÍTULO IX

9. Conclusiones y recomendaciones

9.1. Conclusiones

El presente trabajo nos ha servido para conocer que existen diferencias significativas entre los problemas detectados a nivel institucional y los que afectan a la Intendencia, motivo por el cual se hace indispensable la elaboración de un Plan Estratégico adecuado a las características que presenta esta dependencia de la SUNAT, por lo tanto nuestra primera conclusión sería la adopción de los conceptos aquí señalados, por parte de los directivos de la Intendencia, lo que contribuirá a enfrentar mejor los problemas presentes y futuros de la misma.

Es necesario indicar que una parte importante de los problemas que afectan a la Intendencia, tienen un origen externo, por lo tanto las acciones propuestas en el plan estratégico, han estado orientadas a solucionar las causas de origen interno, sobre las cuales la Intendencia tiene un mayor grado de control.

Se ha observado una tendencia negativa en la mayor parte de los sectores económicos analizados, por lo tanto es lógico pensar que este hecho es un factor que ha determinado la caída en la recaudación histórica e influirá en gran medida en la recaudación futura.

Asimismo podemos concluir luego del análisis efectuado, que no es conveniente tener un porcentaje tan alto de la recaudación tributaria, concentrada en unos pocos contribuyentes, debido al hecho que cualquier acontecimiento que afecta en alguna medida la actividad económica de los mismos, se reflejará inmediatamente en una disminución de la recaudación.

Luego de analizar las tendencias que muestran los principales sectores cuyo aporte a la recaudación es significativo, podemos indicar que la SUNAT debería evaluar la posibilidad de captar mayores ingresos tributarios del segmento de contribuyentes medianos y pequeños a fin de compensar la tendencia negativa en la recaudación de los principales contribuyentes.

El entorno de la Intendencia esta influenciado por el entorno en el cual se desenvuelven los contribuyentes que integran su directorio, sin embargo a pesar de que existen sectores económicos donde el nivel de turbulencia ambiental es muy alto, existen otros cuyo importancia en la recaudación de la Intendencia es mayor que presentan un nivel de turbulencia menor, por lo tanto podemos concluir que el entorno de la Intendencia no presenta cambios importantes, pudiendo ser fácilmente predecible.

Se ha observado que la información generada por la Intendencia se utiliza en gran medida solo para evaluar el cumplimiento de metas, por lo tanto podemos concluir que una

adecuada utilización y aprovechamiento de la información generada por la Intendencia, puede contribuir a una mejor toma de decisiones por parte de sus directivos, mediante la elaboración de estrategias que permitan solucionar los problemas presentes y anticipar los problemas futuros. Asimismo puede servir como una fuente de información estratégica valiosa para la planificación financiera del gobierno.

Consideramos que se puede enfrentar el problema de la percepción negativa de los contribuyentes a través de la provisión de mejores servicios, por lo tanto podemos concluir que la SUNAT y por ende la Intendencia, debería proporcionar a los contribuyentes, productos y servicios con los mismos estándares de calidad y eficiencia que ofrecen en el sector privado.

Consideramos que los directivos de la Intendencia deberían evaluar la adopción y ejecución de las acciones propuestas en el presente estudio. Dichas acciones serán factibles de realizar, solo si existe el convencimiento por parte de los directivos de la Intendencia y de la Alta Dirección de la SUNAT, que la ejecución de las mismas contribuirá al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

Finalmente, las acciones aquí propuestas deben ser ejecutadas por el personal de la Intendencia, por lo tanto para garantizar de alguna forma el éxito de las mismas, los directivos de la Intendencia deben adoptar las medidas necesarias para que

todo el personal no solo conozca el Plan Estratégico, sino que lo entienda y se comprometa con el logro de los objetivos ahí planteados.

9.2. Recomendaciones

Las acciones estratégicas propuestas en el presente estudio deben ser evaluadas y llevadas a cabo por los directivos de la Intendencia teniendo en consideración las recomendaciones siguientes:

- a. Se deben realizar los planes operativos correspondientes en función de las acciones estratégicas propuestas, para ello los directivos de la Intendencia deben contar con la participación de un equipo de trabajo conformado por los responsables de las diferentes áreas operativas, a fin de establecer metas lo mas objetivas y realistas posibles.
- b. Se debe implementar adicionalmente al Plan Estratégico, un sistema de control estratégico basado en indicadores de desempeño, que proporcione a los directivos de la Intendencia información respecto al grado de avance o el cumplimiento de los objetivos estratégicos y cuando el logro de un objetivo puede haberse alcanzado a costa del detrimento de otro.
- c. Es necesario que los directivos de la Intendencia analicen periódicamente si se han producido cambios en el entorno y evaluar si existen tendencias o nuevas variables, las

cuales conllevarían a efectuar ajustes o modificaciones en el Plan Estratégico de la Intendencia.

- d. Por último es necesario indicar que los escenarios y supuestos asumidos en la elaboración del presente trabajo pueden variar con el transcurso del tiempo, por tal motivo es necesario que el Plan Estratégico sea revisado anualmente por los directivos de la Intendencia.

