



PONTIFICIA **UNIVERSIDAD CATÓLICA** DEL PERÚ

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons  
Reconocimiento-No comercial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.

Para ver una copia de dicha licencia, visite  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>





**ESCUELA DE GRADUADOS  
DE LA PUCP**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN  
DE NEGOCIOS**

TEMA:

**CONSULTORIA TRIBUTARIA**

ALUMNOS:

**CIELO CASTILLO DEXTRE**

**SARITA HUALLPARIMACHI BUSTAMANTE**

**ENRIQUE ALCANTARAULLOA**

Lima, Enero 2005

# INDICE GENERAL

	Página
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	7
<b>2. RESUMEN EJECUTIVO</b>	9
<b>3. LA CONSULTORÍA EN EL PERÚ</b>	11
3.1. Situación actual del Mercado de la Consultoría Empresarial	11
3.2. Importancia de la Consultoría Empresarial	12
3.3. Características del Servicio de Consultoría Empresarial en el Perú	12
3.3.1. Principales limitantes de la consultoría	13
3.3.2. Particularidades de la demanda de consultoría para la mediana y pequeña empresa	14
3.3.3. Mecanismos de selección de los servicios de consultoría	14
3.3.4. El Futuro de la Consultoría	15
3.3.5. Efectos de la globalización para la labor de la consultoría empresarial	16
3.3.6. La entrada de nuevos competidores en el mundo de la consultoría	16
3.4. Consultoría Tributaria	17
<b>4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>	19
4.1. Estructura Competitiva del Mercado	19
4.1.1. Análisis de la Oferta	19
A. Empresas que otorgan el servicio de Consultoría	20

## Tributaria

B. Servicios que ofrecen las empresas dedicadas al servicio de Consultoría Tributaria	23
4.1.2. Análisis de la Demanda	26
A. En función al número de contribuyentes inscritos según el Régimen Tributario del Impuesto a la Renta al que pertenece.	26
B. En función al número de contribuyentes inscritos por tipo.	28
C. En función al número de contribuyentes inscritos por departamento.	29
D. En función al número de contribuyentes inscritos por actividad económica.	30
4.2. Selección del Mercado Objetivo	31
4.2.1. Según la recaudación tributaria y la capacidad de pago del contribuyente.	31
4.2.2. En función al tipo de contribuyente según los impuestos afectos.	32
4.2.3. En función a la participación de la recaudación por Departamento.	33
4.2.4. Universo del mercado potencial: contribuyentes.	34
4.2.5. Mercado Objetivo	35
<b>5. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>	<b>38</b>
5.1. Análisis de los Factores.	38
5.1.1. Ámbito Macroeconómico.	38
5.1.2. Ámbito Tributario	44

5.1.3. Ámbito Político	52
5.1.4. Ámbito Tecnológico	55
5.1.5. Ámbito Social	56
5.2. Análisis de las Cinco Fuerzas Interactuantes del Sector	57
5.2.1. La amenaza de los competidores potenciales	58
5.2.2. El poder de negociación de los proveedores	59
5.2.3. El poder de negociación de los compradores	59
5.2.4. Amenaza de Productos Sustitutos	60
5.2.5. Rivalidad entre las empresas competidoras - Competencia en el Sector de Consultoría Tributaria	61
<b>6. PLAN DE MERCADOTECNIA</b>	<b>63</b>
6.1. Perfil del consumidor (segmentación)	63
6.1.1. El Estudio	63
6.1.2. El Cuestionario	63
6.1.3. Características Técnicas de la Muestra	63
6.1.4. El Fiscalizador y el Fiscalizado	65
6.1.5. Las Tipologías: Tipos de Fraude Social	66
6.1.6. Resultados: Comportamiento de los contribuyentes frente a la Obligación Tributaria	67
6.2. Mercado objetivo	68
6.2.1. La importancia económica	68
6.2.2. Comportamiento Tributario	69
6.3. Mezcla de Mercadotecnia	71
6.3.1. Posicionamiento	71
6.3.2. Producto	71
6.3.3. Plaza o distribución	73

6.3.4. Precio	73
6.3.5. Promoción	74
<b>7. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE CONSULTORÍA TRIBUTARIA</b>	<b>75</b>
7.1. Constitución de la empresa de consultora: Gálvez Rosasco Del Águila & Abogados	75
7.2. Estrategia preliminar de captación del segmento de Clientes	75
7.3. Visión de la empresa de Consultoría Tributaria	77
7.4. Misión de la empresa de Consultoría Tributaria	77
7.5. Objetivos Organizacionales (CP, MP y LP)	77
7.6. Planeamiento: Ejecución de la estrategia	77
7.6.1. Perspectivas del Balance Score Card	77
7.6.2. Diseño de servicios de Consultoría Tributaria	78
7.6.3. Capacidad de Servicio Consultoría Tributaria	80
7.6.4. Planeación de servicios por tipo de contribuyente	81
<b>8. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS</b>	<b>82</b>
8.1. Diseño Organizacional	82
8.2. Diseño de la cultura	82
8.3. Políticas Organizacionales	83
8.4. Objetivos de Recursos Humanos	83
8.5. Características del trabajo	84
8.6. Políticas de Recursos Humanos	84
<b>9. CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>	<b>85</b>
9.1. Desarrollo del plan financiero del proyecto	85
9.1.1. Inversión Inicial	85

9.1.2. Proyección de Ingresos	86
9.1.3. Proyección de Costos Operativos	88
9.2. Estructura del Financiamiento	91
9.3. Evaluación Económica del Proyecto	92
9.3.1. Proyección de los Estados Financieros	92
9.3.2. Evaluación de la rentabilidad económica del proyecto	96
9.3.3. Análisis del Punto de Equilibrio	96
9.3.4. Análisis de Escenarios: Optimista –Pesimista	97
<b>10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>115</b>
10.1. Conclusiones	115
10.2. Recomendaciones	118
<b>11. ANEXOS :</b>	
1. Índice de Gráficos	120
2. Índice de Tablas	121
3. Glosario Tributario	124
4. Currículum de José Gálvez Rosasco	127
5. Programa de Trabajo de Auditoria Tributaria	131
6. Principales requerimientos de las empresas en materia tributaria	133

## 1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas se enfrentan a un mundo cada vez más competitivo, producto de la globalización, la conformación de bloques económicos, el desarrollo tecnológico, entre otros. En este contexto sobrevivir, lograr posicionarse en el mercado, obtener una ventaja diferenciada permanente, es una tarea difícil para las empresas, apreciándose en ellas una tendencia creciente en requerir el apoyo de empresas consultoras para afrontar dicha situación.

El Perú no es ajeno a esta realidad, tal vez en menor grado debido al grado de su desarrollo económico y social, por lo que las empresas peruanas todavía no advierten en su real magnitud la importancia del rol que cumplen las consultoras en el medio empresarial. Al respecto, en un estudio reciente realizado por la CONFIEP se observó que el 31% de las medianas y pequeñas empresas desconocen los beneficios que se pueden obtener al contratar los servicios de consultoría; así también como resultado de dicho estudio se determinó que el 92% de los empresarios encuestados expresaron que la consultoría más demandada es la de tipo “tributaria”.

En el medio empresarial existe actualmente desconocimiento y una errada interpretación de las normas tributarias, hecho que incide en el rendimiento económico de las empresas. El efectuar un mayor cálculo de impuestos o una equivocada aplicación de las normas tributarias en las operaciones normales del negocio, puede conllevar a generar pago de multas improductivas (y a la vez no deducibles) mermando sobre la rentabilidad del negocio; así como, generar altos costos administrativos con incidencia en los resultados financieros. Por ejemplo, en los casos de adquisiciones y pagos a los proveedores, el personal muchas veces desconoce los requisitos que debe contener un Comprobante de Pago, o una Guía de Remisión en el caso de traslado de insumos o mercaderías que ingresan o salen del almacén o el traslado entre sus mismos almacenes o establecimientos anexos, generando pagos en exceso, multas o pagos moratorios al ser detectados por la SUNAT.

De igual modo, las empresas no le dan la importancia debida o desconocen de los beneficios que ofrecen los fraccionamientos especiales otorgados por el gobierno, la no consideración en el flujo de caja y su aprovechamiento financiero producto de las Retenciones a sus proveedores o las Dedicaciones efectuadas a sus clientes.

Este desconocimiento de las empresas respecto a las normas tributarias se evidencian en las auditorías tributarias efectuadas por SUNAT, las que en su gran mayoría devienen en reparos tributarios, por erradas interpretaciones de las normas tributarias, desconocimiento de su aplicación o una deficiente implementación de sus controles internos.

En el presente trabajo, se plantea que es factible invertir en una empresa de consultoría tributaria en el contexto actual, para tal fin en los primeros capítulos se explica cual es la tendencia de este tipo de consultorías en el ámbito internacional y nacional, en este último se incide en sus características particulares. Posteriormente se analiza la oferta y la demanda de este servicio, se evalúa el entorno y se determina el mercado objetivo, habiéndose establecido que los clientes en los cuales se centra la atención son los de la categoría “principales contribuyentes” de la topología “grises – buenos”.

Finalmente, se realiza un Planeamiento Estratégico, habiendo tomado como referencia a la empresa de Consultoría Tributaria “José Gálvez Rosasco & Abogados” con el propósito de ser más realistas al estimar los costos y gastos, los ingresos futuros y, determinar la rentabilidad de la inversión en el otorgamiento del servicio de consultoría.

## 2 RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se plantea que es factible invertir en una empresa que ofrece el servicio de consultoría tributaria, en primer término porque se ha evidenciado que hay una tendencia creciente de la demanda de este servicio en el mercado nacional, la cual está conformada por todos los contribuyentes de las diferentes categorías en el país, y por otro lado, al obtener resultados positivos del estudio y análisis de este sector, basándonos en las características de la empresa de Consultoría Tributaria “José Gálvez Rosasco & Abogados”.

Inicialmente, se toma como hipótesis el estudio técnico realizado por la CONFIEP referido a la evaluación del campo de la Consultoría, en el cual se concluye que son las empresas de Consultoría Tributaria las que más demanda han tenido en los últimos 20 años en el Perú. En base a estos resultados, se realiza una evaluación del entorno económico, así como una estructuración del mercado de Consultoría Tributaria, desde una perspectiva de la oferta y de la demanda existente en este campo, a fin de seleccionar el mercado objetivo. La oferta está conformada por Empresas de Auditoría Financiera, Estudios de Abogados, Empresas de Capacitación y Empresas de Consultoría Tributaria propiamente dicha; la demanda estaría conformada por todo el universo de contribuyentes estratificada según su recaudación, en función al Régimen del Impuesto a la Renta, a su ubicación geográfica o al sector económico al que pertenece.

Después de determinar el entorno favorable para el mercado de la Consultoría Tributaria, se procedió a la elección del mercado objetivo, se priorizó la elección del cliente potencial basándose en su importancia según la recaudación de los tributos afectos y su poder adquisitivo, habiéndose concluido que el mercado objetivo está conformado por contribuyentes pertenecientes al directorio de Principales Contribuyentes. Este sector del mercado objetivo tiene mayor carga tributaria, es decir son los que registran mayor pago de impuestos al fisco, por lo que gran parte de ellas son elegidas por la SUNAT en la programación de las fiscalizaciones que se realiza con el propósito de verificar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, por consiguiente son las que tienen mayor demanda en requerir los servicios de estas empresas de consultoría tributaria.

Finalmente, luego de identificar nuestro mercado objetivo, se estructura la situación financiera de la empresa de Consultoría “José Gálvez Rosasco & Abogados”, desde una perspectiva de tres escenarios: Favorable, Desfavorable y promedio; donde veremos la proyección de sus resultados financieros, llegando a apreciar la

factibilidad de la empresa consultora en un periodo de tiempo de los próximos 3 años. Así también, apreciaremos una estructura de costos basado en el personal, el capital humano necesario para que este tipo de empresa pueda tener éxito en el mercado basado principalmente en la calidad del servicio y el prestigio de los integrantes de la empresa consultora.



### 3 LA CONSULTORÍA EN EL PERÚ

El actual entorno competitivo obliga a las empresas a ser más eficientes independientemente del lugar donde se localicen, motivo por el cual, cada vez un número creciente de empresas contratan los servicios de consultores para ayudarles a incursionar en nuevos mercados, consolidarse en los existentes o simplemente para sobrevivir. Estos cambios en el medio empresarial y sus necesidades ha cambiado la percepción que se tiene acerca de los consultores hoy en día, ellos ya no sólo escriben reportes basados en la información suministrada por sus clientes y formulan recomendaciones que el cliente tiene que llevar a la práctica por sí mismo., sino que tienen un rol más participativo dentro de las empresas; poseen amplios conocimientos sobre industrias y mercados específicos, lo que les permite evaluar los problemas de sus clientes y proponer soluciones objetivas, acertadas con mayor posibilidades de éxito. Inclusive, cada vez hay una mayor tendencia a permanecer al lado de sus clientes durante la fase de aplicación de las recomendaciones.

#### 3.1 Situación actual del Mercado de la Consultoría Empresarial

La consultoría es una de las industrias de más rápido crecimiento en el mundo actual. En Europa, el mercado de la consultoría ha estado creciendo a una tasa que fluctúa entre el 25 y 30% anual. En promedio las empresas de los países de la Unión Europea invierten en la contratación de servicios de consultoría alrededor de 25.000 millones de dólares al año (la mitad del PBI del Perú) En Estados Unidos, las más grandes y avanzadas firmas de consultoría facturan aproximadamente 2.700 millones de dólares al año<sup>1</sup>.

Estas cifras muestran el auge de la consultoría empresarial en estos países y revela que el uso de la consultoría es práctica corriente, por eso la cartera de empresas de consultoría y consultores independientes es bastante completa y competente.

En el Perú, el mercado de la consultoría empresarial se ha dinamizado en estos últimos años con la presencia de renombradas firmas consultoras extranjeras como Klegal (KPMG), Deloitte&Touche, Ernest & Young, Price

<sup>1</sup> Informe del "Servicio de Consultoría en el Perú", obtenido del econsulting - Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas – CONFIEP [www.confiep.org.pe](http://www.confiep.org.pe)

WaterHouse Coopers, entre otras, lo que ha obligado a empresas ya establecidas en este mercado a desarrollar mejores estrategias para captar clientes y a usar herramientas acordes a la realidad de la empresa peruana.

### 3.2 Importancia de la Consultoría Empresarial

Para adecuarse rápidamente a las fuertes exigencias del mercado, descubrir y aprovechar mejor las oportunidades, los empresarios recurren cada vez más al consultor. Con su ayuda inician e implementan procesos de cambio al interior de las empresas y desarrollan habilidades del personal en diferentes niveles que apuntan a aumentar la productividad, eficiencia y eficacia.

Los modelos y estrategias de consultoría han seguido una evolución, muy relacionada a los desafíos que el entorno le plantea a la nueva empresa. El consultor utiliza estrategias acordes a la respuesta empresarial requerida por estos desafíos.

- ✓ Mercados grandes, abiertos y globales
- ✓ Cambio, volatilidad, influencias recíprocas
- ✓ Desarrollo positivo, grandes exigencias, por crecimiento y desregulación
- ✓ Rápidos avances tecnológicos
- ✓ Sociedad basada en el conocimiento
- ✓ Gustos y preferencias, expectativas del cliente
- ✓ Alta y creciente competencia: "Hipercompetencia"

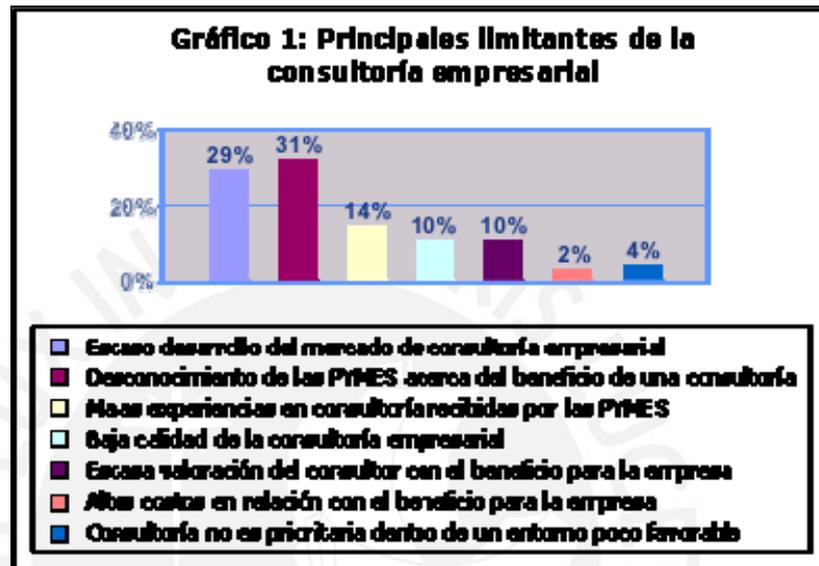
### 3.3 Características del Servicio de Consultoría Empresarial en Perú

A continuación se presenta un resumen acerca de los resultados del trabajo de campo realizado por CONFIEP, que incluye Focus Groups a consultores empresariales independientes y firmas de consultoría, encuestas muestrales a empresarios y entrevistas a funcionarios y dirigentes de instituciones y organizaciones que promueven el uso de la consultoría en el Perú.



### 3.3.1 Principales limitantes de la consultoría

Según los resultados obtenidos, (Gráfico 1), se observa que el 31% de las medianas y pequeñas empresas desconocen los beneficios que puede obtener de una buena consultoría; además el 14% comentó algunas malas experiencias como limitante para la contratación de servicios de consultoría.



Fuente : CONFIEP

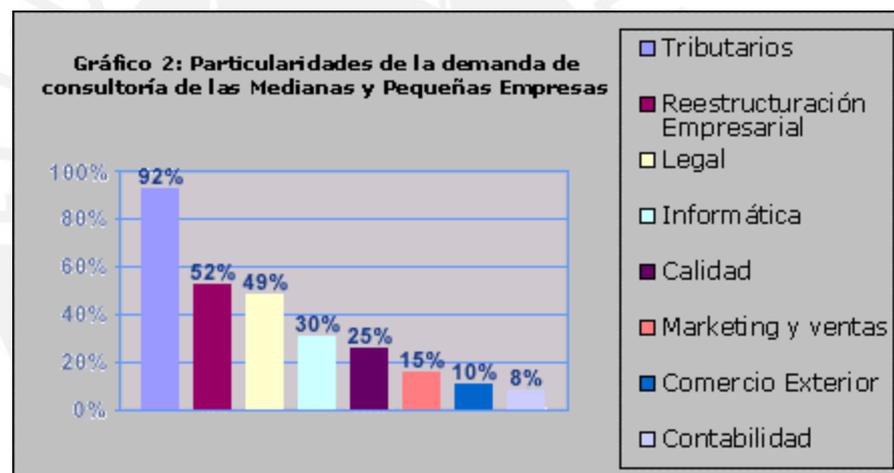
Otra de las razones que desalientan a las medianas y pequeñas empresas a contratar los servicios de consultoría es su alto costo y la percepción de una relación costo / beneficio que no justifica tal inversión.

Asimismo, señalaron como otro motivo para no utilizar consultoría al hecho que los servicios ofrecidos por los consultores en algunos casos no se ajustan a los requerimientos y a la realidad de las empresas, puesto que sus recomendaciones implican muchos gastos y los resultados no se generan en el corto plazo, evidenciando la falta de una capacitación por parte de los consultores empresariales en temas como gestión de procesos de asesoramiento, mercadeo y enfoque al cliente y aseguramiento de la calidad.

Por último los empresarios suponen que los datos proporcionados a un posible consultor pueden perder su confidencialidad, además de referirse a que no cuenta con personal que actúe como contraparte del consultor pues están concentrados en problemas operativos.

### 3.3.2 Particularidades de la demanda de consultoría para la mediana y pequeña empresa.

En base a respuestas múltiples los empresarios encuestados (Gráfico 2) respondieron en un 92% que la especialidad de consultoría más demandada es la **tributaria**. La reestructuración empresarial y la asesoría legal ocuparon el segundo y tercer lugar con un 52% y 49% respectivamente. Estos resultados demuestran que la mayoría de los directivos de las medianas y pequeñas empresas tienen problemas para una adecuada interpretación de los dispositivos legales que los afectan o pudieran beneficiarlos. De igual manera, por la coyuntura económica muchas empresas se están acogiendo al sistema de reestructuración patrimonial del INDECOPI por lo que solicitan crecientemente los servicios de consultoría.



Fuente: CONFIEP

### 3.3.3 Mecanismos de selección de los servicios de consultoría

Otro resultado importante a destacar es la respuesta del 55% de la muestra señalando que los mecanismos de contacto más usados para seleccionar consultores son las recomendaciones o búsqueda personalizada del cliente a través de sistemas virtuales y directorios especializados promovidos por instituciones de reconocido prestigio institucional. Asimismo se encontró que el éxito depende de la satisfacción de antiguos clientes y contactos, así como del prestigio ganado.

### 3.3.4 El Futuro de la Consultoría

Las empresas se enfrentan con crecientes y complejas demandas y expectativas de sus clientes en mercados donde la tendencia hacia el futuro perfecto es cada vez más evidente. La gestión exitosa de la empresa requiere de capacidad de maniobra en el futuro.



La competencia internacional es uno de los principales temas con los que se enfrenta hoy las empresas. Ello las obliga a conseguir los mejores resultados en todas las áreas de gestión. Y los mejores resultados se obtienen con los mejores profesionales. Pero no pueden tener los mejores profesionales en todas las áreas. Y aunque se pudiera, no es inteligente pretenderlo.

Las empresas deben disponer de unos recursos básicos pero permanentes, pero, de la misma manera que, a la hora de establecer los recursos financieros se compagina el capital fijo con el capital variable; desde el punto de vista de los recursos humanos se deben equilibrar los recursos fijos de gestión y ejecución de proyectos con los recursos variables (consultores) que ayuden a abordar con éxito proyectos específicos.

En dicho contexto, los servicios de consultoría han experimentado un verdadero auge en los últimos 20 años. ¿Continuará su crecimiento? ¿Cuál será su futuro? Si se produce este cambio se afectará profundamente tanto al modo en que las firmas de consultoría se organizan y ofrecen su trabajo, como el modo en que los compradores de servicios deberán plantearse abordar sus relaciones con consultores en el futuro.

Es interesante analizar el mundo de la consultoría, desde la perspectiva de aportar algunas reflexiones, que sean útiles tanto para aquellos que desarrollan su labor como consultores, como para aquellos empresarios que contratan a consultores en la confianza de que les aporten ideas y soluciones rentables.

### 3.3.5 Efectos de la globalización para la labor de la consultoría empresarial.

Las empresas multinacionales cuando experimentan y/o afrontan cambios en cualquiera de sus áreas, requieren el apoyo de un consultor que le asesore en dicha tarea y permita realizar con éxito dichos cambios en todos los países en que desarrollan sus actividades. En ese sentido las firmas de consultoría que han experimentado en su propia organización el concepto de globalización y saben realmente como explotarlo poseen una ventaja diferencial frente a las demás.

La globalización hace que los avances y las experiencias empresariales se transmitan de un país a otro con bastante celeridad, lo que permite a las firmas globales puedan sacar provecho de ello.

Así también, el mundo tiende lentamente a homogeneizar los hábitos, las normas, las legislaciones, los mercados, etc.; haciendo cada vez más lógico y más fácil adoptar estrategias y actitudes globales, sin que ello signifique dejar de reconocer las peculiaridades locales. Es decir, hay una tendencia a pensar en soluciones y estrategias globales matizadas luego por adaptaciones locales. Pero cada vez se justificarán menos las soluciones locales aisladas.

Las organizaciones globales de consultores, compuestas por una red multinacional integrada a su vez por equipos locales que hablan un lenguaje común, son las mejores situadas para responder a la demanda de consultoría.

### 3.3.6 La entrada de nuevos competidores en el mundo de la consultoría

El futuro, en el mercado de la consultoría especializada, será de firmas mixtas de consultoría y desarrolladoras de tecnologías de la información. Además, parece existir un potencial considerable de crecimiento entre las firmas de consultoría medianas y pequeñas, también en las firmas consultoras de un solo empleado-propietario.

La consultoría tenderá a ser más específica porque los clientes están solicitando servicios más detallados. La consultoría, a semejanza de cualquier otra profesión basada en el conocimiento, depende de la

persona que se dedique a esta labor. Las empresas más grandes tendrán que ofrecer algo más que la suma de sus números, pues de lo contrario no tendrá sentido que se estructuren grandes firmas.

### 3.4 Consultoría Tributaria

Como parte de la consultoría especializada, tenemos a la Tributaria demandada mucho en todo el ámbito empresarial. Debido a que actualmente existe mucha confusión en la interpretación de las normas tributarias y por ende un deficiente planeamiento estratégico debido a esta omisión de vital importancia económica, toman por alto aspectos de gran relevancia los cuales tienen una incidencia directa en el cálculo de los impuestos, generando de esa manera un menor rendimiento económico de las empresas.