ANEXOS

**Anexo 1: Reportes del software estadístico (MINITAB)
empleado para las proyecciones**

1. Para la proyección de la Recaudación del Impuesto General a las Ventas el reporte fue el siguiente:

The regression equation is

$$\text{IGV} = - 1727 + 0,484 \text{ INGRESOS}$$

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	-1726,9	692,0	-2,50	0,088
INGRESOS	0,4845	0,1573	3,08	0,054

S = 84,84 R-Sq = 76,0% R-Sq(adj) = 68,0%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	68249	68249	9,48	0,054
Residual Error	3	21596	7199		
Total	4	89844			

2. Para la proyección de la Recaudación del Impuesto a la Renta el reporte fue el siguiente:

The regression equation is

$$\text{RENTA} = - 49 + 0.678 \text{ UTILIDADES}$$

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	-48.6	116.6	-0.42	0.705
UTILIDAD	0.6782	0.1312	5.17	0.014

S = 89.65 R-Sq = 89.9% R-Sq(adj) = 86.5%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	68249	68249	9,48	0,054
Residual Error	3	21596	7199		
Total	4	89844			

Regression	1	214712	214712	26.71	0.014
Residual Error	3	24112	8037		
Total	4	238824			

3. Para la proyección de la Recaudación Total el reporte fue el siguiente:

The regression equation is

$$\text{RECAUDACION} = -1567 + 104 \text{ PBI} + 75 \text{ INF}$$

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	-1567	10545	-0.15	0.889
PBI	03.50	51.25	2.02	0.114
INF	75.0	366.0	0.20	0.848

S = 1105 R-Sq = 91.4% R-Sq(adj) = 87.1%

Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	2	52135997	26067999	21.34	0.007
Residual Error	4	4885882	1221471		
Total	6	57021880			

Source	DF	Seq SS
PBI	1	52084671
INF	1	51326

BIBLIOGRAFÍA

ANSOFF, Igor; McDONELL, Edward. **La dirección estratégica en la práctica empresarial**. 2ª.ed. México: Editorial Addison Wesley Longman, 1998.

ASTUQUIPAN, Carlos. “Sistema bancario: La tormenta continúa”. En: **Business**. PE 8(79): 9-13, abr., 2001.

---. “Sistema bancario: En el ojo de la tormenta”. En: **Business**. PE 7(67): 9-14, abr., 2000.

BANCO CENTRAL DE RESERVA. **Memoria Anual 2000**. Lima: BCR, 2001.

DOS SANTOS, Paulo Sergio. **The administration of large taxpayers: achievements and perspectives**. Quito: CIAT, 1994.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Perú: Compendio de estadísticas económicas y financieras 1999 - 2000**. Lima: INEI, 2000.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan. **Dirección estratégica: análisis de la estrategia en las organizaciones**. 3ª ed. Madrid: Editorial Prentice Hall, 1997.

MOORE, Mark H. **Gestión estratégica y creación de valor en el sector público**. Barcelona: Editorial Paidós, 1998.

PATIÑO, José Luis. “¿Qué cambiará con Camisea?”. En: **Business**. PE 7(66): 28-30, mar., 2000.

SILVANI, Carlos. **Reformas de la administración tributaria en América Latina**. Washington D.C.: FMI, 1995.

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Nota Tributaria**. Lima: SUNAT, ene., 1995 - ene., 2001.

TELEFÓNICA DEL PERÚ S.A.A. **Memoria Anual 2000**. Lima: TDP, 2001.

WEBB, Richard; FERNÁNDEZ BACA, Graciela. **Perú en números 2000**. Lima: Cuanto, 2000.

“Las 500 mayores empresas de América Latina”. En: **América Economía**. CL (213): 79 – 105, ago., 2001.

“En 45 días autoridades peruanas evaluarían denuncia de Chile ante OMC.” En: **Gestión**. (PE): 25/10/2000; p. 24.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

CASER. “Riesgo de mercados: cerveza.” En: **MAXIMIXE**. [en línea]. Lima: Club de Análisis Estratégico de Riesgos. jul. 2001. 11:30:46 PDT. [citado 3 octubre 2001]. Disponible en: est-economicos@maximixe.com

---. “Riesgo de mercados: comercio.” En: **MAXIMIXE**. [en línea]. Lima: Club de Análisis Estratégico de Riesgos. set. 2001. 14:30:22 PDT. [citado 3 octubre 2001]. Disponible en: est-economicos@maximixe.com

---. “Riesgo de mercados: margarinas.” En: **MAXIMIXE**. [en línea]. Lima: Club de Análisis Estratégico de Riesgos. jul. 2001. 11:30:46 PDT. [citado 3 octubre 2001]. Disponible en: est-economicos@maximixe.com

---. “Riesgo de Mercados: petróleo.” En: **MAXIMIXE**. [en línea]. Lima: Club de Análisis Estratégico de Riesgos. jul. 2001. 11:30:46 PDT. [citado 3 octubre 2001]. Disponible en: est-economicos@maximixe.com

MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS. **Marco Macroeconómico Multianual 2002-2004 Revisado**. [en línea]. Lima: MEF. septiembre 2001 [citado 30 octubre 2001] Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/mmm2002_2004_revisadoVF.pdf

OSIPTEL. **El desarrollo del sector telecomunicaciones.** [en línea]. Lima: OSIPTEL, octubre 2001. [citado 30 octubre 2001] Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.osiptel.gob.pe/sobosip/cont/dcong.pdf>

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. **Estructura Organizacional SUNAT.** [en línea]. Lima: SUNAT, junio 2001. [citado 8 junio 2001]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe/organiz/organi2000/organigrama.htm>

---. **Plan Estratégico de Mediano Plazo.** [En línea]. Lima: SUNAT, abril 2001. [citado 8 junio 2001]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe/gestiontransparente/planestrategico/index.htm>

---. **Manual de Organización y Funciones.** [En línea]. Lima: SUNAT, abril 2001. [citado 8 junio 2001]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://intranet/inicio/general/estrucOrg/fmorganiz.htm>

---. **Organigrama.** [En línea]. Lima: SUNAT, abril 2001. [citado 8 junio 2001]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://intranet/inicio/general/organi2000/organigrama.htm>

---. **Padrón de Personal.** [En línea]. Lima: SUNAT, abril 2001. [citado 8 junio 2001]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://intranet1:7003/menu/MenuIntranet>