Asimismo, el desconocimiento de las normas tributarias o la mala interpretación de las mismas, efectuado por las personas encargadas del cálculo de impuestos en las empresas, generan altos costos administrativos incidiendo directamente en los resultados financieros con alteraciones en el Flujo de Caja. Por ejemplo, en los casos de adquisiciones y pagos a los proveedores, el personal muchas veces desconoce los requisitos que debe contener un Comprobante de Pago, o una Guía de Remisión en el caso de traslado de insumos o mercaderías que ingresan o salen del almacén o el traslado entre sus mismos almacenes o establecimientos anexos, o los casos de fraccionamiento tributarios donde los Gerentes Financieros muchas veces no toman en cuenta su importancia y los beneficios que pierden al no aprovecharlos.

Es de señalar que igualmente este desconocimiento o mala interpretación de las normas tributarias entre el público en general, les genera pagos en exceso, multas o pagos moratorios al reliquidar ellos mismos sus impuestos.

Por otro lado, día a día podemos apreciar que las auditorías tributarias efectuadas por SUNAT a las diferentes empresas, devienen en la gran mayoría en reparos tributarios, ya sea por mala interpretación de las normas tributarias por los directivos de estas empresas, por desconocimiento o debido a un mal control interno existente en la empresa.



Es así, que por lo anteriormente expuesto, se hace imprescindible una evaluación por parte de las empresas en general, respecto al conocimiento de las normas tributarias por parte de su personal encargada de impuestos, el modo de su interpretación y aplicación en el desarrollo de las operaciones de la empresa, así como un buen control, para que de esa manera, se pueda desarrollar un buen Planeamiento Estratégico Integral.

## 4 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 4.1 ESTRUCTURA COMPETITIVA DEL MERCADO



#### 4.1.1 ANÁLISIS DE LA OFERTA

El universo de los servicios de Consultoría Tributaria, esta conformado por todas aquellas empresas que ofrecen “orientar” a sus clientes (personas naturales o personas jurídicas) en diferentes contingencias que pueda tener en materia tributaria, principalmente referente a los impuestos que son ingresos al Tesoro Público, como son IGV e Impuesto a la Renta principalmente.

Por lo tanto, la Oferta se encontraría constituida por el conjunto de empresas que ofrecen entre uno de sus servicios el de Consultoría

Tributaria, las cuales no se dedican a realizar estos servicios de consultoría exclusivamente.

## A. Empresas que otorgan el servicio de Consultoría Tributaria

### □ Empresas de Auditoria Financiera

Estas empresas tienen como actividad principal la de realizar Auditorias Financieras, pueden realizar esta labor a solicitud de una empresa o por encargo de otra por tratarse de empresas relacionadas (empresa matriz – subsidiaria). Las empresas en general requieren de este servicio, básicamente por exigencias de CONASEV, ya sea porque éstas cotizan en bolsa, por intereses particulares de los accionistas o por exigencias gubernamentales de las empresas estatales.

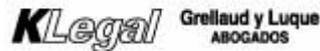
El producto que ofrecen estas empresas de auditoria es la de dar una opinión sobre la razonabilidad de los Estados Financieros, lo cual se da a través del Dictamen, el cual debe ser presentado a CONASEV. Asimismo dicho Dictamen es utilizado como fuente de toma de decisiones para los accionistas, inversionistas, clientes, proveedores, bancos, SUNAT, entre otros.

Las más importantes empresas de auditoria en el medio tienen representación internacional, donde dicho intangible (marca, Godwill) es necesario para la conservación de su nicho en el mercado ya ganado. Es del caso que muchas empresas trasnacionales tienen como proveedor de sus servicios a una firma determinada de Auditoria con representación internacional, la misma que realiza los trabajos de Auditoria Financiera a la casa matriz y a todas sus subsidiarias por todo el mundo. Esta exclusividad se debe a la confianza que se deposita en la firma de auditoria, y por consiguiente garantiza los resultados de los informes en todas sus sedes (Dictámenes)

Adicionalmente realizan otros tipo de servicios de consultoría, que para nuestro caso, se dedican entre otros servicios, a la de Consultoría Tributaria. Para ello, tienen áreas que se dedican especialmente a Impuestos, donde un grupo de profesionales contadores y abogados, son los que realizan este tipo de servicio.

A continuación tenemos a algunas de estas empresas :

- Klegal Grellaud y Luque Asociados, miembro de KPMG



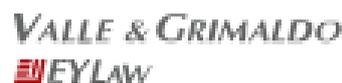
- Dongo – Soria Gaveglio y Asociados



- Gris Hernández & Asociados, Deloitte & Touche



- Valle & Grimaldo Abogados, firma miembro de Ernst & Young Law Alliance



- Pazos, López de Romaña, Rodríguez



- Otros : 140 aproximadamente de firmas de auditoria financiera

#### □ Estudios de Abogados

Estas empresas realizan una serie de servicios de consultoría de materia legal, conformados por una plana profesional de abogados principalmente. Una de sus especialidades se encuentra la de Consultoría Tributaria, donde ofrece una serie de servicios relacionados con impuestos.

- Muñiz, Forsyth, Ramírez, Pérez – Taiman & Luna Victoria – Abogados
- Rodrigo, Elías Medrano Abogados



- Hernández, Roselló Abogados

- Otros : 650 aproximadamente estudios de abogados

#### □ **Empresas de Consultoría Tributaria en General**

La característica principal de estas empresas es la de brindar servicios de Consultoría Tributaria, cuya área especializada se encuentra conformada por grupos de profesionales tributarios y que trabajan en función a las necesidades de sus clientes, profesionales conformados mayormente por contadores, economista y abogados. Actualmente existe diversidad de empresas de Consultoría, muchas de ellas dan este servicio de manera conexas a su actividad principal o como una empresa netamente de servicio de consultoría tributaria.

Las empresas que ofrecen este servicio son aquellas empresas dedicadas a : la publicación de Revistas Especializadas en materia tributaria, legal, laboral o contable, la capacitación en general o solo la de consultoría tributaria.

Algunas veces este servicio se complementa con la capacitación periódica o permanente de la empresa a su cliente o al público en general, siendo muy pocas de estas empresas de consultoría contable especialistas en este aspecto.

De estas, podemos estar hablando de :

- Asesoramiento y Análisis Laborales SAC. – AELE  
Análisis Tributario, Información contable, financiera y Tributaria
- INDE Consultores



- Accounting Global Solutions



- Estudio Caballero Bustamante

## ESTUDIO CABALLERO BUSTAMANTE

- Alianza Estratégica
- Otras 170 empresas de Consultoría y asesoría tributaria aproximadamente

Por lo tanto, las empresas que realizan el servicio de Consultoría Tributaria, ya sea que forme parte de una empresa de auditoría financiera, estudio de abogados o de consultoría contable, ofrecen por lo general el mismo servicio; las muy prestigiadas tienen en su staff a un equipo de profesionales de diferentes especialidades, y analizan un caso según su naturaleza del problema o situación de su cliente. Las empresas medianas tendrán a un grupo de abogados así como de contadores de ser el caso, relacionados entre otros servicios a temas tributarios. Las empresas pequeñas tendrán una o dos personas especialistas en los temas contables y tributarios.

Por lo general, en este tipo de empresas de Consultoría Tributaria tendrán abogados que se encarguen de litigios, por consiguiente una de sus funciones en estas consultorías es la de la presentación de reclamos a la Administración Tributaria o Apelaciones al Tribunal Fiscal. Del mismo modo, los contadores en el día a día, se encargan aparte de la preparación de los Estados Financieros de las empresas, de preparar las liquidaciones del IGV de manera mensual y de la Declaración Jurada Anual del Impuesto a la Renta una vez al año; ambos profesionales se encargarían de la consultoría tributaria como un servicio adicional que otorga la empresa adicional a su actividad principal.

### **B. Servicios que ofrecen las empresas dedicadas al servicio de Consultoría Tributaria**

Los diferentes servicios que ofrecen estas empresas de consultorías son los siguientes :

- a) Planeamiento Tributario Corporativo: Realizan un Planeamiento Gerencial Tributario, basado en acciones que debe realizar la

empresa para ajustar su desempeño dentro del alcance de las normas tributarias, sus beneficios y vacíos legales existentes para pagar lo menos posible dentro de la ley.

- b) Representación en diferentes actuaciones de la Administración Tributaria: Siempre se encuentra un especialista tributarista en representación de la empresa ante las intervenciones de SUNAT o de las diferentes Municipalidades.
- c) Interposición de solicitudes de fraccionamientos de deudas tributarias: Labor netamente procesal, donde verifican los requisitos que debe cumplir su cliente para acceder a beneficios de fraccionamientos regulares o especiales según su oportunidad.
- d) Patrocinio legal en los diferentes procedimientos tributarios: Llámese reclamaciones, apelaciones ante el Tribunal Fiscal o la presentación de una demanda contenciosa ante la Corte Suprema del Poder Judicial
- e) Asesoría permanente respecto del cumplimiento de las obligaciones tributarias: Prácticamente son asesorías legales respecto al alcance de las normas.

A continuación se tiene algunas empresas que ofrecen los servicios de consultoría, cuyas páginas Web comunican los servicios específicos que ponen a disposición de su cliente :

**Tabla 1 : Resumen de los Servicios ofrecidos por las diferentes Firmas renombradas**

<b>Empresa Consultora</b>	<b>Rubro principal</b>	<b>Servicios que ofrece</b>
Klegal Grellaud y Luque Asociados	Auditoria Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prevención de contingencias para la solución de problemas</li> <li>▪ Hacer que pague su cliente lo menos posible de impuestos dentro de la ley</li> </ul>
Muñiz, Forsyth, Ramírez, Pérez – Taiman & Luna Victoria - Abogados	Estudio de Abogados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planeamiento tributario corporativo : Diseño legal de los nuevos negocios e inversiones</li> <li>▪ Representación en auditorias fiscales</li> <li>▪ Patrocinio legal en los procedimientos ante la Administración Tributaria y el Poder Judicial</li> </ul>
Rodrigo, Elías Medrano Abogados	Estudio de Abogados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asesoría permanente respecto del cumplimiento de las obligaciones tributarias</li> <li>▪ Planificación fiscal</li> <li>▪ Asistir a los clientes durante las visitas de los inspectores de la Administración</li> <li>▪ Interposición de reclamaciones</li> <li>▪ Defensa de las respectivas causas ante el Tribunal Fiscal y la Corte Suprema, cuando corresponde</li> </ul>
Caballero Bustamante	Empresa de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asesoría Tributaria</li> <li>▪ Patrocinio, defensa y asesoramiento al cliente en procedimientos administrativos contenciosos ante la SUNAT, municipalidades y otras administraciones tributarias, así como ante el Tribunal Fiscal.</li> <li>▪ Asesoramiento en procedimientos no contenciosos:</li> <li>▪ Auditoria Tributaria.</li> <li>▪ Precios de transferencia.</li> <li>▪ Asistencia y representación en verificaciones o fiscalizaciones de la Administración Tributaria.</li> <li>▪ Asesoría tributaria a municipalidades.</li> <li>▪ Capacitación : Seminarios, cursos.</li> </ul>
Executive Consulting S.A.C	Empresa de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes tributarios a consultas específicas</li> <li>▪ Planeamiento Tributario para el ejercicio 2002</li> <li>▪ Evaluación de ahorros tributarios</li> <li>▪ Auditoria Tributaria</li> <li>▪ Revisión de determinación de impuestos</li> <li>▪ Adecuación a modificaciones a la Ley</li> <li>▪ Entrenamiento a la medida sobre aspectos tributarios</li> </ul>

Elaboración : Propia

#### 4.1.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La demanda potencial lo conforma todo el universo de contribuyentes inscritos ante la SUNAT a nivel nacional, sin perder de vista a aquellos futuros contribuyentes, llámese empresas a constituirse como por ejemplo aquellos Contratos de Colaboración Empresarial con empresas nacionales y transnacionales o como pequeños negocios próximos a formarse, considerados como mercado atractivo por ser relativamente nuevos. Estas empresas, muchas veces se forman sin personal administrativo definido, por lo que requerirían contadores y/o asesores especialistas en impuestos.

Por otro lado la selección de mercados debe estar en función a las necesidades que responde el servicio de consultoría tributaria. Para ello vamos a analizar el universo de la demanda existente en esta actividad :

**A. En función al número de contribuyentes inscritos según el Régimen Tributario del Impuesto a la Renta al que pertenece :** Régimen General, Régimen Especial de Renta, Régimen Único Simplificado, Personas Naturales sin negocio, Trabajadores dependientes.

En la siguiente Tabla 2, podremos apreciar los contribuyentes inscritos por Régimen Tributario, es decir, cuantos de éstos contribuyentes se encuentran en alguna determinada categoría de Impuesto a la Renta. Según lo que podemos apreciar que no son muchos los principales contribuyentes, son apenas menos del 1% de los contribuyentes a nivel nacional, sin embargo los Medianos y Pequeños contribuyentes representan el 99.43% del total de contribuyentes inscritos.

**TABLA 2 : CONTRIBUYENTES POR RÉGIMEN TRIBUTARIO <sup>1/</sup>**

(En Miles de Contribuyentes)

	DICIEMBRE	PARTICIPACION	Variación %	
			2003 Dic./Nov.	Dic. 2003/2002
<b>Contribuyentes inscritos por Régimen</b>	<b>2,675.5</b>	<b>100.00%</b>	<b>0.5</b>	<b>10.5</b>
<b>Principales Contribuyentes <sup>2/</sup></b>	<b>14.6</b>	<b>0.55%</b>	<b>0.1</b>	<b>-1.5</b>
<b>Medianos y Pequeños Contribuyentes <sup>3/</sup></b>	<b>2,660.9</b>	<b>99.45%</b>	<b>0.5</b>	<b>10.6</b>
Régimen General <sup>4/</sup>	407.0	15.21%	0.4	7.7
Tercera Categoría	380.2	14.21%	0.5	8.5
Otras rentas de Tercera Categoría <sup>5/</sup>	26.8	1.00%	-0.9	-2.5
Régimen Especial de Renta	143.5	5.36%	-0.4	0.6
Régimen Único Simplificado	361.2	13.50%	0.1	4.1
Trabajadores Independientes	1,774.0	66.31%	0.7	13.5

1/ Incluye contribuyentes activos.

2/ La totalidad de los Principales Contribuyentes pertenecen al Régimen General. A partir del mes de diciembre 2002 un total de 267 contribuyentes pasó al directorio de medianos y pequeños contribuyentes.

3/ El total de Medianos y Pequeños Contribuyentes no coincide con la suma de las partes, pues un contribuyente puede estar afecto a más de un tributo.

4/ Se considera en el Régimen General a los contribuyentes afectos a Tercera Categoría del Impuesto a la Renta, excluido el Régimen Especial de Renta.

5/ Incluye a los contribuyentes comprendidos en regímenes especiales de Tercera Categoría, como los de Amazonía, Productores Agrarios y Frontera.

Fuente: SUNAT

Tal como comentábamos antes en el inciso anterior, los Principales Contribuyentes son un mercado potencial en función a su poder adquisitivo y por el riesgo permanente que tiene por la Admistración Tributaria que hace que necesite mayor asesoría tributaria. Sin embargo en éste último cuadro, no son muchos éstos contribuyentes, son solo 14,600 a nivel nacional.

Es de señalar que el 15.21% de contribuyentes pertenecen al Régimen General, aproximadamente unos 407,000, sobre los cuales tienen a su cargo mayor carga tributaria y mayor complejidad en la determinación de sus obligaciones tributarias.

Asimismo, aquellos contribuyentes inscritos como Trabajadores Independientes representan un 66.31% del total de inscritos, eso es aproximadamente unos 1'774,000 contribuyentes. Aparentemente es un mercado portencial, sin embargo sus obligaciones tributarias son bastantes sencillas, donde en la mayoría de casos dichas personas (no empresas) cumplen personalmente con sus obligaciones tributarias, por lo que no suelen utilizar los servicios de un asesor tributario.

Es importante señalar que actualmente se inscriben en promedio 21,000 nuevos contribuyentes al mes, donde el 24% de éstos son empresas los cuales no todos son "nuevos" contribuyentes, pues muchas veces nace una empresa por liquidar otra de los mismos dueños.

### B. En función al número de contribuyentes inscritos por tipo.

Podemos apreciar en la siguiente Tabla 3, que el 64.93% del universo de contribuyentes se encuentra constituido por Personas Naturales sin empresas y el 25.67% se encuentra constituido por Personas Naturales con empresas unipersonales, los cuales son generadores de Renta de Tercera Categoría.

De este mismo cuadro, podemos observar que le siguen aquellos contribuyentes con una constitución societaria definida, como el 2.43% de inscritos lo conforman las Sociedades Anónimas (SAA y SAC), el 2.11% las empresas de individuales de responsabilidad limitadas (EIRL) y el 1.72% lo conforman las sociedades comerciales de responsabilidad limitada (SCRL), que en total son aproximadamente 2,590 contribuyentes inscritos pertenecientes a estas formas societarias que conforman todos los negocios en el mercado nacional.

**TABLA 3 : CONTRIBUYENTES INSCRITOS POR TIPO DE CONTRIBUYENTE <sup>1/</sup>**

(En Miles de Contribuyentes)

	DICIEMBRE	PARTICIPACIÓN	Variación %	
			2003 Dic./Nov.	Dic. 2003/2002
<b>Contribuyentes inscritos por Tipo de Contribuyente</b>	<b>2,675.5</b>	<b>100.00%</b>	<b>0.5</b>	<b>10.5</b>
Persona natural sin empresa	1737.31	64.93%	0.8	13.7
Persona natural con empresa unipersonal	686.72	25.67%	0.1	4.9
Sociedad anónima	64.91	2.43%	0.8	10.2
Empresa individual de responsabilidad limitada	56.46	2.11%	0.4	5.4
Sociedad comercial de responsabilidad limitada	46.09	1.72%	0.4	5.3
Sociedad irregular	34.01	1.27%	-0.5	-4.8
Asociación	22.46	0.84%	0.2	9.7
Universidades, centros educativos y culturales	7.45	0.28%	-0.2	0.1
Gobierno local	2.22	0.08%	0.0	5.4
Sociedad civil	1.76	0.07%	0.2	1.1
Junta de propietarios	1.74	0.06%	0.5	1.9
Comunidades campesina y nativa	1.79	0.07%	0.3	7.2
Cooperativas, Sociedades Agrarias de Interés Social	1.52	0.06%	0.1	-1.4
Sociedad conyugal sin empresa	1.67	0.06%	-0.3	-1.0
Instituciones públicas	1.34	0.05%	1.1	10.7
Sociedad conyugal con empresa unipersonal	0.94	0.04%	-0.6	-7.7
Instituciones religiosas	1.05	0.04%	0.3	0.9
Sucesión indivisa sin empresa	1.57	0.06%	1.6	12.4
Sucesión indivisa con empresa unipersonal	1.06	0.04%	0.8	3.4
Otras formas societarias	0.87	0.03%	3.4	21.5
Asociación en participación	0.59	0.02%	-1.5	-5.9
Sucursales o agencias de empresas extranjeras	0.48	0.02%	0.0	-4.3
Contratos de colaboración empresarial	0.74	0.03%	4.1	40.4
Fundación	0.32	0.01%	-1.2	3.6
Gobierno central	0.19	0.01%	0.0	-0.5
Entidades de auxilio mutuo	0.17	0.01%	0.0	5.1
Sociedad de beneficencia	0.10	0.00%	-2.9	-3.8

1/ Sólo considera contribuyentes activos.

Fuente: SUNAT

### C. En función al número de contribuyentes inscritos por departamento.

Por otro lado podemos apreciar en la Tabla 4, el número de contribuyentes inscritos por cada departamento, donde podremos visualizar la importancia de la instalación de sedes descentralizadas de la SUNAT en función al número de contribuyentes, instalando Intendencias Regionales en Lima, Arequipa, La Libertad, Cusco, Piura, Junín, Lambayeque, e Ica. Respecto a la Intendencia Regional de Tacna su instalación es por ubicación estratégica de frontera.

**TABLA 4 : CONTRIBUYENTES INSCRITOS POR DEPARTAMENTO** 1/

(En Miles de Contribuyentes)

	DICIEMBRE	PARTICIPACIÓN	Variación %	
			2003 Dic./Nov.	Dic. 2003/2002
<b>Contribuyentes inscritos por departamento</b>	<b>2,675.5</b>	<b>100.00%</b>	<b>0.5</b>	<b>10.5</b>
Lima	1,550.7	57.96%	0.5	9.7
Arequipa	152.4	5.70%	0.8	9.7
La Libertad	103.5	3.87%	0.5	10.0
Cusco	101.5	3.80%	0.8	15.3
Piura	95.0	3.55%	0.9	14.5
Junín	81.7	3.05%	0.6	15.3
Lambayeque	77.6	2.90%	0.7	0.2
Ancash	58.9	2.20%	0.7	12.1
Ica	55.8	2.09%	0.8	11.2
Puno	47.0	1.76%	-0.9	11.4
Tacna	45.8	1.71%	0.6	11.1
Loreto	43.4	1.62%	0.6	14.7
Cajamarca	40.4	1.51%	0.7	10.2
Ucayali	37.9	1.42%	0.6	15.3
San Martín	35.8	1.34%	0.4	13.5
Huánuco	27.8	1.04%	0.5	17.1
Ayacucho	24.1	0.90%	0.7	10.0
Moquegua	20.4	0.76%	0.5	12.4
Apurímac	17.2	0.64%	-0.3	15.6
Tumbes	15.3	0.57%	0.7	18.2
Amazonas	12.5	0.47%	0.6	1.9
Pasco	11.5	0.43%	0.1	13.3
Madre de Dios	9.8	0.37%	1.3	16.1
Huancavelica	9.8	0.36%	0.3	19.2

1/ Sólo considera contribuyentes activos.

Fuente: SUNAT

**D. En función al número de contribuyentes inscritos por actividad económica.**

En la presente Tabla 5, podremos apreciar el número de contribuyentes en relación a la actividad económica que realizan, donde es considerable la representatividad de estos en la actividad de "Otros Servicios", siendo éstos el 53.41% del total de inscritos. Otros rubros importantes son el de Comercio, el cual representa el 18.02% del total de inscritos y el sector Construcción, el cual representa el 5.92% del total de inscritos a nivel nacional.

**TABLA 5 : CONTRIBUYENTES INSCRITOS POR ACTIVIDAD ECONOMICA <sup>1/</sup>**

(En Miles de Contribuyentes)

	DICIEMBRE	PARTICIPACION	Variación %	
			2003 Dic./Nov.	Dic. 2003/2002
<b>TOTAL</b>	<b>2,675.5</b>	<b>100.00%</b>	<b>0.5</b>	<b>10.5</b>
<b>Agropecuario</b>	<b>59.7</b>	<b>2.23%</b>	<b>-0.7</b>	<b>5.9</b>
Agrícola	51.5	1.92%	-0.8	4.2
Pecuario	3.1	0.12%	-0.4	5.5
Silvicultura	5.2	0.19%	0.8	26.9
<b>Pesca</b>	<b>3.9</b>	<b>0.15%</b>	<b>0.1</b>	<b>11.8</b>
<b>Minería e Hidrocarburos</b>	<b>4.0</b>	<b>0.15%</b>	<b>0.8</b>	<b>7.8</b>
Minería Metálica	3.7	0.14%	0.9	8.5
Hidrocarburos	0.3	0.01%	-0.6	0.9
<b>Manufactura</b>	<b>128.0</b>	<b>4.78%</b>	<b>-0.0</b>	<b>3.3</b>
Procesadores de Recursos Primarios	1.1	0.04%	-4.1	22.0
Conservas y Productos de Pescado	0.4	0.02%	1.8	0.9
Refinación de petróleo y otros	0.0	0.00%	0.0	-14.6
Productos Cárnicos	0.6	0.02%	-8.9	54.6
Azúcar	0.0	0.00%	3.6	-6.5
Industria no Primaria	126.9	4.74%	-0.0	3.1
Alimentos, Bebidas y Tabaco	18.5	0.69%	0.2	3.0
Textil, Cuero y Calzado	31.2	1.17%	-0.2	3.2
Industrias Diversas	31.1	1.16%	-0.0	3.6
Industria del Papel e Imprenta	18.9	0.71%	0.0	3.1
Productos Químicos, Caucho y Plástico	4.1	0.15%	0.5	2.3
Minerales no Metálicos	3.0	0.11%	0.4	4.1
Productos Metálicos, Maquinaria y Equipo	19.3	0.72%	0.1	2.5
Industrias del Hierro y Acero	0.7	0.03%	-0.3	2.3
<b>Otros Servicios</b>	<b>1,839.5</b>	<b>68.75%</b>	<b>0.7</b>	<b>13.3</b>
Generación de Energía Eléctrica y Agua	0.9	0.03%	0.0	5.3
Otros 2/	1,429.0	53.41%	0.8	14.6
Turismo y Hotelería	62.4	2.33%	0.5	5.0
Transportes	67.9	2.54%	0.2	13.2
Telecomunicaciones	5.7	0.21%	3.2	26.5
Intermediación Financiera	3.4	0.13%	-0.1	1.6
Adm. Pública y Seguridad Social	26.3	0.98%	0.5	17.7
Enseñanza	121.6	4.55%	0.3	9.9
Salud	122.2	4.57%	0.4	6.2
<b>Construcción</b>	<b>158.3</b>	<b>5.92%</b>	<b>0.6</b>	<b>10.6</b>
<b>Comercio</b>	<b>482.0</b>	<b>18.02%</b>	<b>0.2</b>	<b>3.2</b>
Comercio Automotriz	50.5	1.89%	0.2	4.0
Comercio al por Mayor	83.3	3.11%	0.3	6.2
Comercio al por menor	348.2	13.02%	0.1	2.4

1/ Se debe tener en cuenta lo siguiente:

-La actividad económica es una información autodeclarada por el contribuyente.

-Los contribuyentes no necesariamente tienen la misma clasificación de actividad económica todos los años, debido a que no actualizan la información de su actividad económica cuando cambian el giro de su negocio, y en algunos casos modifican su actividad económica sin cambiar el giro del negocio.

-Las estadísticas de recaudación de la SUNAI solo consignan la actividad principal del contribuyente, la que corresponde a las que generan los mayores ingresos por ventas.

-Con base en un análisis muestral de la SUNAI, se ha encontrado un grado importante de errores en torno a la información de la actividad económica declarada, en especial aquella que proviene de la declaración de los pequeños contribuyentes.

-Algunos contribuyentes tienden a registrarse en CIUUs que gozan de beneficios tributarios. Otros optan por declarar en CIUUs muy generales con la intención de evitar las fiscalizaciones sectoriales de la SUNAT.

2/ Incluye actividades jurídicas, de contabilidad, de arquitectura e ingeniería, de investigación y seguridad, y otros servicios no especificados.

Fuente: SUNAI

## 4.2 SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

4.2.1 Según la recaudación tributaria y capacidad de pago del contribuyente: Principales Contribuyentes Nacionales, Principales Contribuyentes, Medianos Contribuyentes y Pequeños contribuyentes :

**TABLA 6 : INGRESOS RECAUDADOS POR SUNAT - TRIBUTOS INTERNOS POR TAMAÑO DE CONTRIBUYENTE**

(En Millones de Nuevos Soles)

	DICIEMBRE	PARTICIPACIÓN	Acumulado al mes de diciembre		Var.real % 2003/2002	
			2002	2003	Mes	Acum.
<b>Ingresos recaudados por la SUNAT - Tributos Internos por tamaño</b>	<b>1,880.8</b>	<b>100.00%</b>	<b>18,734.0</b>	<b>21,376.2</b>	<b>1.6</b>	<b>11.6</b>
<b>Principales Contribuyentes del ámbito nacional</b>	<b>1,589.4</b>	<b>84.50%</b>	<b>15,988.8</b>	<b>18,717.6</b>	<b>-3.1</b>	<b>14.5</b>
Megas <sup>1/</sup>	726.5	38.63%	7,359.7	8,619.1	-15.3	14.6
Top 200 <sup>2/</sup>	271.5	14.44%	2,877.3	3,343.2	6.5	13.6
Resto de Principales Contribuyentes <sup>3/</sup>	591.4	31.44%	5,751.9	6,755.2	12.0	14.0
<b>Medianos y Pequeños Contribuyentes <sup>4/</sup></b>	<b>291.5</b>	<b>15.50%</b>	<b>2,745.2</b>	<b>2,658.6</b>	<b>38.2</b>	<b>-5.3</b>

1/ Considera 54 principales contribuyentes para el año 2002, seleccionados por sus niveles de recaudación, ventas, compras y activos.

2/ Considera 200 principales contribuyentes, seleccionados por sus niveles de recaudación, ventas, compras y activos, diferentes a los Megas.

3/ Corresponde a lo recaudado por la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes y los Principales Contribuyentes de la Intendencia Regional Lima, sin considerar a los contribuyentes Megas ni Top 200. Adicionalmente considera lo recaudado por los restantes Principales Contribuyentes a nivel nacional.

4/ A partir del mes de noviembre 2002, 200 contribuyentes medianos y pequeños pasaron al directorio de la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes.

Fuente : SUNAT

Como se puede apreciar, los Principales Contribuyentes concentran el 84.50% de la recaudación a nivel nacional y el resto de Medianos y Pequeños Contribuyentes solo el 15.50%. La participación de la contribución en la recaudación por estos contribuyentes se encontraría en relación directa con el perfil de mercado potencial.

Es importante señalar, que los montos recaudados no necesariamente representan la carga tributaria que soportan estos contribuyentes, sino lo que pagan en su calidad de deudores tributarios, en algunos casos como agentes retenedores o perceptores de la obligación de terceros.

De acuerdo con el Art.7° del Código Tributario, un deudor tributario es la persona obligada al cumplimiento de la prestación tributaria ya sea como contribuyente o responsable. A partir de julio del 2002, parte de la recaudación del IGV que corresponde a los Medianos y Pequeños Contribuyentes (MEPECOS) es informada por los Principales Contribuyentes (PRICOS). Esta parte corresponde al segmento de MEPECOS que son proveedores sujetos al Régimen de Retenciones

del IGV y cuya obligación es abonada al fisco por los agentes retenedores que, en su gran mayoría, son Principales Contribuyentes.

4.2.2 *En función al tipo de contribuyente según los impuestos afectos :*

Como podemos apreciar en la Tabla N° 7 : Ingresos del Gobierno Central, la recaudación tiene una mayor participación en el IGV con un 45.46%, seguido del Impuesto a la Renta con 25.68%. Prácticamente casi todos los contribuyentes están afectados tanto al IGV como al Impuesto a la Renta, aparte de las contribuciones sociales y otros impuestos que constituyen ingresos al Gobierno Central. Si estos dos impuestos son los más importantes para la recaudación, definitivamente el riesgo de ser fiscalizado será mayor en aquellas empresas que pagan más dichos impuestos.

**TABLA 7 : INGRESOS DEL GOBIERNO CENTRAL**

(En Millones de Nuevos Soles)

	Acumulado al mes de diciembre		PARTICIPACIÓN	Var.real % 2003/2002	
	2002	2003		Mes	Acum.
<b>Ingresos del Gobierno Central Consolidado (I+II)</b>	<b>27,495.4</b>	<b>31,042.6</b>	<b>100.00%</b>	<b>10.2</b>	<b>10.4</b>
<b>I. Ingresos Tributarios del Gobierno Central</b>	<b>24,176.6</b>	<b>27,540.4</b>	<b>88.72%</b>	<b>10.4</b>	<b>11.4</b>
<b>Impuesto a la Renta</b>	<b>6,011.3</b>	<b>7,971.9</b>	<b>25.68%</b>	<b>14.5</b>	<b>29.7</b>
Primera Categoría	157.6	165.5	0.53%	2.1	2.7
Segunda Categoría	8.4	98.7	0.32%	1,291.4	1,049.6
Tercera Categoría	2,603.8	3,746.9	12.07%	32.9	40.7
Cuarta Categoría	304.4	332.6	1.07%	-3.8	6.8
- Cuenta Propia	21.9	25.8	0.08%	4.7	15.3
- Cuenta Terceros	282.5	306.7	0.99%	-4.7	6.2
Quinta Categoría	1,776.7	1,988.2	6.40%	4.3	9.4
No domiciliados	489.4	482.5	1.55%	-49.0	-3.5
Regularización	606.1	1,089.3	3.51%	171.0	75.3
- Personas Naturales	45.5	83.8	0.27%	202.9	79.6
- Personas Jurídicas	560.6	1,005.4	3.24%	157.8	75.0
Régimen Especial del Impuesto a la Renta	45.6	49.3	0.16%	10.6	5.7
<b>A la Producción y Consumo</b>	<b>16,850.1</b>	<b>18,728.3</b>	<b>60.33%</b>	<b>7.9</b>	<b>8.7</b>
Impuesto General a las Ventas	12,611.7	14,113.0	45.46%	8.5	9.5
- Interno	7,501.2	8,458.0	27.25%	6.0	10.3
Cuenta Propia	6,747.6	7,685.9	24.76%	7.3	11.4
No Domiciliados	692.6	725.4	2.34%	-3.9	2.4
- Importaciones	5,110.5	5,655.1	18.22%	12.5	8.2
Impuesto Selectivo al Consumo	4,184.3	4,526.4	14.58%	5.2	5.8
- Combustible	3,003.9	3,283.0	10.58%	8.4	6.9
Interno	2,372.2	2,346.3	7.56%	-34.1	-3.2
Importaciones	631.7	936.8	3.02%	1,381.1	44.8
<b>A la Importación</b>	<b>2,488.7</b>	<b>2,551.1</b>	<b>8.22%</b>	<b>8.5</b>	<b>0.2</b>
<b>Otros Ingresos</b>	<b>1,794.6</b>	<b>1,449.2</b>	<b>4.67%</b>	<b>10.3</b>	<b>-21.0</b>
Impuesto a las Acciones del Estado	472.2	36.1	0.12%	713.1	-92.5
Fraccionamientos	496.8	458.0	1.48%	6.1	-9.8
Impuesto Extraordinario Solidaridad	455.2	482.7	1.56%	9.6	3.7
Régimen Único Simplificado	74.1	75.1	0.24%	1.1	-0.8
Juegos de Casino y Tragamonedas	24.6	54.6	0.18%	-3.5	117.5
Otros ingresos recaudados por la SUNAT 1/	258.2	329.3	1.06%	5.9	24.8
Otros ingresos recaudados por Otros Organismos 2/	13.4	13.4	0.04%	-0.9	-2.2
<b>Devoluciones</b>	<b>(2,968.2)</b>	<b>(3,160.2)</b>	<b>-10.18%</b>	<b>0.4</b>	<b>4.2</b>
<b>II. Contribuciones Sociales</b>	<b>3,318.8</b>	<b>3,502.3</b>	<b>11.28%</b>	<b>8.5</b>	<b>3.2</b>
Contribución al Seguro Social de Salud - EsSalud	2,738.2	2,904.8	9.36%	9.9	3.8
Contribución al Sistema Nacional de Pensiones - ONP	580.6	597.5	1.92%	2.4	0.6

1/ Incluye multas, Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción, Impuesto al Rodaje, tributos derogados y otros

2/ Incluye tributos tales como Certificados de Domicilio, Supervivencia, Mudanza, Denuncias Policiales, Tasas de Extranjería, Prórrogas de Extranjeros y otros.

Fuente: SUNAT / Banco de la Nación

#### 4.2.3 *En función a la participación de la recaudación por Departamento :*

En el cuadro siguiente podemos apreciar una vez más el centralismo que se tiene en el país, donde es en Lima donde se concentra la recaudación en un 88.46% en el año 2003; le sigue Arequipa con 2.84%, así como La Libertad, Piura, Ica, Lambayeque, Cusco y Junín con menos participación en la recaudación, sin embargo son todas las mencionadas Intendencias Regionales, cuya instauración se dio en su oportunidad a la recaudación que registraba. En otros departamentos también existirían otras Intendencias Regionales de importancia fronteriza como las de Tacna e Iquitos, en otros departamentos existirían Oficinas Regionales como las de Cajamarca, Juliaca, Huánuco y San Martín, cuya recaudación es menor que una Intendencia Regional; y en el resto de Departamentos de menor importancia según su recaudación se instauraron Oficinas Remotas.

Es de apreciar que en cada una de las Intendencias Regionales existe un control más cercano de los contribuyentes inscritos en cada dependencia, es especial, de los Principales contribuyentes de la jurisdicción.

En las Oficina Zonales, se realiza un control más general de todos los contribuyentes, son de menor magnitud en infraestructura y personal.

Las Oficinas Remotas son las más pequeñas respecto a las áreas descentralizadas. Realizan solo labores de recepción de documentación y autorizaciones de Comprobantes de Pago y Ruc. Para mayores necesidades de los contribuyentes cuyos servicios no abarcarían éstas oficinas, se tendrían que remitir a la Intendencia Regional a la que pertenecen.

**TABLA 8 : INGRESOS RECAUDADOS POR LA SUNAT - TRIBUTOS INTERNOS POR DEPARTAMENTO** <sup>1/</sup>

(En Millones de Nuevos Soles)

	DICIEMBRE	Acumulado al		PARTICIPACIÓN	Var.real %	
		mes de diciembre			2003/2002	
		2002	2003		Mes	Acum.
<b>Ingresos recaudados por la SUNAT - Tributos Internos por departamento</b>	<b>1,880.8</b>	<b>18,734.0</b>	<b>21,376.1</b>	<b>100.00%</b>	<b>1.6</b>	<b>11.6</b>
Lima	1,660.6	16,505.0	18,908.6	88.46%	0.2	12.1
Arequipa	52.2	654.8	607.7	2.84%	-11.4	-9.2
Piura	22.2	261.0	307.7	1.44%	-17.2	15.2
La Libertad	27.5	256.0	301.7	1.41%	20.1	15.2
Ica	18.7	127.1	206.4	0.97%	119.4	58.9
Lambayeque	12.4	110.0	136.8	0.64%	24.4	21.6
Cusco	11.8	112.7	127.5	0.60%	31.7	10.7
Junín	11.3	106.9	120.0	0.56%	19.2	9.7
Ucayali	12.0	104.8	111.4	0.52%	27.6	4.0
Ancash	11.4	96.4	107.6	0.50%	38.1	9.3
Tacna	10.7	70.4	90.9	0.43%	91.0	26.3
Loreto	6.3	74.9	73.5	0.34%	-13.4	-4.1
Cajamarca	5.5	71.7	70.0	0.33%	50.9	-4.4
Puno	5.4	50.4	61.6	0.29%	42.6	19.7
San Martín	2.9	30.7	34.7	0.16%	16.6	10.6
Moquegua	1.7	25.8	24.5	0.11%	-11.7	-7.3
Huánuco	1.6	16.8	18.1	0.08%	2.3	5.6
Ayacucho	1.5	13.8	15.1	0.07%	24.3	7.0
Pasco	1.3	11.3	13.6	0.06%	55.2	17.9
Tumbes	1.4	10.7	13.3	0.06%	-10.0	22.2
Apurímac	0.8	7.4	8.1	0.04%	17.9	7.2
Madre de Dios	0.7	7.4	7.8	0.04%	19.5	3.7
Huancavelica	0.5	3.9	4.9	0.02%	19.6	23.7
Amazonas	0.4	4.1	4.2	0.02%	30.0	1.3

1/ Considera el lugar de pago del contribuyente. Excluye Contribuciones Sociales.

Fuente: SUNAT

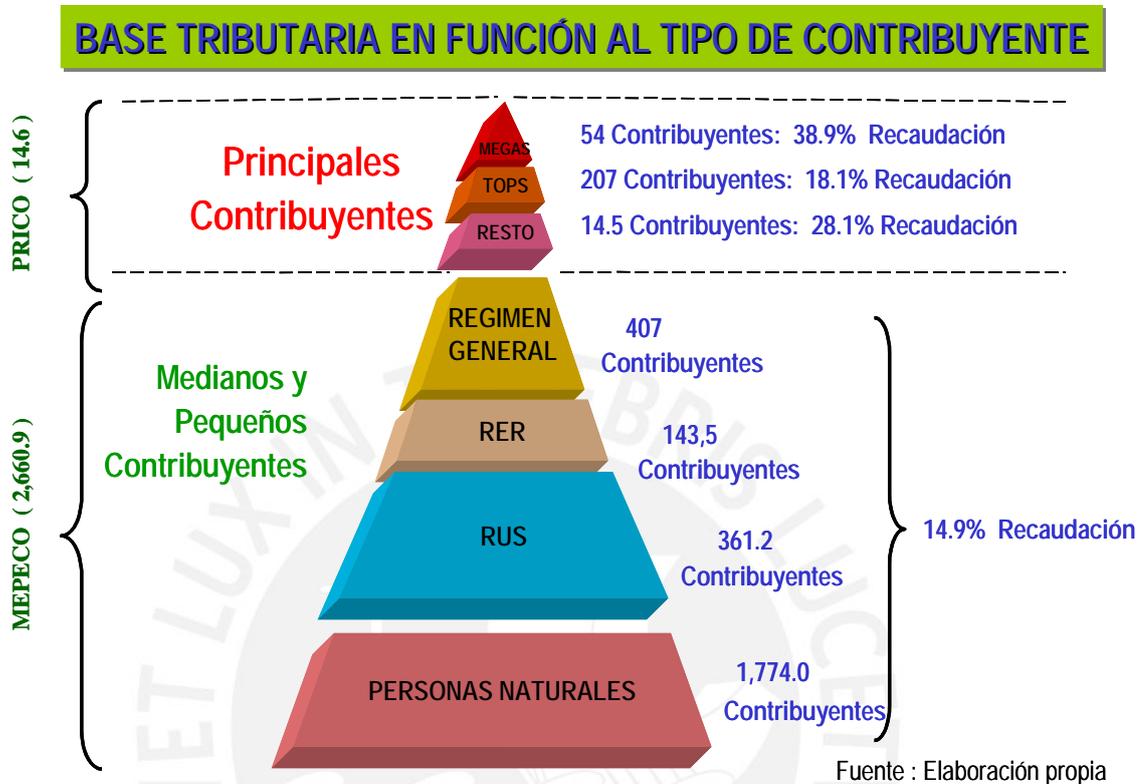
#### 4.2.4 *Universo del mercado potencial : contribuyentes*

La recaudación de los Principales Contribuyentes en el año 2003, se concentró en solo 54 contribuyentes aquellos que sustentaban la recaudación en un 38.9%, los cuales en definitiva son las mayores empresas de mayor poder adquisitivo y mayor demanda de servicios tributarios.

Como se puede apreciar en el siguiente Gráfico 4 : Base Tributaria en función al Tipo de Contribuyente, se puede visualizar la característica del contribuyente en función a su denominación, los cuales pertenecen a directorios diferentes. Tenemos a las Megas Contribuyentes, que tienen como particularidad en cumplir sus obligaciones tributarias en la sede central de la SUNAT, al igual que los TOPS y el resto de IPCN (Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales). Estos contribuyentes son los más importantes en función a la recaudación y sobretodo por que tienen una mayor atención por parte de la

Administración Tributaria, es decir, tienen una mayor demanda de servicios de consultoría tributaria.

GRÁFICO N° 4



En definitiva, los contribuyentes denominados Principales Contribuyentes serán el mercado potencial a que se encontrará dirigido nuestro mercado, tanto por su poder adquisitivo y por la cantidad de tributos afectos y su complejidad en su aplicación según la realidad de la empresa.

#### 4.2.5 Mercado Objetivo

Luego de analizar los contribuyentes por :

- ✓ Su denominación en función a su recaudación y capacidad de pago,
- ✓ Por su afectación a diferentes impuestos donde existe una mayor participación en la recaudación del IGV con un 46.46%, seguido del Impuesto a la Renta con un 26.68%,
- ✓ Con una concentración de la recaudación en la ciudad de Lima de un 88.73%,

- ✓ La concentración de los contribuyentes en un 15.21%, aproximadamente unos 407,000, los cuales pertenecen al Régimen General y tienen una mayor carga tributaria y mayor complejidad en la determinación de sus obligaciones tributarias.
- ✓ Aquellos Trabajadores Independientes que representan un 66.31% del total de inscritos, eso es aproximadamente unos 1'774,000 contribuyentes, donde aparentemente hay un gran mercado en magnitud, sin embargo sus obligaciones tributarias son bastantes sencillas, no necesitando por lo general los servicios de un asesor tributario.
- ✓ Hay que tomar en cuenta la constitución societaria del contribuyente pues en ellos recae los impuestos principales (IGV y Renta) y su complejidad en su aplicación según su actividad económica, donde el 2.43% de inscritos lo conforman las Sociedades Anónimas (SAA y SAC), el 2.11% las empresas de individuales de responsabilidad limitadas (EIRL) y el 1.72% lo conforman las sociedades comerciales de responsabilidad limitada (SCRL), que en total son aproximadamente 167,460 contribuyentes inscritos pertenecientes a estas formas societarias que conforman los de mayor volúmen económico, el directorio de Principales Contribuyentes.

Realizada la comparación entre los sectores de contribuyentes, se ha determinado que el segmento de mercado interesante a incursionar y otorgar el servicio de consultoría tributaria, sería el de los Principales Contribuyentes pertenecientes al Directorio de Principales de las Intendencias Regionales, principalmente Lima, y por el Directorio de la Intendencia de Principales Contribuyentes Nacionales – sede central, por tres motivos fundamentales :

- Es reducido el número, siendo altamente identificables según su importancia en el sector y por lo tanto, se pueden canalizar la publicidad de ser el caso.
- El poder económico que representa este segmento es la que sustenta la recaudación a nivel nacional, por el orden del 85.3%, significando mayor poder adquisitivo de compra y adquisición de servicios, sobretodo los especializados.
- Esos contribuyentes se encuentran afectos al IGV e Impuesto a la Renta de Tercera Categoría principalmente, los cuales tienen una

mayor representación en su recaudación y por lo tanto mayor riesgo de ser programados para una fiscalización por parte de la Administración Tributaria.

Es de mencionar que los pequeños contribuyentes no sería un mercado atractivo debido a su poco nivel de ingresos, este mercado atomizado no sería de importancia como mercado objetivo, sin embargo si éstos requirieran estos servicios, deberán ceñirse a la condiciones contraactuales como de un principal contribuyente, según la importancia y complejidad del caso.

*Por lo tanto, el mercado objetivo estará conformado por aquellos contribuyentes afectos al IGV e Impuesto a la Renta de Tercera Categoría principalmente y aquellos contribuyentes denominados Principales Contribuyentes o Medianos contribuyentes a convertirse a corto plazo en Principal Contribuyente.*

## 5 ANALISIS DEL ENTORNO

### 5.1 ANALISIS DE FACTORES

Para realizar un análisis del entorno a la empresa a la que se piensa investigar, será necesario tener en cuenta los diferentes factores relacionados para poder medir el impacto que tiene sobre la organización.

#### 5.1.1 Ámbito Macroeconómico

- *Inflación*

Dentro del marco constitucional vigente, la función del Banco Central de Reserva (BCRP) es controlar la evolución de la inflación, contando para ello con los instrumentos que la ley le otorga. En cumplimiento de esta función, el instituto emisor ha adoptado el esquema de inflación-objetivo (“inflation targeting”). De acuerdo con ello, desde hace dos años, el BCRP decidió establecer en 2.5% la meta anual de variación de precios, cifra que podía ser un punto porcentual mayor o un punto porcentual menor (1.5% - 3.5%).

A julio del año 2004 la variación acumulada del IPC ascendió a 3,21%, nivel cercano al techo de la banda propuesta por el BCR (1,5%-3,5%). Este incremento, fue compensado en los siguientes meses, mediante la reducción de los precios de los productos que fueron afectados por shocks transitorios. Como resultado la inflación para el 2004 ascendió a 3,12%.

La reducción del precio de los combustibles así como la desaceleración del precio de los principales insumos de los alimentos (trigo, maíz, etc.), reducirán la inflación del 2005 a 1,53%. La disminución del precio de los combustibles obedecerá al mayor abastecimiento por efectos del gas de Camisea, así como la desaceleración en la cotización internacional del petróleo, ante la normalización en la producción de petróleo de Irak.

Gráfico N° 5 a)

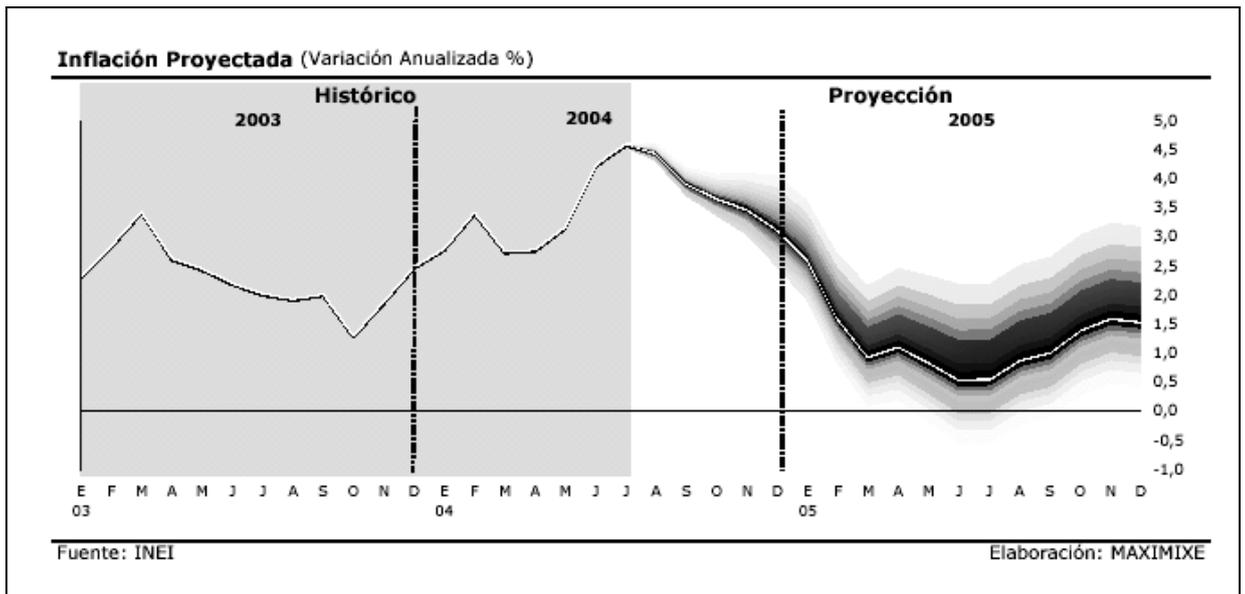


Gráfico N° 5 b)

Inflación Proyectada	Histórico					Proyección			2004					Proyección
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005		Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agosto 2004
Inflación Promedio	3,47	3,76	1,97	0,19	2,27	3,53	1,21	Mensual	0,46	-0,02	0,35	0,56	0,19	-0,15
Inflación Fin de Periodo	3,73	3,73	-0,13	1,52	2,48	3,12	1,53	Anualizada	2,76	2,78	3,18	4,24	4,61	4,43
Datos Históricos : BCRP								Proyección: MAXIMIXE						

▪ *Tipo de Cambio*

En el caso peruano, en lo que va del año, el nuevo sol se ha fortalecido en el mismo período en 1.6% (1.5% en el último mes), cerrando el 23 de julio en S/.3.419, el nivel más bajo desde marzo del 2000, con lo cual el tipo de cambio promedio se ubicaría en julio en S/.3.44. Asumiendo que el BCR seguiría dejando que el nuevo sol se aprecie, prevemos que en agosto el nuevo sol se fortalezca en 0.3%, alcanzando el tipo de cambio, una cotización promedio de S/.3.43. Finalmente, el impacto del menor nivel del tipo de cambio se trasladaría a los precios recién en el mes de agosto. Sin embargo, a pesar de que el resultado de dicho mes sería menor a la inflación de julio, la tasa anualizada registraría el nivel más alto de inflación anual, básicamente por un efecto estadístico (la inflación de agosto del 2003 fue 0.01%). No obstante, prevemos que durante el 2004 la inflación vuelva nuevamente a ubicarse dentro del rango meta establecido por el BCRP para el presente año (entre 1.5% y 3.5%).

Tabla N° 9

	Tipo de Cambio		
	(Var%, fin de periodo)		
	1 m	En el 2004	12 m
Brazil	-1.71%	5.69%	5.38%
Colombia	-3.01%	-5.49%	-8.92%
Chile	-0.69%	7.09%	-9.89%
México	-3.20%	2.65%	12.76%
Perú	-1.48%	-1.27%	-1.57%

Fuente: Bloomberg. Elab. Estudios Económicos-BWS

- *Recaudación Tributaria*

Se ha producido, por primera vez desde hace muchos trimestres, un superávit fiscal, el mismo que permitirá, como ya lo viene anunciando el Ministerio de Economía y Finanzas, que finalmente se cumpla la reiterada oferta de eliminar el Impuesto Extraordinario de Solidaridad (IES), gravamen que afecta directamente a las planillas.

Esta evolución fiscal es el resultado de la implementación de medidas tanto de política tributaria como de ampliación de la base tributaria (Régimen de Retenciones, Percepciones, Deduciones y Cobranza Coactiva), así como por la permanente labor de fiscalización y cobranza llevada a cabo por la SUNAT. También influyó en el resultado el importante pago de la Regularización anual por concepto del Impuesto a la Renta, que ascendió a S/. 1,089 millones, registrando un crecimiento real de 75.3% respecto del año 2002. Se añade también, el aumento de un punto porcentual en el Impuesto General a las Ventas (IGV) y del incremento de la actividad económica.

*Impuesto General a las Ventas*

La buena recaudación de junio se debió, principalmente, al aumento de 17.4% del Impuesto General a las Ventas (IGV) interno, que aportó cerca de la mitad del incremento del mes. El IGV creció, nuevamente, gracias al efecto del aumento de la tasa impositiva en un punto porcentual, esta decisión – tomada en 2003- está permitiendo cerca de S/. 60 millones adicionales al mes. Asimismo, todavía se observan resultados positivos de las medidas de administración y fiscalización que la SUNAT adoptó en julio del 2002, ese

efecto positivo de las medidas de ampliación de la base tributaria reforzadas con la implementación, a partir del 17 de noviembre, del Régimen de Percepciones del IGV en la importación, el cual ha permitido incorporar a la base tributaria a un número significativo de importadores, quienes antes de la entrada en vigencia del régimen no realizaban pago alguno por concepto de IGV Interno.

#### *Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF)*

La recaudación por ITF ascendió a S/. 63.5 millones en junio, casi 20% del aumento de la recaudación interna del mes. Si excluyéramos del cálculo a los ingresos del ITF, la recaudación solo se habría incrementado en 11.3% en términos reales.

#### *Los otros impuestos.*

El resto de impuestos mostró un comportamiento más moderado. Así, el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) creció en 12.6% y el Impuesto a la Renta lo hizo en 5.9%. Entre ambos explicaron 33% del incremento de la recaudación del mes.

En la Tabla N° 10 hacemos un resumen de la importancia relativa de cada Impuesto.

**Tabla N° 10 : Recaudación Interna en junio 2004**

	<i>Crecimiento Real</i>	<i>Aumento de la Recaudación</i>
Recaudación Interna Total	15%	100%
Impuesto General a las Ventas	17%	45%
Impuesto a la Renta	6%	19%
Impuesto a las Transacciones Financieras	n.d.	19%
Impuesto Selectivo al Consumo	13%	14%
Otros Impuestos	7%	2%

*Fuente : SUNAT*

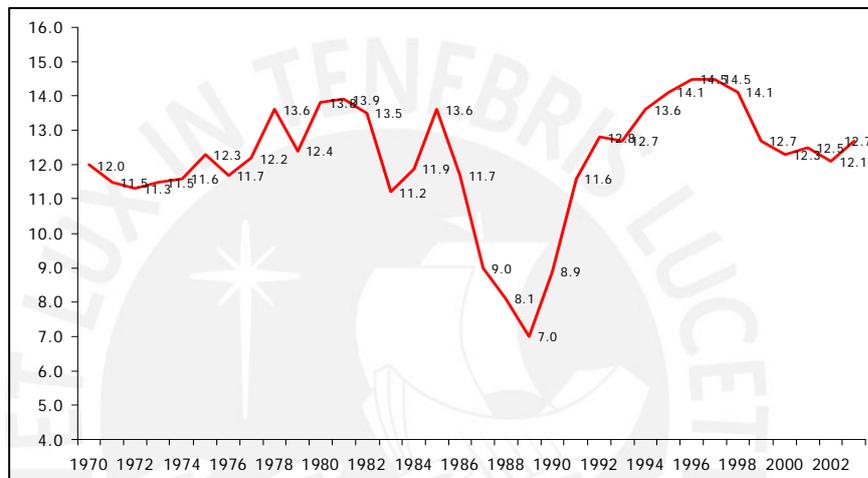
En conclusión, se observa cierta holgura fiscal que al Gobierno le permitiría cumplir con muchos de los compromisos adquiridos de mayor gasto y reducción de impuestos. Como se puede leer de las cifras, ello no necesariamente pondría en riesgo la meta fiscal. Sin embargo, en nuestra opinión, la holgura fiscal de este año debería ser aprovechada mejor, por ejemplo, aumentando el ahorro en una mayor proporción. Esto último le posibilitaría afrontar los riesgos del próximo año, tales como el aumento del

servicio de la deuda, el contexto internacional de mayores tasas de interés, la incertidumbre acerca de Brasil y el inicio del contexto electoral local.<sup>2</sup>

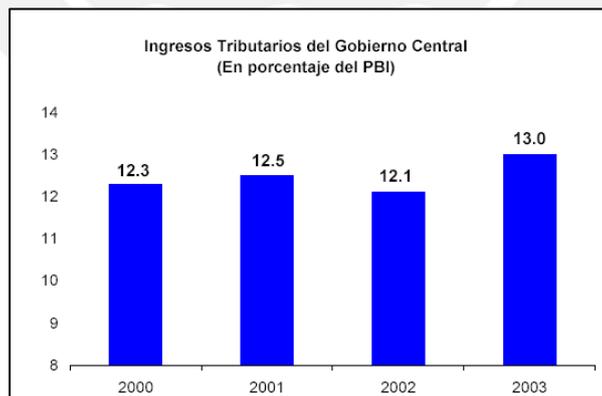
▪ *Presión Tributaria*

Por otro lado, la presión tributaria en el 2004 fue 13% del PBI, el nivel más alto desde 1998, recaudándose S/. 3,326 millones más o 11.6% de crecimiento respecto al 2002 (S/.1,125 millones mayor a la meta con el FMI para el 2003).

**Gráfico N° 7 : Comportamiento de la Presión Tributaria**



**Gráfico N° 8**



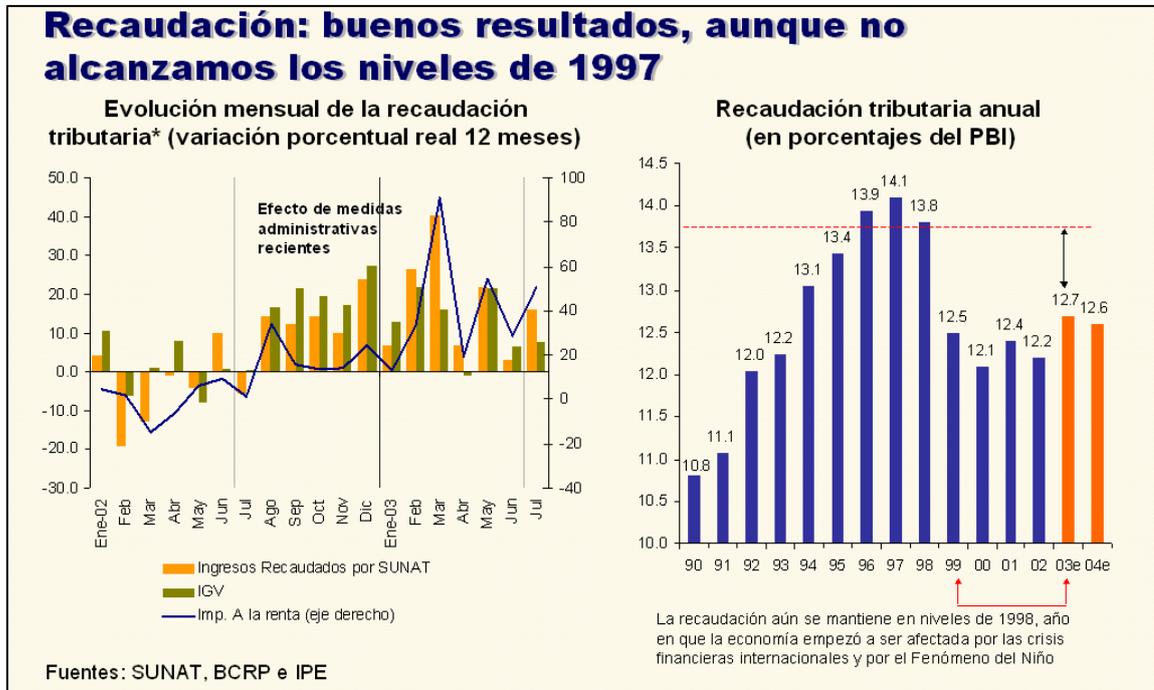
Fuente : MEF

Sin embargo debemos tener cuidado al decir que se ha logrado buenos resultados en la recaudación y un incremento en la Presión Tributaria, ya que si comparamos

<sup>2</sup> Reporte Semanal N° 26 del 8 julio 2004 - MACROCONSULT

la Presión Tributaria registrada en el año 1997, esta fue de 14.1 muy superior a 13 registrada en el año 2003.

Gráfico N° 9



▪ *Expectativas del Crecimiento Macroeconómico (PBI)*

Se estarían cumpliendo con las expectativas de crecimiento del Marco Macroeconómico Multianual 2004-2007 Revisado (4,2 por ciento) para el presente año. Este resultado se explica principalmente por la interacción de dos fuerzas expansivas: (i) un shock externo favorable que implicaría un crecimiento de alrededor de 8 por ciento en nuestros términos de intercambio además de un importante aumento en la demanda por nuestros principales productos de exportación tradicional y no tradicional (ii) elevación de la demanda interna explicada por la inversión proveniente de importantes proyectos de extracción de hidrocarburos (Camisea II y III, Alto Chicama, Minas Conga, entre otros) así como otros proyectos ligados más bien al terreno de la construcción (programas Mi Vivienda, Techo Propio y Mi Barrio).

Gráfico N° 10 : PBI

PRODUCTO BRUTO INTERNO (Variación porcentual real)					
	2003	2004	2005	2006	2007
Agropecuario	2,3	-0,6	2,9	4,7	5,0
Agrícola	1,6	-3,0	2,7	5,6	5,9
Pecuario	3,0	2,8	3,2	3,7	3,7
Pesca	-12,6	15,4	5,3	5,6	4,3
Minería e hidrocarburos	6,9	8,0	5,0	7,2	8,0
Minería metálica	7,7	8,1	3,3	7,3	8,5
Hidrocarburos	-4,5	7,1	25,2	6,2	3,0
Manufactura	2,1	5,3	4,6	4,6	5,5
Procesadora de recursos primarios	-1,8	4,7	5,5	5,1	5,2
Industria no primaria	3,2	5,5	4,4	4,4	5,0
Construcción	4,2	5,4	6,1	6,1	6,8
Comercio	3,8	3,4	4,1	4,0	4,5
Servicios 1/	4,0	4,1	4,6	4,0	4,5
<b>VALOR AGREGADO BRUTO</b>	<b>3,6</b>	<b>4,1</b>	<b>4,5</b>	<b>4,5</b>	<b>5,0</b>
Impuestos a los Productos y Derechos de Importación	5,3	5,3	4,4	4,4	4,7
<b>PRODUCTO BRUTO INTERNO</b>	<b>3,8</b>	<b>4,2</b>	<b>4,5</b>	<b>4,5</b>	<b>5,0</b>
<b>VAB primario</b>	<b>2,8</b>	<b>3,6</b>	<b>4,1</b>	<b>5,7</b>	<b>6,2</b>
<b>VAB no primario</b>	<b>3,8</b>	<b>4,3</b>	<b>4,6</b>	<b>4,2</b>	<b>4,7</b>

1/ Incluye el PBI del Sector Electricidad y Agua.  
Fuente: INEI. Proyecciones MEF.

### 5.1.2 Ámbito Tributario

El ámbito tributario está directamente relacionada con la Administración Tributaria, en este medio tenemos al SAT y a la SUNAT. La SAT es el ente encargado de recaudar los tributos municipales y multas de la PNP, mientras que la SUNAT, es el que recauda y administra los tributos internos del Gobierno Central, los Tributos Aduaneros, así como las Contribuciones Sociales, y la represión del contrabando.

Para efecto del presente análisis, evaluaremos más de cerca a la SUNAT, no solo por ser el organismo recaudador del 100% de los ingresos tributarios del Gobierno Central, sino también que las acciones de control y recaudación de este organismo repercute sobre los contribuyentes, quienes son éstos los que sienten el riesgo de ser detectados en alguna intervención de la Administración Tributaria. Este

control tiene incidencia directamente sobre las empresas, pues son ellas la que soportan la mayor carga tributaria, en especial aquellas que se encuentran en el Régimen General del Impuesto a la Renta y con mayor probabilidad de ser controlados si es Principal Contribuyente (soportan el 85.1% de la recaudación nacional).

A continuación detallaremos las diferentes acciones realizadas por la SUNAT en el transcurso de estos dos últimos años :

- Desde el punto de vista de la misión de la SUNAT, viene generando acciones efectivas de riesgo, combatiendo la evasión y el contrabando. Eso quiere decir, que siempre la SUNAT basada en su misión, estará efectuando intervenciones varias de fiscalización, desde una simple intervención de verificación de comprobantes o mercadería hasta la detección de evasión tributaria en un término amplio.<sup>3</sup>
- Dentro de los objetivos institucionales del 2004<sup>4</sup>, se encuentra la de generar riesgo efectivo de detección, fiscalización y sanción del incumplimiento de las obligaciones tributarias. Esto no solo coadyuva a la Misión de la SUNAT, sino que es un objetivo permanente realizado de manera continua a través de diferentes acciones a fin de detectar evasión : cruces de información, utilización de medios electrónicos de datos obtenidos de diferentes fuentes : empresas y entidades estatales, convenios con diversos organismos gubernamentales, procesamiento de información entregada por el contribuyente en medios magnéticos (PDT's), entre otros.

---

<sup>3</sup> Misión : *"Incrementar sostenidamente la recaudación tributaria y aduanera combatiendo, de forma honesta y justa, la evasión y el contrabando, mediante la generación efectiva de riesgo y servicios de calidad a los contribuyentes y usuarios del comercio exterior, así como, promoviendo el cumplimiento de sus obligaciones tributarias para contribuir con el bienestar económico y social de los peruanos"*

<sup>4</sup> Objetivos Institucionales 2004 : Incrementar los Ingresos por Recaudación, asegurar la correcta y oportuna recaudación de los tributos internos a través de un efectivo control de la deuda tributaria y del proceso de cobranza, generar riesgo efectivo de detección, fiscalización y sanción del incumplimiento de las obligaciones tributarias, optimizar la calidad de los servicios brindados a los contribuyentes y usuarios de Comercio Exterior, mejorar la efectividad de las acciones de prevención y represión del contrabando y minimizar los tiempos promedios de despacho a través del uso de medios electrónicos, minimizando tiempos, costos y direccionando el control posterior.

- Las Acciones de Fiscalización se diseñan diferentes intervenciones de fiscalización, en función a la Brecha de Veracidad, es decir la cantidad de contribuyentes inscritos menos aquellos contribuyentes que declaran y pagan correctamente sus impuestos. De esa gran brecha de veracidad se subdividen otras brechas en función a la naturaleza de la evasión cometida por el contribuyente<sup>5</sup>.

**Gráfico N° 11 : Brecha de Veracidad**



Fuente : Elaboración Propia

- Las Metas Operativas consideradas para el Plan de Gestión 2003 – 2004, se encuentran comprometidas por la SUNAT con el Ministerio de Economía y Finanzas. Por consiguiente, para llegar a sus metas trazadas, ésta debe llegar a cumplir diferentes acciones de fiscalización cuantificadas, como es la de alcanzar las 33,055 acciones a fin de Generar riesgo efectivo de detección, fiscalización y sanción del incumplimiento de las obligaciones tributarias. Este número se traduce en el número de contribuyentes intervenidos a lo largo del año 2004.

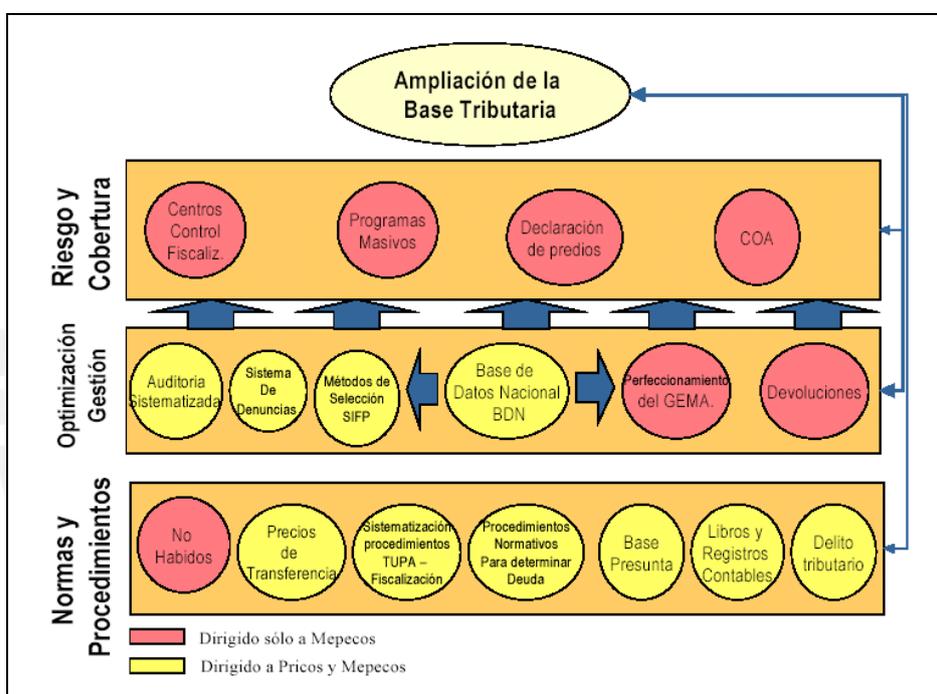
<sup>5</sup> Brecha de Pago : Serán aquellos contribuyentes que no cumplieron con declarar correctamente sus impuestos. La acción de Fiscalización orientada principalmente a este tipo de contribuyentes son las auditorías y seleccionados por diferentes criterios de programación dependiendo de su comportamiento tributario en el tiempo y por los cruces de información realizados por medios informáticos.

Brecha de Inscripción : Será todo el universo de agentes económicos que interactúan en la informalidad. Por lo general, este tipo de “contribuyentes potenciales a serlo” son detectados a través de operativos especiales, a fin de formalizar estos sectores de gran informalidad.

Brecha de Presentación : Serán aquellos contribuyentes omisos a la presentación de sus obligaciones tributarias. Esta omisión de presentación es detectado por medio de cruces informáticos y por antecedentes de auditorías de otros contribuyentes.

- Dentro de las diferentes Acciones Operativas de la SUNAT<sup>6</sup>, se encuentra el Perfeccionamiento de la Gestión de Operativos Masivos, Mejoramiento de los Métodos de Selección y el de Auditoría Tributaria Sistematizada, permitiendo de esa manera un control más efectivo sobre el universo de MEPECOS. Al tener información depurada y de mayor alcance, como es la información de comercio exterior, se hacen posible acciones más precisas y combinadas. En este sentido, se estarán programando acciones de fiscalización basados en información mucho más completa.

**Gráfico N° 12 : Acciones Operativas 2004**



Fuente : Plan de Gestión 2003- 2004 SUNAT

- En cuanto a las medidas de ampliación de la base tributaria, los resultados obtenidos a diciembre del 2003, han sido muy positivos respecto a su recaudación, es decir, mayor pago de impuestos del contribuyente, no solo de sus obligaciones, sino que ha sido recargada de trabajo adicional a fin de efectuar mayor control de sus transacciones con fines tributarios. Es así que tenemos al Régimen de

<sup>6</sup> Las Acciones Operativas se definen como aquellas tareas de realización continua, ejecutadas por las diferentes Áreas Operativas de la SUNAT. Son las actividades que ejecutan las unidades operativas de manera independiente, valiéndose de recursos asignados, sin requerir de recursos adicionales de otras áreas. El desarrollo de estas actividades permite el logro de los objetivos y las metas establecidas a nivel operativo.

Retenciones<sup>7</sup>, Sistema de Pago de Obligaciones Tributarias (SPOT) o Sistema de Deduciones<sup>8</sup> y el Régimen de Percepciones<sup>9</sup>.

- Por otro lado, los beneficios tributarios también originan omisiones en algunos contribuyentes que tienen una mala interpretación de las normas tributarias, por lo que se hace imprescindible una evaluación del correcto acogimiento de beneficios tributarios de aquellas empresas inafectas y/o exoneradas de impuestos.
- Como resultados obtenidos, en el año 2003 se superó la meta de 53,000 acciones de fiscalización (auditorías e intervenciones). Para el 2004 se espera superar las metas trazadas.
- En los Centros de Control y Fiscalización se realizaron 14,638 verificaciones inductivas hasta el mes de diciembre. Dichas verificaciones están relacionadas a Incremento Patrimonial No Justificado de Personas Naturales, Fiscalización a profesionales con Renta de Cuarta Categoría, acciones masivas de Fiscalización a contribuyentes del RUS, RER y a los pequeños contribuyentes del Régimen General.
- Cabe resaltar que del total de auditorías realizadas, se detectó incumplimiento en el 94 % de casos, cifra superior al 90% alcanzado el año 2003, lo que refleja la efectividad de la selección de la muestra para auditar, como consecuencia de una correcta explotación de la información y de los cruces que la SUNAT realiza con otras entidades públicas y privadas del país a través del Sistema Integrado de Fiscalización. Como resultado de estas intervenciones, el rendimiento económico de estas auditorías tuvo un crecimiento de 28.6% en comparación al año 2002.

<sup>7</sup> La recaudación proveniente de las retenciones efectuadas por 1,591 agentes de retención designados por la SUNAT a cerca de 45 mil de sus proveedores ascendió a S/. 119 millones. En el 2003 se registraron retenciones por un total de S/. 1,425 millones. De esta forma, el monto total retenido desde inicios del régimen, en junio 2002, alcanzó la cifra de S/. 2,046 millones.

<sup>8</sup> El monto "detráido" y depositado en el Banco de la Nación por los clientes de los productores y comercializadores de los productos y servicios incluidos en este sistema ascendió en diciembre a S/. 76.1 millones. De esta forma, el monto total detráido durante el año 2003 ascendió a S/. 498 millones

<sup>9</sup> En lo concerniente a la comercialización de combustibles, el monto de las percepciones efectuadas por los 20 agentes de percepción designados por la SUNAT ascendió a S/. 5.1 millones en el mes de diciembre. Asimismo, con el Régimen de Percepciones del IGV en la importación, puesto en marcha desde el 17 de noviembre, se ha logrado recaudar en el mes de diciembre un total de S/. 33.4 millones. De acuerdo con estos resultados, el monto total de percepciones efectuadas durante el año 2003 ascendió a S/. 63 millones en combustibles y S/. 41 millones en la importación.

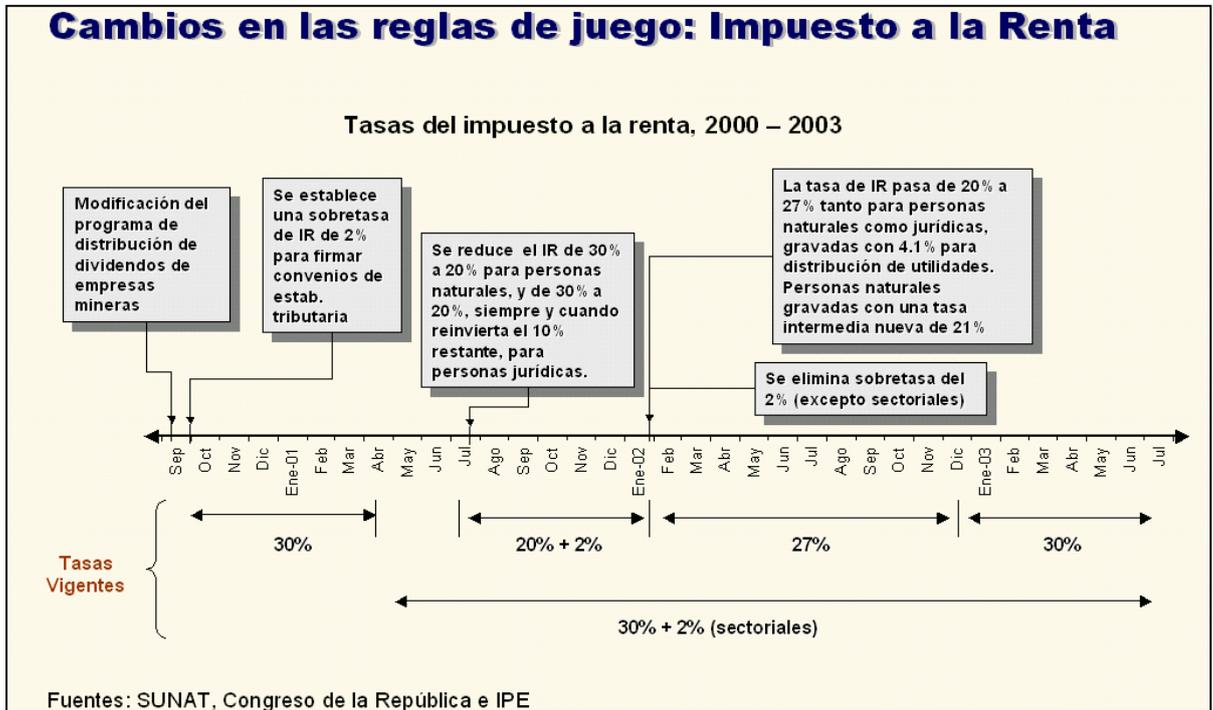
- Tenemos la firma del acuerdo de cooperación y asistencia mutua en materia aduanera con el Servicio de Aduanas de Chile, que permitirá el desarrollo de operaciones conjuntas e intercambio de información, para luchar de una manera más efectiva contra el contrabando y otras infracciones aduaneras.
- Es de considerar que a través del Régimen de Buenos Contribuyentes, lo cual conforma más de 1,200 contribuyentes, se da una consideración y un trato preferencial a este tipo de contribuyentes por su comportamiento tributario.<sup>10</sup>
- La intención del Gobierno actual de incidir sobre los profesionales independientes con incidencia en Incremento Patrimonial, como se ha ido publicando en los diarios, hace que se genere más riesgo entre este tipo de contribuyente a ser detectado sus omisiones tributarias, incrementándose acciones orientadas a este tipo de contribuyentes.
- Otras medidas adoptadas por la SUNAT durante el 2003 y 2004, han sido la de incorporación de nuevos productos para el Sistema de Deduciones, elevar del 18% al 19% de IGV desde agosto del 2003, aplicación del Anticipo Adicional del IR a partir del mes de mayo 2003, incremento de Operativos en estos dos últimos años a nivel nacional<sup>11</sup>.
- Es pertinente resaltar las diversas modificaciones en lo que respecta al Impuesto a la Renta, donde podremos visualizar los principales cambios en estos últimos 3 años, respecto a las variaciones de éste impuesto, en el siguiente Gráfico :

---

<sup>10</sup> Como puntualidad en los pagos de tributos, no haber tenido deuda en cobranza coactiva, cumplidores en todas sus obligaciones tributarias formales y sustanciales. Este tipo de reconocimiento es importante para las empresas tener no solo un trato preferencial en SUNAT, sino tener tasas preferenciales, vencimiento de obligaciones tributarias posteriores al resto de contribuyentes, así como también el aprovechamiento de este nombramiento para su utilización en las entidades financieras y reportes a empresas matrices al exterior.

<sup>11</sup> Los Operativos que se vienen realizando son principalmente Sancionatorios como las Clausuras de Locales y Control Móvil, así como también determinativos y con seguimiento del comportamiento tributario de los contribuyentes como el Control de Ingresos y Comiso de Mercadería.

Gráfico N° 13



- La Reforma Tributaria implantada en el año 2004, la cual conlleva a diversos cambios en materia tributaria, la cuál ha tenido un impacto directo en la necesidad de las empresas en la demanda por conocer la naturaleza y su aplicación de las normas tributarias, ya sea para gozar de beneficios o para no incurrir en omisiones e infracciones tributarias. Las últimas modificaciones tributarias, vigentes desde el 2004, forman parte de la Reforma Tributaria muy mencionada y cuestionada por los expertos tributaristas. Los cambios normativos según el tema modificado, se señala a continuación, según Tabla N° 11

**TABLA N° 11 : CUADRO COMPARATIVO DEL RÉGIMEN GENERAL, RÉGIMEN ESPECIAL DE RENTA Y RÉGIMEN UNICO SIMPLIFICADO : EJERCICIO 2004**

CONCEPTO	RUS D. Leg. 937	PERSONAS NATURALES Y/O JURIDICAS	
		IMPUESTO A LA RENTA	
		RÉGIMEN ESPECIAL D. Leg. 945 Art. 117-124	RÉGIMEN GENERAL
Sujetos Comprendidos	Personas Naturales que perciban rentas de 3era categ. (actividades de comercio, industria o servicios ó 4ta categ. (por actividades de oficios) Art. 1°	Personas Naturales y/o Jurídicas que realicen actividades de comercio, industria o servicios. Art. 117°	Personas Naturales, Jurídicas, Asociaciones en Participación, Sociedades Conyugales y otras formas societarias previstas en la Ley General de Sociedades.
Límite de ingresos para estar comprendidos	Hasta S/. 80,000 por cuatrimestre calendario. Art.2° num. 2.1	Hasta S/. 20,000 como promedio mensual. Art. 119°	Cuando los ingresos son mayores a S/. 20,000 o en forma voluntaria, cuando sean menores a dicha cifra.
Número de Trabajadores	Como máximo 5 trabajadores por turno (1) Art. 3° num. 3.1 inc. a)	Como máximo 8 trabajadores por turno, incluido el dueño. Art. 118° inc. a) num. 1	Sin límite
Número de Establecimientos	Un solo local. Art. 3° num. 3.1 inc. b)	Máximo 2 locales. Art. 118° inc. a) num. 2	Sin límite
Area del local	No mayor a 100 m2. Art. 3° num. 3.1 inc. c)	No mayor a 200 m2. Art. 118° inc. a) num. 2	Sin límite
Valor de los Activos Fijos	Máximo 10 UIT. Art. 3° num. 3.1 inc. d)	Máximo 15 UIT. Art. 118° inc. a) num. 3	Sin límite
Precio Unitario de Venta de los bienes	Máximo S/. 500. Art. 3° num. 3.1. Inc. e)	Como máximo la suma de S/. 3,000. Art. 118° inc. a) num. 4	Sin límite
Monto de sus adquisiciones y/o servicios	Máximo S/. 80,000 por cuatrimestre calendario. (2) Art. 3° num. 3.1. Inc. f)	Sus adquisiciones en 3 meses consecutivos no debe exceder el total de sus ingresos netos acumulados en dichos meses. Art. 118° inc. a) num. 7	Sin límite
Consumo total de energía eléctrica	No mayor a 4000 kilovatios - hora por cuatrimestre. Art. 3° num. 3.1 inc. g)	No mayor a 2000 kilovatios - hora mensual. Art. 118° inc. a) num. 5	Sin límite
Consumo total de servicio telefónico	No mayor a S/. 4000 por cuatrimestre. Art. 3° num. 3.1 inc. h)	No mayor al 5% del total de ingreso mensual. Art. 118° inc. a) num. 6	Sin límite
Tributos afectos	El pago de la cuota del RUS. Inafecto al IES. Art. 4°, 5°	Impuesto a la Renta, IGV e IES cuando corresponda. Art. 120°, 121° inc. c)	Impuesto a la Renta, IGV e IES cuando corresponda.
Ajuste de Estados Financieros	No afecto	No afecto	Afecto. D. Leg. 797
Comprobantes de pago que pueden emitir	Boletas de Ventas, tickets o cintas emitidas por máquinas registradoras que no otorguen derecho a crédito fiscal ni sustentar costo o gasto para efectos tributarios. Art. 16°	Facturas, liquidaciones de compra, boletas de venta, tickets o cintas emitidas por máquinas registradoras que otorguen derecho al crédito fiscal y permitan sustentar costo o gasto para efectos tributarios. Art. 121° inc. c)	Facturas, liquidaciones de compra, boletas de venta, tickets o cintas emitidas por máquinas registradoras que otorguen derecho al crédito fiscal y permitan sustentar costo o gasto para efectos tributarios.
Comprobantes de pago que pueden exigir	Facturas y/o tickets o cintas emitidas por máquinas registradoras u otros documentos autorizados que permitan ejercer el derecho al crédito fiscal o ser utilizados para sustentar gasto o costo para efectos tributarios, así como Recibos por Honorarios, en su caso. Art. 17°.	Los que permitan ejercer el derecho al crédito fiscal o ser utilizados para sustentar gasto o costo para efectos tributarios. No se plantea exigencia alguna. Art. 121° inc. c)	Los que permitan ejercer el derecho al crédito fiscal o ser utilizados para sustentar gasto o costo para efectos tributarios. No se plantea exigencia alguna.
Pagos mensuales	Según categoría de Tabla establecida por el D. Leg. 937. Se consideran pagos definitivos (3). Art. 8°	Por la actividad de comercio y/o industria : El 2.5% de los ingresos mensuales. Por la actividad de servicios : 3.5% de los ingresos mensuales. Por el desarrollo conjunto de ambas actividades : 3.5%. Se considera pago definitivo. Art. 121° inc. a)	Pago a cuenta : Sistema de Ingreso mensual (x) Coeficiente / Ing. Ej. Ant. Sistema b) : Ingresos mensuales (x) 2%
Declaración Pago	En forma mensual mediante el Sistema de Pago Fácil. Art. 10°	Mediante Programa de Declaración Telemática (PDT), o el Formulario 118; cuando corresponda. Art. 124° (4)	Mediante Programa de Declaración Telemática (PDT), o el Formulario 119; cuando corresponda.
Declaración Jurada Anual	No obligado	No obligado	Obligados a presentar DJ Anual, mediante el PDT, o Formulario cuando corresponda
Libros Contables	No están obligados a llevar libros contables. Art. 20° Planilla de Sueldos y Salarios, cuando corresponda	Libro de Ingresos, Registro de Ventas. Art. 124° (4) Planilla de Sueldos y Salarios, cuando corresponda	Ingresos Anuales hasta 100 UIT : Ingresos y Gastos e Inventarios y Balances Más de 100 UIT : Contabilidad completa
Retenciones	Por el pago de rentas de 5ta categ., cuando corresponda y otras derivadas del trabajo en relación de dependencia.	Por el pago de rentas de 2da y 5ta categ. Cuando corresponda, así como a contribuyentes no domiciliados.	Por el pago de rentas de 2da, 4ta y 5ta categ., cuando corresponda, así como a contribuyentes no domiciliados.

**NOTAS :**

- Tratándose de sujetos que perciban rentas de 4ta categ. Por la realización de actividades de oficios, la prestación de sus servicios deberá realizarse en forma personal, no pudiendo contar con otro personal afectado a la actividad.
- Por la obtención de rentas de 3era categ. Provenientes de la realización de actividades de comercio y/o industria. En el caso de rentas de 3era y/o 4ta categ. Por la realización de actividades de oficios, el monto no podrá exceder los S/. 40,000 en un cuatrimestre calendario.
- El D. Leg. 937 modifica la categoría especial incorporada por el D. S. 181-97-EF que estableció una categoría especial, para aquellos contribuyentes que se dediquen únicamente a la venta de frutas, hortalizas, legumbres, tubérculos, raíces, semillas y demás bienes especificados en el apéndice de la Ley del IGV - ISC, realizada en mercados de abastos y cuyos ingresos mensuales no superen los S/. 14,000 por cuatrimestre, fijándose la cuota mensual de S/. 0
- Mediante R.S. se establecerá los libros y registros contables que los sujetos de este Régimen se encuentran obligados a llevar, el D.S. 018-2004 precisa que los contribuyentes sujetos al RER continuarán llevando los mencionados registros hasta que la SUNAT establezca los nuevos registros.

### 5.1.3 Ámbito Político<sup>12</sup>

En el año 2004 observamos, por un lado, un importante aumento en la turbulencia política y, por otro, unos buenos resultados en el campo económico, empezando por el importante repunte en la actividad económica.

El termómetro político registró desde principios de enero del 2004 incrementos importantes, que contrastaban con los niveles normales alcanzados en los últimos meses del año 2003. Otro indicador, de frecuencia mensual, que refleja el alto nivel de ruido político existente es la encuesta de aprobación presidencial que, en 6 meses, marca una caída de niveles cercanos a 30% hasta niveles de aprobación de 11%. En este escenario político, las protestas sociales organizadas tanto sectorial como regionalmente han ido creciendo, dificultando el manejo político del gobierno y debilitando las finanzas públicas.

A pesar de esta turbulencia política, el desempeño de la economía peruana en el año 2004 ha sido destacable. Así, la actividad económica creció un 5,2% en el primer trimestre y, aunque la desaceleración de las tasas de crecimiento ya estaba prevista para después del primer trimestre, se mantuvo un perfil de reactivación y el gasto privado, en especial el consumo, continuó creciendo.

Sin embargo, esta separación entre la economía y la política es explicada por razones coyunturales e inerciales (tales como los excesos de liquidez relativa en dólares, el crecimiento del consumo privado, etc.) que no son sostenibles en el mediano plazo si continúa la turbulencia política.

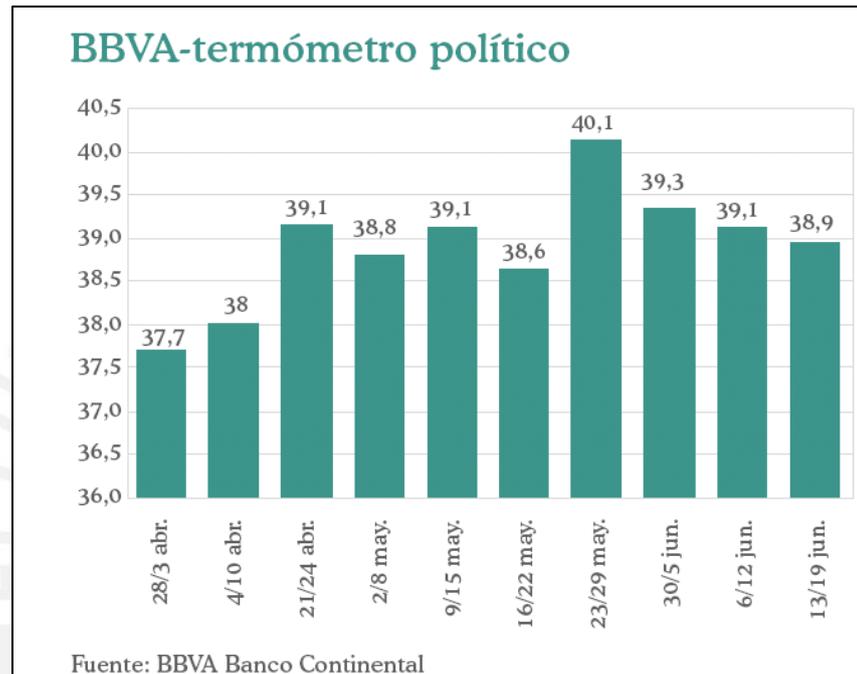
En primer lugar, esta situación de ruido político intermitente viene afectando a las decisiones de inversión de los agentes y podría complicarse aún más si la inversión privada terminase por contraerse, con lo cual la desaceleración de la actividad económica se acentuaría. En segundo lugar, aunque la situación fiscal no es complicada en el corto plazo, en el largo plazo se hace necesario implementar un ajuste fiscal. Si la turbulencia política reduce la credibilidad de los agentes en

---

<sup>12</sup> Latin Watch – Servicios de Estudios BBVA, Julio- Agosto 2003

la posibilidad de implementar el ajuste futuro, esto podría incrementar las tasas de interés de largo plazo (aumentar la pendiente de la curva de rendimientos) y podría llevar a un aumento en la demanda especulativa por dólares (activo refugio), revirtiéndose rápidamente el exceso de liquidez relativo de dólares en la economía.

Gráfico N° 14



## CONVENIOS NACIONALES E INTERNACIONALES

Otro aspecto importante son los convenios realizados tanto a nivel nacional como internacional, a través de ellos se intercambia diferente información sobre entidades y personas entre organismos del estado y con entidades gubernamentales internacionales. Con este instrumento de adquisición de información un sujeto, llámese empresa o Persona Común (sin RUC), puede ser informado a la SUNAT respecto a las transacciones comerciales con un país con Convenio, si bien es cierto, a éste último es para evitar la doble imposición, también se nos estaría informando sobre los ingresos y egresos con incidencia tributaria.

A continuación, se muestra una relación de convenios tanto nacionales como internacionales. Los convenios nacionales son principalmente con

instituciones con el objetivo de intercambio de información. Los convenios celebrados con otros países, son básicamente para que los Estados puedan enfrentar y resolver los casos de doble imposición internacional. Estos convenios contemplan no sólo las reglas que usarán para evitar la doble imposición sino también los mecanismos para que se dé la colaboración entre las Administraciones Tributarias a fin de detectar casos de evasión fiscal.

**Tabla N° 12**

CONVENIOS NACIONALES
COMEXPERU Convenio de Cooperación Interinstitucional SUNAT- COMEXPERU
TRIBUNAL FISCAL Convenio de Cooperación Interinstitucional SUNAT- TRIBUNAL FISCAL
CAMARA DE COMERCIO DE LIMA Convenio de Cooperación Interinstitucional SUNAT- CAMARA DE COMERCIO
PROVIAS NACIONAL Convenio de Cooperación Interinstitucional SUNAT- PROVIAS NACIONAL
SENASA Convenio de Cooperación Interinstitucional entre ADUANAS y SENASA
INFOCORP Convenio de Acceso de Servicio y Uso de Información Estadística Aduanera
ADEX Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Asociación de Exportadores y la SUNAT
CETICOS Convenio de Cooperación Interinstitucional entre el comité de Administración de ZOTAC y la SUNAT
CONSUCODE: Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional, Convenio Específico N° 1
ESSALUD Acta de determinación de Procedimientos para la atención de las Solicitudes de Devolución de Pagos indebidos y/o en exceso de aportaciones a ESSALUD
INEI Convenio Marco, Conv. Específico N°1
MINISTERIO PUBLICO Convenio de Cooperación Interinstitucional entre el Ministerio Público y la SUNAT
ONP Convenio entre la ONP y la SUNAT para atender solicitudes de devolución de pagos indebidos y/o en exceso de contribuciones a la ONP
OSINERG Convenio de Cooperación Interinstitucional entre el OSINERG y la SUNAT.
Servicio de Adm. Trib. de la Municipalidad de Lima Metropolitana : Convenio Marco, Conv. Específico N°1
SUNARP - Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional

Tabla N° 13

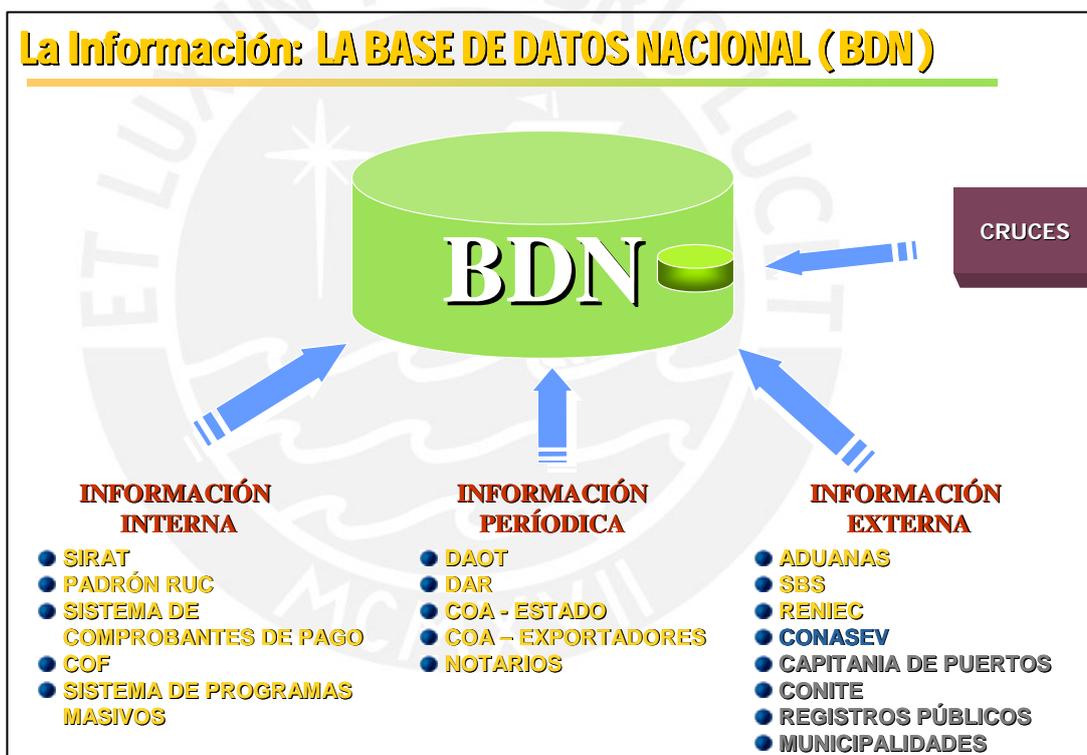
Convenios Internacionales:
<b>BOLIVIA</b> Acuerdo entre la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria de Perú y la Aduana Nacional de Bolivia relativo a la asistencia y cooperación mutua en asuntos Aduaneros
<b>VENEZUELA</b> Convenio de cooperación suscrito entre las administraciones Aduaneras de la Republica de Venezuela y la República del Perú.
<b>URUGUAY</b> Convenio de cooperación suscrito entre las administraciones Aduaneras de la Republica Oriental del Uruguay y la República del Perú.
<b>ECUADOR</b> Convenio entre el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno de la República del Ecuador para la Cooperación entre Administraciones Tributarias
<b>EE.UU.</b> Convenio entre el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno de los Estados Unidos de América para el Intercambio de Información Tributaria
<b>ECUADOR</b> Acuerdo de Cooperación Aduanera entre el gobierno del Perú y el gobierno del Ecuador, dirigido a establecer lazos de cooperación entre las administraciones aduaneras de ambos países
<b>PANAMÁ</b> Convenio de Cooperación Aduanera entre el gobierno de la República del Perú y el Gobierno de la República de Panamá dirigido a ejecutar programas de cooperación, que tengan efectiva incidencia en el avance económico y social de sus respectivos países.
<b>CONVENIO DE MÉXICO</b> Protocolo de Modificación del convenio Multilateral sobre Cooperación y Asistencia Mutua entre las Direcciones Nacionales de Aduanas, firmado por los Países de Latinoamérica, España y Portugal
<b>DECISIÓN 478 DE LA CAN</b> Establece las pautas a seguir en la asistencia Mutua y Cooperación entre las Administraciones Aduaneras de los Países Miembros de la Comunidad Andina

#### 5.1.4 Ámbito Tecnológico

- ♦ Actualmente, se están utilizando Nuevas tecnologías de procesamiento y control de la información, como es el PDT (Presentación de Declaración Telemática), el cual es utilizado en la presentación de las Declaraciones Juradas de todos los impuestos administrados por SUNAT, donde todos los principales contribuyentes deben presentarlo así como también muchos medianos contribuyentes.
- ♦ Asimismo, la Declaración Anual de Operaciones con Terceros (DAOT), es otra Declaración la cual debe ser presentada por Principales y Medianos Contribuyentes.
- ♦ Con la aplicación del Sistema de Deduciones y el Régimen de Percepciones y Retenciones, así como la aplicación del ITF, se ha ampliado la BDN, detectándose ya indicios de evasión tributaria.

- Con las herramientas informáticas disponibles y con la fuente de información ingresada a la BDN, se han mejorado los criterios de selección para la programación de contribuyentes a fiscalizar.
- Toda la información que SUNAT recibe a través de PDT's, llámese determinativas como las Declaraciones mensuales o anuales, Remuneraciones, o informativas como Predios o la DAOT, o que recibe de fuentes externas como diferentes instituciones, son procesadas y almacenadas en una gran Base de Datos (la mayor en el Perú), la cual es procesada y utilizada para diferentes estrategias de fiscalización y recaudación.

Gráfico N° 15



### 5.1.5 Ámbito Social

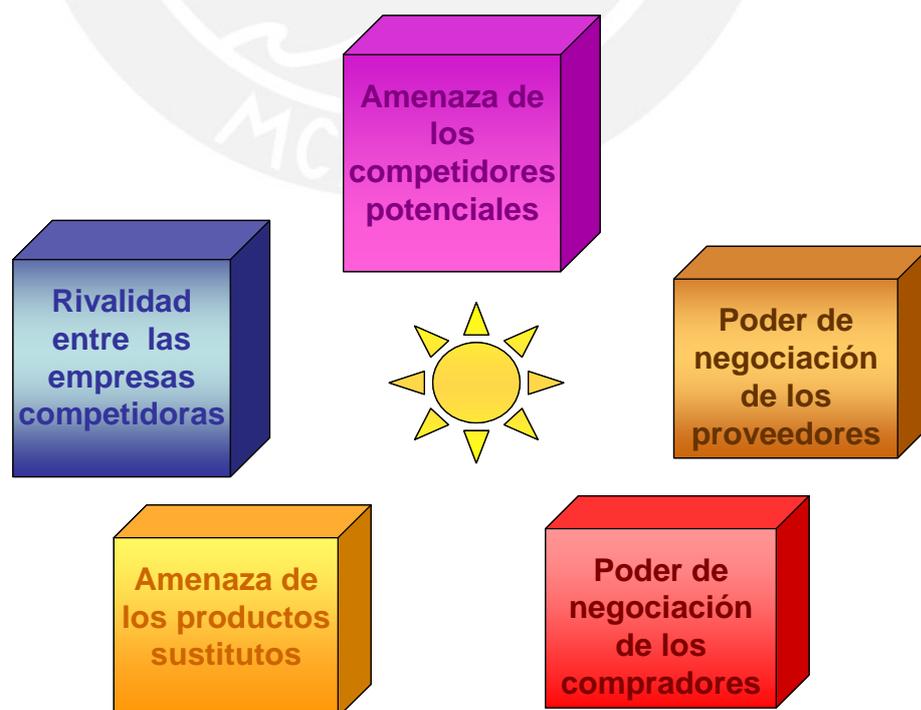
- Actualmente hay una falta de Conciencia Tributaria en la ciudadanía originando el no pago de sus obligaciones tributarias del contribuyente. Este es un problema de cultura, de idiosincrasia, lo cual ha sido combatido muy poco en las escuelas donde se da formación al respecto.

- ♦ Hay una constante creación de nuevos métodos de evasión tributaria como la existencia y crecimiento del Mercado negro de Facturas, generación de empresas fantasmas utilizadas para simulación de transacciones. Todo esto conlleva a considerar a los clientes y proveedores para poder detectar este tipo de modalidad, donde en la mayoría de los casos involucra a contribuyentes, a cometer Delito de Defraudación Tributaria, penado actualmente con no menos de 4 años de pena privativa de libertad.
- ♦ Los costos en que incurren los contribuyentes por el sólo hecho de tener que cumplir con las normas tributarias. Entre los más comunes tenemos la preparación de información para el cumplimiento de obligaciones tributarias (declaraciones y pago de impuestos), contratación de contador o especialista tributario, tiempo destinado a hacer colas, realización de consultas, adquisición de equipo informático, mantenimiento de registros contables, etc.

## 5.2 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS INTERACTUANTES DEL SECTOR

GRÁFICO N° 16

### LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA



### 5.2.1 *La amenaza de los competidores potenciales* : ALTA

Los competidores potenciales de los servicios de Consultoría Tributaria estarían conformados por las empresas con mayor infraestructura y mayor número de personal profesional staff, capaz de afrontar en cualquier momento una demanda mayor y una mayor diversidad de temas tributarios. Dicha capacidad adicional que forma parte de estas grandes empresas, se encuentra en amplia ventaja respecto a sus competidores, no solo por sus menores costos por economía de escala, sino también pues por su mayor margen de rentabilidad debido al mayor precio de sus honorarios, basados principalmente por el prestigio ganado con clientes anteriores, de los años de trayectoria en este mercado o porque representa una firma de consultoría internacional. Por otro lado, sus clientes perciben una diferenciación respecto al servicio recibido, principalmente por su exclusividad y por la complejidad y embergadura del caso, como por ejemplo litigios por millones de dólares por la interpretación del tratamiento tributario del cambio de tasas de depreciación a aplicar. Esta especialización en este tipo de casos no por el tema sino por su complejidad, hace que sus clientes perciban este servicio como exclusivo, creando clientes leales. Por consiguiente, esta barrera se constituye como alta para los nuevos competidores que quieren ingresar a este mercado.

Respecto al mercado en sí existente, éste se encuentra conformado en un 90% por profesionales desempleados pero calificados, provenientes de grandes empresas, inclusive de la misma SUNAT, desvinculados a su empleador principalmente debido a la reducción de costos laborales. Este gran grupo de profesionales se encuentra conformado por contadores y abogados principalmente, los cuales han adquirido una gran experiencia y un conocimiento a través de los años. Mayormente este personal es absorbido por las empresas similares de menor embergadura o por aquellas empresa sobre las cuales se les realizó alguna auditoría o un proceso de reclamo, en el caso de provenir de alguna empresa de consultoría o de la propia SUNAT. Una menor cantidad de profesionales conformantes del mercado de ofertantes se dedica a servicios de consultoría, entre otras afines a su profesión.

### 5.2.2 *El poder de negociación de los proveedores* : BAJO

Los proveedores en este caso para las empresas de consultoría, se encuentran conformados por el personal profesional de diversas especialidades, como de derecho y contabilidad principalmente, también se encuentran conformados por los profesionales de las especialidades de ingeniería, economía, administración, entre otras, dependiendo del servicio y los clientes de éstas empresas. Debido a que actualmente existe una sobreoferta de profesionales, es factible captar personal idóneo para este servicio, previa selección estricta respectiva respecto a sus conocimientos y destrezas profesionales. Debido a la experiencia y trayectoria de los directivos al frente de estas empresas, hace que la capacitación a sus profesionales se den continuamente afin de garantizar los servicios que ofrecen a sus clientes.

### 5.2.3 *El poder de negociación de los compradores* : ALTO

Debido a la competencia constituida por 960 empresas que se dedican a la consultoría tributaria (140 de auditoría financiera, 650 estudios jurídicos y 140 de asesoría y consultoría tributaria), sin considerar a los profesionales independientes que ofrecen el mismo servicio de consultoría, los clientes muchas veces son los que ponen los límites de precio por el servicio requerido determinándolo ésta por ofrecimientos de servicios por la competencia.

Si bien es cierto que ellos tienen un gran poder de negociación, un factor muy importante para la decisión de una u otra empresa de consultoría aparte del precio ofertado, es la experiencia reconocida y efectividad obtenida, la cual es ganada por los éxitos anteriores de los casos resueltos tanto en la SUNAT (procesos de Fiscalización y Reclamos), como también apelaciones en el Tribunal Fiscal.

Es posible evaluar la efectividad que una empresa de consultoría tributaria pueda tener, basándose en referencias de clientes anteriores, donde los factores determinantes serían :

- Procesos de auditoría sin valores posteriores, es decir, sin que la SUNAT haya emitido pronunciamientos acotadores, como son las Resoluciones de Determinación, Resoluciones de Multa o algunas veces Resoluciones de Intendencia

- Procesos de Reclamos con resultados favorables a sus clientes. Es decir, les alivia de deudas contraídas inicialmente con SUNAT, que posteriormente, luego de iniciado el proceso de reclamo, el consultor realiza un análisis exhaustivo de la deuda acotada y su aplicabilidad o no aplicabilidad con las normas tributarias correspondientes, resultando a favor de su cliente el pronunciamiento del proceso contencioso.
- Interposiciones de apelaciones al Tribunal Fiscal con resultados favorables, también les alivia de deudas contraídas con SUNAT, dependiendo mucho de la experiencia, destreza y dominio de las normas tributarias del consultor.

A fin de contrarrestar el poder de negociación que puedan tener los clientes, otro factor importante e influyente, es la calidad del profesional staff conformante de la empresa de Consultoría Tributaria, como personal reconocido por su efectividad en los casos, trayectoria profesional y nivel de capacitación recibida.

#### 5.2.4 *Amenaza de Productos Sustitutos* : ALTA

Principalmente conformado por profesionales independientes tanto abogados como contadores, hasta algunas veces por tramitadores que pululan de manera dispersa por las intermediaciones de las diferentes oficinas de la Administración Tributaria. Cabe señalar, que esta labor no garantiza en absoluto los resultados obtenidos, es de bajo costo pero de muy alto riesgo, de mala calidad de servicio, traducido en caer en nuevas infracciones y por ende nueva deuda a contraer ante la SUNAT.

Es de mencionar que el mercado de ofertantes en su conjunto, se encuentra colmado principalmente por personas con experiencia en la tramitación de asuntos tributarios, muchas veces seudos profesionales contadores y abogados. Este bajo costo repercute definitivamente en la calidad del servicio, sin embargo este servicio es demandado mayormente por personas naturales con mínima renta tributaria y por consiguiente con menores recusos para destinarlo a una consultoría tributaria profesional y de calidad.

### 5.2.5 *Rivalidad entre las empresas competidoras - Competencia en el Sector de Consultoría Tributaria : ALTA*

La competencia se encuentra constituida por 960 empresas que se dedican a la consultoría tributaria : 140 de auditoría financiera, 650 estudios jurídicos y 140 de asesoría y consultoría tributaria. Todas ofrecen un servicio diferenciado no solo en el precio, sino en el servicio que ofrecen a un determinado cliente.

El grueso de la oferta se encuentra conformado por profesionales independientes, prácticamente son empresas de consultoría unipersonales, los cuales tienen una cartera de clientes que en definitiva no están dispuestos a perder, entrando muchas veces a la guerra de precios entre los mismos profesionales, perjudicando la calidad de servicio que ofrecen. La mayoría de estos casos de servicios profesionales están dirigidos a clientes pequeños (Medianos y Pequeños Contribuyentes).

Por otro lado, tenemos los servicios otorgados a otro sector de la demanda, pequeño en número y de gran importancia en su poder adquisitivo, estos son los Principales Contribuyentes, los cuales tienen el poder de decisión de contratar los servicios de una o de otra empresa de consultoría en función a la experiencia adquirida y del reconocimiento en el ámbito tributario. Los competidores en este sector, son muy por lo general de mayor experiencia, capacidad profesional y renombrado prestigio, por lo que la competencia entre ellas es bastante agresiva, principalmente en precios, teniendo en cuenta también la garantía de éxito de los litigios (por el historial de casos anteriores) o el staff de profesionales conformante.

Es de mencionar, que lo anterior no es absoluto, puesto que los competidores actuales con cierto tiempo en el mercado y con una determinada experiencia y prestigio adquirido con un posicionamiento en un nicho del mercado, pueden perder un gran sector de su mercado, como es el caso de Arthur Andersen. Esta empresa americana, con el escándalo de la empresa Enrom, repercutió todas sus representaciones a nivel mundial, no siendo la excepción aquí en el Perú, perdiendo de su cartera casi todos sus clientes importantes, considerando que Deloitte y Ernest & Young (empresas que absorbieron a su personal) han

recuperado parte de esa clientela . El impacto de este hecho en los servicios de consultoría a nivel mundial, generó una separación de los servicios de auditoría financiera con lo de consultoría, creando dos empresas, a fin de discriminar el tipo de servicio y la ética profesional.



## 6 PLAN DE MERCADOTECNIA

### 6.1 Perfil del consumidor (segmentación)

Para analizar el comportamiento del contribuyente, tenemos a continuación, una Investigación del comportamiento de los contribuyentes – chilenos - frente a la obligación tributaria del Servicio de Impuestos Internos (SII) - Administración Tributaria Chilena, la cual analiza la conducta social de los contribuyentes en materia de cumplimiento de sus obligaciones tributarias, incluyendo todas aquellas que le corresponden a éstos como ciudadanos.

El estudio que se presenta a continuación indaga de manera sistemática como obedecen las leyes, cuánto la obedecen, cuánto la transgreden, cuánto dicen transgredirlas. Se aborda también el llamado "Fraude Social", que significa la trasgresión masiva sistemática y premeditada de ciertas normas, las cuales son percibidas como de poco efecto sobre la sociedad, que no tienen gran importancia en la valoración de la gente; por ejemplo no pagar el boleto del micro, pasar una luz roja.

#### 6.1.1 *El Estudio*

Se diseñó un cuestionario aplicando una muestra aleatoria sorteada del total de los contribuyentes definidos. El universo del estudio fueron las personas naturales y jurídicas.

Se aplican 1.200 casos con una muestra aleatoria simple, estratificada, confeccionada sobre la base del listado de los contribuyentes del SII, con dos submuestras: una para las personas naturales (900 casos) y otra para las personas jurídicas (300 casos). Se aplican asimismo 450 casos a contribuyentes fiscalizados y 750 no fiscalizados.

#### 6.1.2 *El Cuestionario*

El cuestionario contenía 49 preguntas además de las preguntas de caracterización sociodemográficas. Las preguntas se diferenciaron según tipo de contribuyente: personas naturales o jurídicas.

#### 6.1.3 *Características técnicas de la muestra*

##### a) *Ámbito*

La población encuestada representa al 99.9% de las empresas Grandes, Medianas y Pequeñas y Otros declarantes de Impuesto a la Renta, fiscalizados y no fiscalizados, a nivel nacional.

## b) Universo

El Universo corresponde a todas las empresas Grandes, Medianas y Pequeñas y Otros declarantes de Impuesto a la Renta, fiscalizados y no fiscalizados.

## c) Tamaño de la muestra

La Administración Tributaria entregó una muestra total de 2.818 casos, para realizar un total de 1200 encuestas, distribuidas según el siguiente cuadro:

**Tabla N° 14 : Cuadro de distribución de encuestas**

	<b>Fiscalizadas</b>	<b>No Fiscalizadas</b>	<b>TOTAL</b>
Empresas Grandes	130	250	380
Empresas Medianas y Pequeñas	160	250	410
Otros declarantes de Impuesto a la Renta.	160	250	410
<b>TOTAL</b>	<b>450</b>	<b>750</b>	<b>1,200</b>

## d) Clasificación de Empresas

- Empresas Grandes: Corresponden a empresarios individuales o sociedades afectas a Impuesto a la Renta, con ventas anuales superiores 100.000 UIT.
- Empresas Medianas y Pequeñas: Corresponden a empresarios individuales o sociedades afectas a Impuesto a la Renta, con ventas anuales inferiores a 100.000 UIT.
- Otros Declarantes de Impuesto a la Renta: Son todas aquellas personas naturales que declaran rentas afectas al Impuesto a la Renta.

## e) Características del Entrevistado en las empresas

En las empresas Grandes, se entrevista al Gerente de Finanzas. En las Empresas Medianas y Pequeñas se entrevista al Gerente

General (o cualquier persona que él asigne) o bien a un accionista mayoritario. En los otros declarantes del Impuesto, se entrevistó a las mismas personas naturales.

f) Procedimientos del muestreo

La muestra realizada por la Administración Tributaria fue obtenida de una selección aleatoria estratificada, de acuerdo a las seis categorías siguientes :

**Tabla N° 15 : Tipos de Contribuyentes**

Tipo 1:	El Cara Dura - 9%
Tipo 2:	La ocasión hace al ladrón.- 17%
Tipo 3:	Los hombres buenos.- 24%
Tipo 4:	Los penitentes.- 15%
Tipos 5 y 6	Los grises. - 36%
Tipo 5:	Desconfianza de los contribuyentes, pero visión promedio sobre la evasión.- 13%
Tipo 6	Deshonestidad de los otros, pero en general opiniones promedio.- 23%

g) Error muestral

El error de esta muestra estratificada de 1200 casos, es de 2,83% con un 95% de confianza.

#### 6.1.4 *El Fiscalizador y el Fiscalizado*

El desarrollo del análisis de los resultados de la encuesta puso de relieve además una interesante relación entre el grado de fiscalización subjetiva, es decir el declarado por los entrevistados, y sus opiniones respecto a los temas importantes del estudio; la opinión respecto de la Administración Tributaria, su eficiencia y la de sus funcionarios, así como respecto de la evasión y a la correcta tributación. Sin haber una relación perfectamente lineal, se repite la relación de que las personas que declaran haber sido fiscalizadas el año pasado tienden a tener una opinión más positiva de la Administración Tributaria y sus funcionarios, en cambio los que no han sido fiscalizados tienden a tener una opinión menos positiva o negativa. Con relación a la tributación, los fiscalizados tienden a reconocer la correcta tributación como el comportamiento adecuado y como el que se debe seguir, en cambio los que no han sido fiscalizados tienden a ser más suspicaces, desconfiados y a tener una visión más negativa de la tributación.

### 6.1.5 *Las Tipologías : Tipos de Fraude Social*

Se agrupó distintos tipos de entrevistados de acuerdo a sus opiniones más características. Es importante advertir que este análisis no aísla al "infractor químicamente puro", entre otras cosas porque no se dispone de una variable objetiva que de cuenta del grado de evasión cometido por el entrevistado. Sólo asocia diferentes opiniones, que unidas y combinadas tienden a un cierto comportamiento.

El resultado son seis tipologías descritas a continuación, donde se describen los grupos resultantes :

a) Tipo 1: El Cara Dura - 9%

La característica más importante de los "Cara Dura" es que es el que más desconfía de la honradez y el comportamiento legal de sus conciudadanos y al mismo tiempo son ellos los que más reconocen haber cometido ilegalidades. Este tipo constituye el 9% de la muestra.

b) Tipo 2: La ocasión hace al ladrón.- 17%

Este tipo es muy parecido al tipo anterior en muchas de sus opiniones, sin embargo comienza diferenciándose de manera radical en los aspectos que hacen relación con la evaluación de la deshonestidad general y particular, donde evalúan positivamente a los conciudadanos.

c) Tipo 3: los hombres buenos.- 24%.

Este grupo se caracteriza en casi todas las variables utilizadas por ser el tipo que más tiende a ver la honestidad y la corrección en su ambiente social.

d) Tipo 4: los penitentes.- 15%

Se les define como penitentes, pues mientras sus miembros tienden a evaluar a sus conciudadanos y a los funcionarios muy positivamente, es al mismo tiempo uno de los dos tipos que más reconoce haber cometido, el mismo, alguna de las ilegalidades (es penitente respecto de sus conciudadanos)

Este tipo es el 15% de los contribuyentes y están bien dispersos en todas las edades, estratos y niveles de educación; se trata de personas y no empresas.

e) Tipos 5 y 6. - Los grises. - 35%

Los dos siguientes tipos no pueden ser atribuidos claramente a uno de los dos polos, su carácter gris en las variables medidas no permiten caracterizar con diferenciaciones importantes sus actitudes generales. Son como los ciudadanos, "más o menos" honestos, más o menos "fraudulentos". Quizá éstos constituyan la evidencia más rotunda de la existencia masiva de una cultura de Fraude Social.

Con éstos dos grupos terminamos de tipificar la muestra en sus características de Fraude Social, llegando a la conclusión que salvo el 24% de hombres buenos, nos encontramos con un 76% que va desde un gris claro a un marengo oscuro, cercano al negro que son los "Cara Dura". Es decir que efectivamente las transgresiones leves a la norma, son reglas toleradas y /o aceptadas por la mayor parte de la población.

Tipo 5: Desconfianza de los ciudadanos, pero visión promedio sobre la evasión.- 13%. Este grupo sostiene opiniones similares a las que asociamos aquí con el fraude social, sin embargo éstas se limitan al aspecto de la desconfianza y alta percepción de deshonestidad en el medio.

Tipo 6: Deshonestidad de los otros pero en general opiniones promedio.- 22%. Este grupo también presenta opiniones mezcladas y una gran cantidad de opiniones similares a la media y, como el tipo anterior, sólo se caracteriza por una relativa desconfianza respecto de sus conciudadanos, pero no tanta desconfianza respecto de los funcionarios.

6.1.6 *Resultados : Comportamiento de los contribuyentes frente a la Obligación Tributaria.*

Los seis tipos se ordenan siguiendo a partir del polo negativo, representado por la aprobación del fraude social, en cuya cercanía está un grupo minoritario del 9%, él "cara dura". Siguiendo con el siguiente, pero ya en la zona gris se encuentra el tipo denominado "La ocasión hace al Ladrón", que representa el 17% del total. En el centro de la zona gris se encuentran el tipo 5 y el tipo 6, que en conjunto representan el 35%. Estos dos tipos representan un prototipo de una cultura de "fraude social", en la que nada se puede determinar con absoluta precisión, en

especial la ausencia de actitudes que favorezcan el fraude, el no poder afirmar tajantemente que no tenderán al fraude.

Siguiendo en la zona de gris, pero ya más cercanos al polo positivo, encontramos a los "Penitentes", que representan el 15% de la población. En conjunto esta zona gris, intermedia, y sin considerar el polo del "cara dura", representa el 68% de la población. En el otro polo, el que tiende a una clara negación de las acciones de engaño, están los "hombres buenos" que representan casi un cuarto de la población.

**Tabla N° 16 : Resumen de Resultados del Comportamiento de los contribuyentes frente a la Obligación Tributaria**

POLO NEGATIVO	APROBACION DEL FRAUDE SOCIAL Cara dura :	9%
ZONA GRIS	La ocasión hace al ladrón	17%
	Tipo 5	13%
	Tipo 6	23%
	Los penitentes	15%
POLO POSITIVO	Hombres buenos NEGACION DEL FRAUDE SOCIAL	24%

## 6.2 Mercado objetivo

Luego del análisis de los contribuyentes en función a su importancia económica, afectación de impuestos, o por la tipología de contribuyente según su comportamiento de la investigación anterior, tenemos diferenciado al contribuyente objetivo en función a :

### 6.2.1 *La importancia económica*

La selección del mercado objetivo se da en función al análisis realizado por su participación en la recaudación, por su afectación de impuestos principales (IGV e Impuesto a la Renta), el tipo de contribuyente (Principal, mediano o pequeño) o su forma de constitución, realizado previamente en la parte de Análisis de la Demanda.

Por consiguiente, el segmento de mercado interesante a incursionar a otorgar el servicio de consultoría tributaria, sería el de los Principales Contribuyentes, por 4 motivos fundamentales :

- i) Es reducido el número, siendo altamente identificables según su importancia en el sector.
- ii) El poder económico que representa este segmento es la que sustenta la recaudación a nivel nacional, por el orden del 85%, significando mayor poder adquisitivo de compra y adquisición de servicios, sobretodo los especializados.
- iii) Esos contribuyentes se encuentran afectos al IGV e Impuesto a la Renta de Tercera Categoría principalmente, los cuales tienen una mayor representación en su recaudación y por lo tanto mayor riesgo de ser programados para una fiscalización por parte de la Administración Tributaria.
- iv) La complejidad de la normatividad tributaria actual, hace imprescindible la contratación de servicios de terceros para la aclaración u orientación de estos temas a fin de evitar sanciones onerosas o pagos de impuestos inexactos.

Es de mencionar que los pequeños contribuyentes no sería un mercado atractivo debido a su poco nivel de ingresos, este mercado atomizado no sería de importancia como mercado objetivo, sin embargo si éstos requerirían estos servicios, deberán ceñirse a la condiciones contraactuales como de un principal contribuyente, según la importancia y complejidad del caso.

### 6.2.2 *Comportamiento Tributario*

Teniendo en consideración la investigación realizada por la Administración Tributaria Chilena y, realizando un símil de las tipologías de fraude social chilena en la sociedad peruana, abstrayendo las diferencias sustanciales de ambos países, se ha segmentado a los contribuyentes peruanos en función a sus características subjetivas más importantes con el propósito de conocer el comportamiento e identificar al tipo de contribuyente que será nuestro cliente potencial.

- Tenemos al contribuyente Cara Dura, quien al caracterizarse por la desconfianza y cuestionar sobre la honradez del comportamiento tributario de los demás contribuyentes, habiendo reconocido haber cometido evasión tributaria, no es el tipo de contribuyente atractivo, ya que siempre estará dispuesto a cometer acciones de evasión

tributaria. Por lo general, contribuyentes de esta tipología, son Medianos o Pequeños Contribuyentes, no controlados en su totalidad por la Administración Tributaria, al ser “menos controlados”, están dispuestos a asumir el riesgo a ser detectados.

Por lo tanto, a este tipo de contribuyentes en su mayoría, no sería atractivo por ejemplo, realizarles una Planificación Tributaria, ya que están más dispuestos a no pagar sus impuestos, que para ellos, en todo sentido, es más rentable a corto plazo, asumiendo el alto costo del riesgo de detección.

- Los Contribuyentes Grises no se encontrarían muy dispuestos a evadir, pero lo harían en algún momento o quizás se encuentran evadiendo. Están conscientes de los fraudes que cometen, pero no es que lo hagan muy a menudo, por lo general se encuentran presionados por factores endógenos, como las dificultades financieras.

Este tipo de contribuyente, si estaría dispuesto a pagar por una evaluación tributaria de su empresa, conoce de los riesgos de la evasión tributaria, sabe de costos - beneficios y, son capaces de invertir en una investigación a favor de su empresa. Habrán de los que no aceptarían contratar los servicios de una consultoría, debido a su falta de proyección y prevención de las contingencias futuras, cuando sea detectado por la Administración Tributaria.

A este tipo de contribuyente lo podemos encontrar de diferentes tipos según su nivel de recaudación, Principal, Mediano o Pequeño Contribuyente.

- El Contribuyente Bueno por lo general se encuentra asesorado en todo momento por profesionales expertos en su materia, en nuestro caso, de asuntos tributarios. No le gusta cometer errores tributarios, prefiere tener la conciencia limpia en todo momento, no quiere mucho menos tener deudas tributarias, son muy cumplidoras, a pesar que puede tener dificultades financieras y retrasan los pagos de algunos proveedores, pero tributarios no.

Esta tipología de contribuyente, son los que demandan estudios y evaluaciones de calidad, que la inversión en una Consultoría, sea redituada en un mediano o largo plazo en una tranquilidad tributaria y

una mejora financiera pagando menos impuestos, sin realizar acciones de evasión tributaria.

Por lo tanto, el mercado objetivo estaría conformado por aquellos contribuyentes Grises y Buenos – más del 90% (Chile), en el caso peruano, se estimaría entre un 60% y 70%, principalmente debido a la informalidad existente.

## 6.3 Mezcla de Mercadotecnia

### 6.3.1 Posicionamiento

En un mercado de gran competencia, con renombrados tributaristas en el medio, es fundamental la experiencia profesional y el prestigio para el servicio de asesoría tributaria. Por tal motivo, para ofrecer este servicio, es necesario que la empresa de consultoría este conformada por personal con dominio en el tema y sea reconocido en el medio.

Sin embargo, este último requisito no es exclusivo, puede ser sustituido por una experiencia profesional en un lugar de prestigio, en una firma prestigiosa o que hayan laborado en áreas jurídicas o de fiscalización en la SUNAT, mejor si han tenido alguna jefatura. Aquellos con cargos ejecutivos, con experiencia en otros lugares, con antecedentes en docencia en pre grado, Cursos de Especialización o Maestría en universidades de prestigio, o que hayan contribuido en publicaciones en revistas tributarias, sería de mejor atractivo en el curriculum de la persona y de la empresa consultora.

Asimismo, deberá estar integrado por un equipo de asesores, que permita sugerir a sus clientes, comprensibles estrategias a través del Planeamiento Tributario, de manera coordinada a fin de enfrentar los más grandes desafíos empresariales.

### 6.3.2 Producto

El producto que se ofrece al mercado es el de **Consultoría Tributaria**, un servicio que cubra y satisfaga una necesidad existente y de mucha demanda y de importancia hoy en día.

*Constitución*

La empresa de **Consultoría Tributaria**, estaría conformada por equipos de profesionales en derecho tributario, contabilidad y también de economía, en permanente disposición.

#### *Objetivo*

El objetivo será de detectar y solucionar problemas tributarios en forma eficiente y oportuna, haciendo que el cliente cumpla con sus obligaciones tributarias y pagar en la medida exacta que ordena la ley.

#### *Calidad del Servicio*

La calidad del servicio estaría en función directa con el equipo de profesionales con basta experiencia en asuntos tributarios, con antecedentes laborales en prestigiosas firmas de consultoría y ex funcionarios y ejecutivos de la SUNAT, con experiencia en docencia especializada, así como haber realizado publicaciones en Revistas Especializadas.

#### *Servicios*

- Revisión integral de los aspectos tributarios - Due Diligence Tributario.
- Asistencia a los clientes durante las visitas de los agentes fiscalizadores de la SUNAT, específicamente en Auditorías Tributarias.
- Solicitud y negociación de fraccionamientos respecto a deudas tributarias.
- Patrocinio legal en los procedimientos ante la Administración Tributaria y el Poder Judicial - Reclamos ante la SUNAT, Apelaciones al Tribunal Fiscal y Demandas Contencioso Administrativas a la Corte Suprema.
- Asesoría permanente respecto del cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Servicios de planificación fiscal.
- Evaluación del costo tributario en proyectos de inversión.
- Interposición reclamaciones contra las cobranzas de tributos que no están ajustadas a ley.

- Respecto a la tributación internacional, proporcionar asesoría relacionada con la aplicación de precios de transferencia disposiciones referidas a paraísos fiscales.
- Propuesta de estructuras tributarias que optimicen la utilidad neta después de impuestos y los flujos de capital provenientes de inversión extranjera, considerando el costo de las transacciones, las estructuras empresariales y el riesgo del negocio.
- Respecto a los tributos indirectos, aduaneros y de Comercio Exterior, asesorar a los Importadores y a los exportadores a fin de poder enfrentar el continuo cambio en la estructura del Impuesto General a las Ventas (IGV), así como en las regulaciones sobre aduanas y comercio exterior.
- Asesoramiento sobre las devoluciones de impuestos así como el beneficio y los riesgos financieros al respecto, ya sea por Saldo a Favor Materia del Beneficio o Drawbacks.

### 6.3.3 Plaza o distribución

La interrelación cliente – proveedor de servicio de **Consultoría Tributaria** debe darse de manera personalizada.

Los canales adecuados para servir a su cliente, serán a través de asesores dedicados para cada tipo de cliente según la actividad económica a la que pertenecen o dependiendo el servicio a prestar.

La primera acción para entablar una negociación con el cliente, será a través de citas en el lugar de operaciones u oficinas del cliente, o también en las oficinas de la empresa Consultora.

### 6.3.4 Precio

Este factor muy importante tanto para el lanzamiento de la empresa de **Consultoría Tributaria** y para la continuidad de ésta, el precio debe estar acorde con los servicios que ofrece la competencia que se encuentran en el mercado. Los precios actuales son relativos, dependen del cliente para cuantificarlos. Por ejemplo, el estudio Hernández, Roselló Abogados cobra el 7.5% de un caso de 2'000,000, es decir, unos S/. 150,000 por una Interposición de un Reclamo a la SUNAT, mientras que un consultor independiente, sin prestigio reconocido, cobra

desde S/. 500, dependiendo de la importancia económica del contribuyente. Claro, que en el primer caso, estamos hablando de un contribuyente perteneciente al Directorio de Principales Contribuyentes Nacionales y del segundo caso, de un mediano o pequeño contribuyente.

Por lo tanto, los precios no pueden ser tan altos, ya que estamos hablando de una empresa en plena etapa de lanzamiento, con competencia de todo tipo y precios, por lo que, con el ejemplo del primer caso, podría ser desde S/, 2,300 hasta un 1% del monto reclamado.

**Tabla N° 17**

DETERMINACIÓN DE LOS PRECIOS POR SERVICIO								
TARIFAS POR TIPO DE CLIENTE US \$	Membresía mensual	Seguimiento de Fiscalización Horas - Tarifa Prom		Interposición de Reclamo <sup>(1)</sup>		Trabajos Especiales <sup>(2)</sup>	Precio por hora	Sesión
A	1,800	150	12,000	(1)	20,000	4,000	80	95
B	1,500	100	7,000		3,750	3,000	70	95
C	1,000	20	1,200		2,500	2,000	60	95
D	250	4	200		150	1,000	50	95

TARIFAS POR TIPO DE CLIENTE S/.	Membresía mensual	Seguimiento de Fiscalización Días - Tarifa Prom		Interposición de Reclamo		Trabajos Especiales <sup>(1)</sup>	Precio por hora	Sesión
A	6,120	5	40,800		68,000	13,600	272	323
B	5,100	4	23,800		12,750	10,200	238	323
C	3,400	3	4,080		8,500	6,800	204	323
D	850	2	680		510	3,400	170	323

<sup>(1)</sup> 6% del total reclamado, 4% por éxito del reclamo

<sup>(2)</sup> Tax Planning, 2da opinión de fallos, auditorías específicas

### 6.3.5 Promoción

Las Relaciones públicas y recomendaciones entre los mismos clientes, será la mejor estrategia de promoción que pueda tener este tipo de empresa consultora. El servicio personal, implicaría bajos recursos financieros, mercado concentrado, manejable cantidad de clientes en función a los Recursos Humanos existentes y un servicio hecho a la medida según el tipo de contribuyente y sus necesidades específicas.

## 7 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE CONSULTORÍA TRIBUTARIA

### 7.1 Constitución de la empresa de consultoria : Gálvez Rosasco Del Águila & Abogados

La empresa de Consultoría Tributaria se constituyó en mayo del 2004, con una participación del 100% de acciones pertenecientes al socio fundador, el Sr. José Gálvez Rosasco del Águila y su esposa.<sup>13</sup>

El Sr. José Gálvez, ex funcionario de SUNAT con logros académicos y profesionales, tuvo la visión de crear una empresa consultora capaz de llenar ese vacío que se genera entre la empresa y el cálculo de los impuestos, en otras palabras entre el contribuyente y la Administración Tributaria – SUNAT. Ver Anexo 4 : Currículo de José Gálvez Rosasco.

Sin embargo, es necesario tener presente que para crear una empresa consultora, es indispensable tener ciertos requisitos para entrar a un mercado tan competitivo y exclusivo, como son el dominio en normas tributarias, el prestigio y el reconocimiento adquirido a través de los años de experiencia de una empresa tal.

Es de esa manera que a pesar del poco tiempo de existencia en el mercado de empresas consultoras tributarias, tienen a la fecha más de 50 clientes, entre interposiciones de reclamos, apoyo en procesos de fiscalización, consultas en general y membresías mensuales. Asimismo, cuenta con un profesional competente, el apoyo eventual de 2 practicantes, dos secretarías y un manual.

### 7.2 Estrategia preliminar de captación del segmento de Clientes

Será necesario establecer una estrategia capaz de conseguir clientes según se describió como cliente objetivo.

Debido a las modificaciones constantes de las normas tributarias y a la Reforma Tributaria a implementarse, los contribuyentes y los encargados de impuestos en las empresas, se encuentran en muchas oportunidades desorientados respecto a la interpretación de las normas tributarias, o beneficios que se aprueban sin saber como acogerse a ellos, perdiendo muchas veces oportunidades financieras.

<sup>13</sup> Ver Anexo 4 : Currículo de José Gálvez Rosasco

Por lo tanto, para la difusión de los servicios que ofrece la empresa de Consultoría y así obtener clientes, entablar una relación directa con estos demandantes de servicios de **Consultoría Tributaria**, y hacerlos cautivos para futuros servicios, será necesario las siguientes pautas :

- a) Relación de clientes y contribuyentes que se ha tenido experiencia en trabajos anteriores: clientes anteriores en empresas consultoras anteriores, contribuyentes fiscalizados. Este directorio de empresas estará conformado en la medida que el profesional haya tenido relación directa en la atención a éste en su oportunidad.
- b) Una relación de clientes potenciales proveniente del contacto personal que cada profesional pueda tener como amistad o familiar con o en empresas importantes. Cada uno podría facilitar una entrevista con el Gerente General, Gerente de Contabilidad o Finanzas, según sea el caso.
- c) Con adquisición de reconocimiento en el medio a través del tiempo, los clientes anteriores podrán dar referencia y/o recomendar a la empresa de consultoría a futuros clientes.
- d) Adquisición de directorios de las principales empresas en el medio, por intermedio de las diferentes empresas que ofrecen correos electrónicos de empresas con los nombres actualizados de los Gerentes Generales, Gerentes de Contabilidad o Finanzas. Con esta adquisición, se remitiría publicidad a través de e – mails, dando a conocer los servicios y al personal que conformaría la empresa, con el currículum de cada uno.
- e) Página Web capaz de otorgar información contable – jurídico – tributario, como dispositivos legales, preguntas frecuentes, procedimientos administrativos varios, fechas de vencimiento, entre otros; dirigido a sus clientes o al público en general, así como captación de información de clientes potenciales al realizar consultas y consignar sus datos. Asimismo, esta página Web deberá estar inscrita en los principales buscadores.
- f) Publicidad en las Páginas Amarillas y en Revistas Especializadas (Análisis Tributario, Caballero Bustamante) a un mediano o largo plazo, en la medida que el nombre de la empresa ya sea reconocido en el medio.

### 7.3 Visión de la empresa de Consultoría Tributaria

En el horizonte del tiempo, la empresa se visualiza en *“Contribuir a la mejora de los servicios que ofrecen los profesionales, ejecutivos de las diferentes empresas peruanas, colaborando en el desarrollo de la aplicación de las normas tributarias, la disminución de reparos y sanciones por parte de la SUNAT en las empresas, así como también dar la asistencia pertinente y permanente a fin de eliminar alguna contingencia tributaria”*.

### 7.4 Misión de la empresa de Consultoría Tributaria

La empresa estará en el medio a fin de satisfacer las expectativas del servicio de **Consultoría Tributaria** en sus clientes, otorgar la debida orientación en la aplicación de las normas tributarias e identificar los puntos neurálgicos de la organización que incidan en una mala aplicación de normas tributarias, como son deficiencias de control o la mala aplicación de políticas contables.

### 7.5 Objetivos Organizacionales (CP, MP y LP)

La empresa estará enfocada a lograr resultados en base a metas establecidas en función al tipo de cliente obtenido. Más adelante se mostrarán las metas y los clientes diferenciados según su nivel de ingresos.

### 7.6 Planeamiento : Ejecución de la estrategia

#### 7.6.1 *Perspectivas del Balance Score Card (Tablero de Mando Integral)*

A través de esta metodología de Gestión, facilitará la implementación y comunicación de la estrategia del negocio. Convertirá la estrategia de la compañía en un conjunto coherente de objetivos y medidas de rendimiento.

TABLA N° 18 : BALANCE SCORE CARD DE LA EMPRESA CONSULTORA

AREA	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	METAS	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLE
FINANZAS	Tasa de crecimiento del REI promedio anual entre el 25% y 30% TIR mayor al 150% de la inversión a 3 años, con un Costo de Oportunidad del 18%	Aumentar el rendimiento de los activos intangibles (profesionales altamente calificados)	Aumentar el Margen Bruto de 50% a 70% en 3 años.	Ratios de Rentabilidad (Ventas - Costo de Ventas) / Ventas	Incrementar el volumen de ventas en mayor proporción que el costo de ventas	Gerente general (Unico Propietario de la empresa)
MERCADO	Presencia permanente en el mercado de Consultoría Tributaria	Satisfacción del cliente por el servicio profesional otorgado, reconocimiento del valor agregado recibido	Un curso por mes el primer año y dos por mes el siguiente	Número de cursos por mes, número de artículos remitidos por e-mail	Diseño de página web con : Captación de clientes potenciales, absolución de consultas, información tributaria y otros	
			Envío de los últimos cambios normativos de manera diaria por e-mail y envío mensual de una revista virtual tributaria.		Directorio público de correos e-mail y teléfonos (obtenido de la página web) Boletín diario sobre modificación de normas y de actualización tributaria de manera periódica Distribución de tareas específicas en los profesionales para confeccionar los resúmenes diarios y mensuales	
MERCADO	Tasa de crecimiento de la cartera de clientes en 200% en 3 años	Estratificación y diferenciación de precios de los clientes en base a su nivel de ingresos : A, B, C o D	Crecimiento de las ventas de 100% en el 1er año y 50% al 2do año	Porcentaje de crecimiento en ventas y número de clientes	Contactarse con los clientes potenciales (familiares, amistades, trabajos o relaciones anteriores)	
		Captación de clientes a través de la página web- @ Commerce			Realizar un brochure con los servicios que se ofrecen, destacando las bondades y beneficios del servicio	
MERCADO	Tasa de crecimiento de la cartera de clientes en 200% en 3 años	Captación de clientes en base a trabajos anteriores, relaciones familiares y/o amistades, recomendaciones de los mismos clientes y por capacitaciones otorgadas.	Crecimiento de las ventas de 100% en el 1er año y 50% al 2do año	Porcentaje de crecimiento en ventas y número de clientes	A través de la captación de clientes potenciales obtenidos de la capacitación, Dictar cursos de actualización en materia tributaria @ Commerce	
PROCESOS	Optimizar los tiempos de atención al cliente.	Establecer un programa de supervisión y control permanente	Incrementar el número de clientes por trabajador en 40% cada año	Horas hombre por tipo de cliente Número de clientes por trabajador Horas hombre por tipo de servicio	Supervisión / orientación constante Automatización de los procesos Estandarizar procesos y procedimientos de trabajo por tipo de servicio Evaluación periódica del trabajador	
		Sistematización de los procesos de revisión				
RECURSOS HUMANOS	Lograr un personal comprometido y satisfecho	Implementar programas de motivación, capacitación y adiestramiento permanente.	Personal plenamente identificado con los objetivos organizacionales	Número de clientes satisfechos del servicio por trabajador Base de Datos de personal en espera, del adiestramiento continuo de captación de personal Cumplimiento de los plazos propuestos por caso resuelto Número de Clientes nuevos (conseguidos por el trabajador)	Incentivos en la remuneración, basado en satisfacción del cliente, cumplimiento de plazos y número de clientes nuevos conseguidos	
	Lograr un personal calificado en materia tributaria				Capacitación profesional permanente (local y extranjero)	

7.6.2 *Diseño de los Servicios de Consultoría Tributaria*

Entre los diferentes servicios que realizaría la empresa consultora, se encontraría :

1. Membresía Mensual

Consiste en la revisión de los impuestos del cliente de manera mensual, principalmente orientado a los impuestos concernientes al gobierno central los cuales tienen una periodicidad de

vencimiento de manera mensual. Este tipo de servicio es fundamental para generar ingresos constantes en el transcurso del desarrollo de la empresa. De preferencia, este servicio debería ser realizado luego de efectuar una Auditoria Integral para el mayor aseguramiento del cálculo de los impuestos; pues al no revisar los años anteriores no prescritos se corre el riesgo de arrastrar pérdidas o beneficios tributarios de manera errónea, infringiendo en las normas y acreedores de sanciones posteriores por la Administración Tributaria.

2. Diagnostico Tributario (Trabajo Especial)

Realización de Auditoria Tributaria “pre-fiscalización” de SUNAT, para evaluar el grado de incumplimiento tributario. En estas revisiones se detectaría cualquier incumplimiento de las normas tributarias, subsanando de esa manera la omisión, a través de los ajustes y los pagos de corresponderles, aplicando todos los beneficios tributarios vigentes.

Esta auditoria “pre-fiscalización” sería de dos tipos :

- ♦ Auditorias Integrales – Efectuada a toda la empresa, siendo de gran importancia la evaluación del Control Interno existente. Los ejercicios económicos para la revisión serían los no prescritos, llegando hasta el último mes vencido, según el cronograma establecido como vencimiento de sus obligaciones tributarias de la empresa.
- ♦ Auditorias específicas – Las cuales consistirían en la revisión de las obligaciones tributarias de manera específica según la necesidad del cliente, dependiendo del tipo de impuesto elegido para su revisión por la empresa.

3. Asesoría Tributaria durante las intervenciones de SUNAT

- ♦ La asistencia en todo momento a los requerimientos de los funcionarios de la Administración Tributaria durante el proceso de fiscalización, velando al mismo tiempo por los intereses de la empresa, coordinando con los directivos responsables.
- ♦ Interposición de recurso de Reclamo contra las cobranzas de tributos que no están ajustadas a ley defendiendo las respectivas causas ante la segunda instancia de la

Administración Tributaria, apelaciones ante el Tribunal Fiscal hasta la Corte Suprema de corresponder.

- ♦ Asesoramiento en la presentación de los Fraccionamientos de las deudas tributarias que tuviera a la fecha la empresa, aplicando los beneficios tributarios vigentes.
- ♦ Asesoramiento en las diferentes actuaciones de las Administradoras Tributarias : Control Móvil, Operativos varios de Fedatarios de SUNAT.

#### 4. Planeamiento Tributario

Elaboración de una Planificación Fiscal según la actividad de la empresa, la cual consistiría en desarrollar una evaluación de las normas tributarias aplicables a ésta e identificar las obligaciones y beneficios que generen valor para la empresa : lograr un justo pago de impuestos, reconocimiento como buen contribuyente, entre otros según la realidad de la empresa.

#### 5. Otros

- ♦ Asesoramiento en la elaboración de quejas a presentar a la Defensoría del Contribuyente, por disconformidad con actos o procedimientos de SUNAT.
- ♦ Elaboración y envío de Comentarios Tributarios a través de Revistas Informativas de manera periódica a los clientes, realizados por el personal staff de la consultora. De esa manera se mantendría informado al cliente de los alcances tributarios y avisos relevantes para cumplir con sus obligaciones tributarias, y para dar a conocer la calidad del personal profesional con que cuenta la empresa consultora.

### 7.6.3 *Capacidad de Servicios de Consultoría Tributaria*

El personal staff de la empresa de consultoría, deberá tener la capacidad profesional y calidad de servicio, a fin de ofrecer un entendimiento cabal del problema tributario y ofrecer soluciones eficaces, reales, y oportunas siempre dentro de la legalidad. Para ello debe ser inherente al profesional el entendimiento y la cualidad nata de ofrecer propuestas oportunas, soluciones inmediatas respecto a los problemas tributarios de su cliente y tener la visión y agudeza suficiente como para detectar posibles contingencias en el funcionamiento normal

de las operaciones del cliente. Principalmente la empresa estará compuesta por personal profesional abogados y contadores en materia tributaria, el apoyo de dos secretarias y dos manuales para las labores administrativas.

Las empresas están expuestas a diversas acciones de la administración tributaria, como son las auditorias, las cuales deben ser asumidas por el contribuyente y ser atendidas por profesionales con el suficiente cuidado, diligencia y experiencia profesional. La empresa consultora deberá estar en la capacidad de atender los diferentes tipos de requerimientos de las empresas, donde los más actuales e importantes se encontrarían detallados en el Apéndice 6 (página 133).

7.6.4 *Planeación de servicios por tipo de cliente*

Los clientes se encontrarían diferenciados en A, B, C y D donde el cliente A será aquel que tenga mayores ingresos que el B, C y así sucesivamente. Con esta diferenciación será factible diferenciar no solo las tarifas a otorgar, sino el tipo de servicio a ofrecer y la cantidad de profesionales evocados a cada cliente y servicio en particular.

**TABLA N° 19 : Estratificación de los clientes según su nivel de ingresos**

Rango de Ingresos (S/.)	Tipo de Cliente
Más de 25'000,000	A
Menos de 25'000,000, más de 8'000,000	B
Menos de 8'000,000, más de 1'000,000	C
Menos de 1'000,000	D



SERVICIOS OFRECIDOS
Membresía mensual
Seguimiento de Fiscalización
Interposición de Reclamo
Trabajos Especiales
Capacitación

## 8 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### 8.1 Diseño Organizacional

La empresa comenzaría a estar constituida por personal profesional compuesto por abogados y contadores, así como contaría con el apoyo administrativo de secretarías y manuales :

**TABLA N° 20 : Personal necesario para la empresa de consultoria**

Cliente	N° Clientes	N° Profesionales	N° Practicantes	Personal Administrativo	Secretarías
A	2	1	1		2
B	4		2		Manuales
C	6	1	2		1
D	10		2		

### 8.2 Diseño de la cultura

Es fundamental que el equipo de trabajo en la empresa de consultoria sea capaz de trabajar en equipo y orientados de manera conjunta a un objetivo común. Para ello, será necesario establecer ciertas pautas, como directrices en la marcha de la empresa, como son las siguientes :

**Tabla N° 21 : Competencias Emocionales del profesional staff de la Empresa de Consultoría Tributaria**

A. Conocimiento de uno mismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocer las propias emociones y sus efectos.</li> <li>Valoración de uno mismo: fortalezas y debilidades.</li> <li>Confianza en uno mismo, seguridad en su propia valoración.</li> </ul>
B. Autorregulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de manejar las emociones e impulsos conflictivos.</li> <li>Sinceridad e integridad.</li> <li>Asunción de la responsabilidad de nuestra actuación personal.</li> <li>Flexibilidad para afrontar cambios.</li> <li>Comodidad ante nuevas ideas.</li> </ul>
C. Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esforzarse por mejorar o satisfacer un criterio de excelencia.</li> <li>Compromiso para secundar los objetivos de un grupo.</li> <li>Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.</li> <li>Optimismo en la consecución de objetivos pese a los obstáculos.</li> </ul>
D. Empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Comprensión de los demás.</li> <li>La Orientación al servicio: anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades del contribuyente.</li> <li>El Aprovechamiento de la diversidad.</li> <li>La Conciencia de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder en un grupo.</li> </ul>
E. Habilidades sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Influencia y persuasión eficaz.</li> <li>Comunicación clara y convincente.</li> <li>Liderazgo para inspirar y dirigir.</li> <li>Inicio o dirección de los cambios.</li> <li>Resolución de conflictos.</li> <li>Colaboración y cooperación.</li> </ul>

<p>Características requeridas en el personal de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber escuchar y comunicarse.</li> <li>• Adaptabilidad y respuestas creativas.</li> <li>• Dominio personal, confianza en uno mismo.</li> <li>• Efectividad grupal e interpersonal.</li> <li>• Efectividad en la organización.</li> <li>• Apropiado Cociente Emocional (y ya no tanto un apropiado cociente intelectual)</li> </ul>
<p>Requisitos para una Atención de Calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respetuosa.</li> <li>• Amable.</li> <li>• Cálida, Cordial</li> <li>• Evitar el trato frío o descortés.</li> <li>• Centrada en el cliente.</li> <li>• Con convicción.</li> <li>• Positiva.</li> <li>• Responsable.</li> <li>• Tolerante.</li> </ul>

### 8.3 Políticas Organizacionales

Básicamente, el equipo de trabajo tendrá una función específica dependiendo de su especialidad : abogados, contadores o administrativos.

Cada uno de los integrantes deberá estar identificado con la estrategia y los objetivos de la empresa, para que de manera conjunta, se logren las metas que se establezca la empresa.

El ingreso a la empresa por profesionales, éstos deberán contar con experiencia demostrada en el campo tributario, haber publicado algunos artículos en revistas especializadas o haber dictado cursos en materia tributaria. En el caso de los practicantes, deberán pasar una prueba psicológica y de conocimientos profesionales, requisito fundamental para poder laborar en la empresa.

### 8.4 Objetivos de Recursos Humanos

El objetivo principal será el de mantener la cantidad necesaria de profesionales, practicantes o personal administrativo de ser el caso, a fin de no perder rentabilidad. De ser el caso, deberá tomar atención los posibles cambios de personal en el caso de renuncias o despidos (faltas o bajo rendimiento).

### 8.5 Características del trabajo

El trabajo a realizar por cada integrante estará enfocado principalmente a la labor realizada anteriormente en anteriores trabajos, en el caso de los profesionales. En el caso de los practicantes, será dirigida por los profesionales a fin de atender al cliente según el servicio ofrecido. <sup>14</sup>

### 8.6 Políticas de Recursos Humanos

La selección de personal y su reclutamiento será de evaluación constante, es decir, cada integrante deberá estar evaluado periódicamente a fin de no perder el standard de rendimiento por caso atendido, por tipo de cliente. Es muy importante esa evaluación periódica para de esa manera reemplazar al practicante de manera oportuna, a fin de no disminuir la rentabilidad de la empresa.



---

<sup>14</sup> Ver Anexo 5 : Programa de Trabajo de Auditoria Tributaria

## 9 CONTABILIDAD Y FINANZAS

### 9.1 Desarrollo del plan financiero del proyecto

A fin de evaluar la factibilidad de inversión en una consultoría tributaria se ha realizado una proyección de los estados financieros y determinado indicadores como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Rendimiento de la Inversión antes de Impuestos (REI), para un periodo de tres años, en la empresa José Gálvez Rosasco & Abogados, cuyas características organizacionales han sido tratados en el capítulo 8.

#### 9.1.1 *Inversión Inicial*

Para el inicio de las actividades de esta empresa de servicios, se ha determinado una inversión inicial ascendente a US \$ 40,220, de los cuales aproximadamente el 50% se ha destinado a la adquisición de un vehículo de transporte, el 45% para el alquiler del inmueble, obtener el mobiliario de la oficina así como el equipo de cómputo y, el 5% restante en servicios públicos; bienes y servicios necesarios para ofrecer una atención óptima a los clientes, según se indica a continuación :

**TABLA N° 22 : Inversión Inicial**

DESEMBOLSO INICIAL	\$	ACTIVO FIJO	Tasa de Depreciación
Alquiler de Oficina	6,000	5,000	10%
Mobiliario	5,000		
Teléfono	400		
Internet	80		
Servidor	50		
Luz	40		
Material de Oficina	150		
Material publicitario	1,000	7,000	25%
Equipo de Cómputo	7,000		
Confección de Pag. Web	500		
Transporte	20,000	20,000	20%
<b>TOTAL \$</b>	<b>40,220</b>	<b>32,000</b>	

### 9.1.2 *Proyección de Ingresos*

De acuerdo a las expectativas del mercado para este tipo de empresa, es decir bajo el supuesto de que la inflación, el producto bruto interno, el tipo de cambio, la presión tributaria y otras variables del ámbito económico, político, tecnológico y social, que influyen en el sector de la Consultoría Tributaria, se comportarán de acuerdo a las proyecciones estimadas mencionadas en el capítulo 5 del presente documento, se ha previsto contar con un total de 62 clientes el primer año, de los cuales el 16% corresponde a membresía, 29% a seguimiento de fiscalización, 26% a interposición de reclamos y el 29% restante a trabajos especiales. Así también, se ha estimado un crecimiento del 100% para el segundo año y del 50% en el tercer año.

En lo que se refiere a los cursos y seminarios no se ha previsto realizar evento alguno el primer año, ello debido a que se ha dado mayor importancia en brindar una atención exclusiva a los clientes; en el segundo año se ha considerado dictar una sesión por mes a un auditorio constituido por 180 personas y en el tercer año, dos sesiones por mes a un total de 270 personas.

TABLA N° 23

**PROYECCIÓN DE LOS CLIENTES EN FUNCIÓN AL TIPO DE SERVICIO**

Membresía mensual			
Proyección de Clientes :	Año 1	Año 2	Año 3
A	3	6	9
B	3	6	9
C	2	4	6
D	2	4	6
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>30</b>
<b>Indice de Crecimiento</b>		<b>2</b>	<b>1.5</b>

Seguimiento de Fiscalización			
Proyección de Clientes :	Año 1	Año 2	Año 3
A	6	12	18
B	6	12	18
C	4	8	12
D	2	4	6
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>54</b>
<b>Indice de Crecimiento</b>		<b>2</b>	<b>1.5</b>

Interposición de Reclamo			
Proyección de Clientes :	Año 1	Año 2	Año 3
A	4	8	12
B	6	12	18
C	4	8	12
D	2	4	6
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>48</b>
<b>Indice de Crecimiento</b>		<b>2</b>	<b>1.5</b>

Trabajos Especiales (1)			
Proyección de Clientes :	Año 1	Año 2	Año 3
A	6	12	18
B	6	12	18
C	4	8	12
D	2	4	6
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>54</b>
<b>Indice de Crecimiento</b>		<b>2</b>	<b>1.5</b>

Cursos, Seminarios			
Proyección de Clientes :	Año 1	Año 2	Año 3
A, B, C ó D		180	270
Sesiones por mes		1	2
<b>Indice de Crecimiento</b>			<b>1.5</b>

\* 1 Sesión al mes

Teniendo como referencia la proyección estimada de clientes para un periodo de tres años, el cual va desde un total de 62 clientes el primer año hasta 186 clientes en el tercer año, y considerando la tarifa por tipo de cliente y servicio ofertado, se ha determinado que la empresa obtendría aproximadamente el primer año un ingreso de un millón y

medio de soles, el segundo año de tres millones de soles y el tercer año de 4 millones y medio de soles, según se indica en el siguiente cuadro :

TABLA N° 24

**PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES POR LOS SERVICIOS OTORGADOS**

VENTAS ANUALES	Año 0	Año 1	Año 2
Membresía mensual	505,920	1,011,840	1,517,760
Seguimiento de Fiscalización	405,280	810,560	1,215,840
Interposición de Reclamo	383,520	767,040	1,150,560
Trabajos Especiales	176,800	353,600	530,400
Capacitación	0	58,140	87,210
<b>TOTAL</b>	<b>1,471,520</b>	<b>3,001,180</b>	<b>4,501,770</b>

9.1.3 *Proyección de Costos Operativos*

En el caso de la empresa de consultoría tributaria en análisis, los costos operativos han sido agrupados en dos rubros: “Costo de Mano de Obra” y “Gastos Administrativos”.

Con el propósito de estimar el costo de la mano de obra, en primer lugar, se ha determinado en base a la experiencia de trabajo en algunas empresas de consultoría, que para atender a los 62 clientes proyectados para el primer año es necesario contar con dos profesionales y 7 practicantes. Habiéndose calculado una tasa de crecimiento del 50% y 25% en los años posteriores.

TABLA N° 25

**Proyección de Personal (en función al tipo y número de Clientes)**

Cliente	N° Clientes	N° Profesionales	N° Practicantes
A	2	1	1
B	4		2
C	6	1	2
D	10		2

Personal	Año 0	Año 1	Año 2
N° Profesionales	2	3	4
N° Practicantes	7	11	13
<b>Índice de Crecimiento</b>		<b>1.5</b>	<b>1.25</b>

Personal Administrativo	Año 1	Año 2	Año 3
Secretaría	2	2	3
Manual	1	1	1

Con relación al personal administrativo se ha previsto conveniente contratar a dos secretarias los dos primeros años y recién el tercer año debido al aumento en el número de clientes adicionar una secretaria; respecto al manual es suficiente con una sola persona.

La remuneración a los trabajadores está en función al ingreso mínimo vital, el cual se ha proyectado que se incrementará de acuerdo a la inflación. Así tenemos que la remuneración básica de un profesional equivale a veinte veces el ingreso mínimo vital, la de los practicantes y secretarias el triple y la del manual el doble de dicho ingreso. El detalle de esta información se aprecia en el Cuadro N° 24 "Proyección de los costos de personal".

Después de consolidar esta información se obtiene un gasto total en mano de obra fija para el primer año de S/. 623,625, monto que fue incrementado en 57.70% y 33.33% en los años siguientes, tal como se aprecia a continuación :

**TABLA N° 26 : PROYECCIÓN RESUMEN DE LOS COSTOS DE PERSONAL**

RESUMEN MO FIJA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Profesionales	375,360	614,312	848,169
Practicantes	179,164	278,152	352,036
Secretarias	56,304	77,700	94,241
Manuales	12,797	13,245	16,764
<b>TOTAL</b>	<b>623,625</b>	<b>983,409</b>	<b>1,311,210</b>

**TABLA N° 27 : PROYECCIÓN (DETALLE) DE LOS COSTOS DE PERSONAL**

Concepto	Año 0				Año 1				Año 2			
	Profesionales	Practicantes	Personal Administrativo		Profesionales	Practicantes	Personal Administrativo		Profesionales	Practicantes	Personal Administrativo	
			Secretarías	Manuales			Secretarías	Manual			Secretarías	Manual
Nro de personas (1)	2	7	2	1	3	11	2	1	4	13	3	1
Indice base (IML) (2)	20	3	3	2	22	3	4	2	24	3	4	2
Remuneración base [(1)*(2)*IML]	18,400	9,660	2,760	690	31,423	14,997	3,809	714	43,385	18,981	4,821	904
Gratificaciones	3,067	1,610	460	115	5,237	2,500	635	119	7,231	3,163	803	151
Vacaciones	1,533	805	230	58	2,619	1,250	317	60	3,615	1,582	402	75
Indemnizaciones	3,067	1,610	460	115	5,237	2,500	635	119	7,231	3,163	803	151
Sub total	26,067	13,685	3,910	978	44,515	21,246	5,396	1,012	61,462	26,889	6,829	1,280
Impuesto y Aportes :	5,213	1,245	782	89	6,677	1,933	1,079	92	9,219	2,447	1,024	117
<b>Total Costo mensual de remuneraciones</b>	<b>31,280</b>	<b>14,930</b>	<b>4,692</b>	<b>1,066</b>	<b>51,193</b>	<b>23,179</b>	<b>6,475</b>	<b>1,104</b>	<b>70,681</b>	<b>29,336</b>	<b>7,853</b>	<b>1,397</b>
<b>Total Costo Anual de remuneraciones</b>	<b>375,360</b>	<b>179,164</b>	<b>56,304</b>	<b>12,797</b>	<b>614,312</b>	<b>278,152</b>	<b>77,700</b>	<b>13,245</b>	<b>848,169</b>	<b>352,036</b>	<b>94,241</b>	<b>16,764</b>
Costo anual remuneraciones US\$	110,400	52,695	16,560	3,764	174,570	79,043	22,080	3,764	238,050	98,804	26,450	4,705
IML = S/.	460.00				476.10				482.05			
T.C.(S/\$) =	3.40				3.52				3.56			
Inflación	3.50%				1.25%							

En el rubro “Gastos Administrativos” se ha incluido todos los demás gastos realizados en mantenimiento de local, mantenimiento de la movilidad, servicios públicos, capacitación, adquisición de artículos y/o bienes necesarios para brindar un servicio eficaz y eficiente a los clientes.

**TABLA N° 28 : PROYECCIÓN DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Otros Gastos Fijos	Mensual \$	Anual \$	AÑO 1 S/.	AÑO 2 S/.	AÑO 3 S/.
<b>Gastos Administrativos</b>					
Alquiler de Oficina	1,000	12,000	40,800	42,228	42,756
Gastos de mantenimiento de Local	300	3,600	12,240	12,668	12,827
Teléfono	400	4,800	16,320	16,891	17,102
Internet	80	960	3,264	3,378	3,420
Servidor	50	600	2,040	2,111	2,138
Mantenimiento y seguros del auto	500	6,000	20,400	21,114	21,378
Material Publicitario	200	2,400	8,160	8,446	8,551
Luz	40	480	1,632	1,689	1,710
Material de Oficina	150	1,800	6,120	6,334	6,413
Gastos de Capacitación	300	3,600		12,668	25,654
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>3,020</b>	<b>36,240</b>	<b>110,976</b>	<b>127,529</b>	<b>141,949</b>
<b>Total Costos Fijos</b>			<b>110,976</b>	<b>127,529</b>	<b>141,949</b>

Por lo antes expuesto se ha determinado que los Costos Operativos en el presente caso ascienden en el primer año a S/. 734,601, en el segundo año a S/. 1,110,937 y en el tercer año a S/. 1,453,160; correspondiendo más del 80% a costo de mano obra fija.

**TABLA N° 29 : TOTAL DE COSTOS OPERATIVOS ESTIMADOS**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Costo MO	623,625	983,409	1,311,210
Otros Costos Fijos	110,976	127,529	141,949
<b>TOTAL COSTOS OPERATIVOS</b>	<b>734,601</b>	<b>1,110,937</b>	<b>1,453,160</b>

## 9.2 Estructura del Financiamiento

La inversión necesaria para iniciar el negocio de la consultoría tributaria en el caso de la empresa José Gálvez Rosasco & Abogados, ha sido cubierta con financiamiento propio, perteneciendo a un único dueño.

### 9.3 Evaluación Económica del Proyecto

#### 9.3.1 *Proyección de los Estados Financieros*

##### Balance General - Proyectado

En la Tabla N° 28 : Balance General proyectado, apreciamos que el Activo Total se ha incrementado en 460% en un periodo de tres (3) años, desde S/. 858,310 hasta S/. 4'793,087. Este aumento está explicado principalmente por el rubro "Caja y Bancos" del Activo Corriente, el cual pasó de representar como parte del Activo Total del 58% en el primer año a 81% en el tercer año; dicho rubro está constituido por el ingreso obtenido como resultado del incremento en las ventas, es decir del número de clientes atendidos.

Con relación al "Pasivo y Patrimonio Total" observamos que es la cuenta Patrimonio la que lo explica en mayor grado, pasando de representar aproximadamente el 73.7% a 80.8% en el periodo de 3 años, esto es desde S/. 632,816 hasta S/. 3'872,032. Dentro del Pasivo Total, la cuenta de mayor importancia es Tributos por Pagar, la cual constituye al inicio del periodo el 24.8% y al final el 18.9%. El incremento del Pasivo y Patrimonio Total se debe a que la renta ha ido incrementándose notablemente en todo el periodo tal como se podrá observar más adelante en el Estado de Resultados, ello explica el incremento en las cuentas del Patrimonio referida a Resultados Acumulados y Resultados del Ejercicio y, en el Pasivo los Tributos por Pagar, el cual está conformado por el Impuesto a la Renta, cabe mencionar que en el periodo en análisis se ha supuesto que el porcentaje del impuesto a la renta no ha sufrido variación alguna.

**TABLA N° 30 : BALANCE GENERAL PROYECTADO**

<b>BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE</b>							
<b>(En nuevos soles)</b>							
<b>ACTIVO</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Activo Corriente :</b>				<b>Pasivo Corriente :</b>			
Caja y bancos	496,068	1,797,717	3,908,500	Tributos por Pagar	212,601	557,850	904,621
Clientes	274,692	595,285	836,084	Cuentas por Pagar Diversas	10,268	10,627	10,760
				Beneficios Sociales de los Trabajadores	2,626	4,245	5,674
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>770,760</b>	<b>2,393,003</b>	<b>4,744,584</b>	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>225,494</b>	<b>572,722</b>	<b>921,056</b>
Activo Fijo neto de depreciacion acumulada	87,550	69,364	48,503	Total Pasivo	225,494	572,722	921,056
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>87,550</b>	<b>69,364</b>	<b>48,503</b>	Patrimonio :			
				Capital Social	136,748	141,534	143,303
				Reserva legal	49,607 0	130,165	211,078
				Resultados acumulados		446,461	1,617,945
				Resultado del ejercicio	446,461	1,171,484	1,899,705
				<b>Total Patrimonio</b>	<b>632,816 0</b>	<b>1,889,645</b>	<b>3,872,032</b>
<b>Total Activo</b>	<b>858,310</b>	<b>2,462,367</b>	<b>4,793,087</b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>858,310</b>	<b>2,462,367</b>	<b>4,793,087</b>

### Estado de Ganancias y Pérdidas - Proyectado

En el periodo de tres años en estudio, el resultado del ejercicio se ha incrementado en aproximadamente 326%, es decir ha aumentado desde S/. 496,068 en el primer año hasta S/. 2.110,783 en el tercer año. Este incremento sostenido en el resultado del ejercicio en el periodo de tres años, se explica por el crecimiento paulatino en las ventas el cual ascendió desde S/. 1'471,520 al inicio del periodo hasta S/. 4'501,770 al final del periodo, es decir un incremento del 206%, que para el caso de la Consultoría Tributaria está conformado por el número de clientes, el cual como ya se ha visto anteriormente se incrementó en 200% en todo el periodo, entonces es el incremento en la cantidad del número de clientes atendidos el que explica el crecimiento en las ventas, más no las tarifas asignadas porque no ha experimentado cambio alguno.

El Costo del Servicio constituido por el costo de la mano de obra fija se ha incrementado en aproximadamente 110% en el periodo de tres años, desde S/. 623,125 hasta S/. 1'311,210. Sin embargo, se debe indicar que el incremento en el costo del servicio ha sido en menor proporción que el incremento en la ventas, mientras que en el primer año representaba el 42% de las ventas el tercer año esta cifra disminuyó a 29%; ello se explica porque el aumento del número de clientes ha sido mayor que el número de trabajadores, lo que ha devenido en un incremento en el nivel de eficiencia del proceso productivo.

Los Gastos Administrativos que en el primer año constituían aproximadamente el 7.5% de las ventas han disminuido a 3% en el tercer año, habiéndose incrementado en todo el periodo en 28% por efecto de la inflación.

TABLA N° 31 : ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO

<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS</b>			
<b>(En nuevos soles)</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>INGRESOS</b>			
Venta Brutas	1,471,520	3,001,180	4,501,770
Costo de servicio	(623,625)	(983,409)	(1,311,210)
<b>Margen Bruto</b>	<b>847,895</b>	<b>2,017,771</b>	<b>3,190,560</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>			
Gastos de administración	(110,976)	(127,529)	(141,949)
Depreciación	(21,250)	(21,994)	(22,269)
Otros Gastos (eventuales)	(7,000)	(8,750)	(10,938)
<b>Utilidad antes participaciones e impuesto a la renta</b>	<b>708,669</b>	<b>1,859,499</b>	<b>3,015,404</b>
Impuesto a la Renta	212,601	557,850	904,621
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>496,068</b>	<b>1,301,649</b>	<b>2,110,783</b>

### 9.3.2 Evaluación de la rentabilidad económica del proyecto

La rentabilidad del proyecto después de impuestos, es decir la relación del resultado del ejercicio respecto a las ventas, ha experimentado aproximadamente un incremento del 39% en un periodo de tres años, dicha tasa ha evolucionado desde 33.71% hasta 46.89% , esta cifra es bastante atractiva si la comparamos con el costo de oportunidad en el mercado, la cual hemos considerado un 18%, el primer año casi la duplica y al tercer año era 2.6 veces mayor, lo que hace que invertir en un negocio de consultoría tributaria es factible desde el punto de vista económico.

Del mismo modo, hemos determinado que la Tasa Interna de Rentabilidad del proyecto que hace que los flujos actualizados de los ingresos sea igual a la inversión inicial en el periodo de tres años es de 474.99% , considerando que el costo de oportunidad equivale a 18%, es una tasa sumamente atractiva.

**TABLA N° 32**

<b>ANÁLISIS DE RENTABILIDAD</b>			
<b>REI</b>	<b>33.71%</b>	<b>43.37%</b>	<b>46.89%</b>
<b>TIR (18%)</b>	<b>474.99%</b>		
Inversión Inicial	-136,748		
Flujo 1	496,068		
Flujo 2	1,301,649		
Flujo 3	2,110,783		

### 9.3.3 Análisis del Punto de Equilibrio

El número de clientes necesarios para cubrir los costos fijos en el primer año es 31 clientes, en el segundo año 46 y en el tercer año 60 clientes. Sin embargo, cabe señalar que el número de clientes proyectado para el caso de la empresa José Gálvez Rosasco & Abogados supera significativamente dichas cantidades, en el primer año duplica el número mínimo de clientes requeridos, el segundo año es 2.7 veces mayor y el tercer año lo triplica., lo cual nos da un margen bastante amplio para continuar operando .

TABLA N° 33

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO			
	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	1,471,520	3,001,180	4,501,770
Costos Fijos	734,601	1,110,937	1,453,160
Margen Bruto	736,919	1,890,243	3,048,610
Total Clientes	62	124	186
Ing Promedio * Cliente	23,734	24,203	24,203
<b>Punto Equilibrio (Clientes)</b>	<b>31</b>	<b>46</b>	<b>60</b>

De lo comentando en el presente capítulo inferimos que invertir en una empresa que brinda el servicio de consultoría tributarias es factible económicamente, debido a que la rentabilidad obtenida supera ampliamente el costo de oportunidad del mismo modo que el número de clientes proyectados respecto al punto de equilibrio lo que nos da un margen de maniobra significativo. Por otra parte, la inversión y los costos operativos requeridos no son comprometedores, tan es así que el financiamiento necesario ha sido cubierto con recursos propios; si bien por facilidad del estudio se ha supuesto que la economía peruana no experimentará grandes cambios, empero se han utilizado las variables económicas estimadas por el Ministerio de Economía y Finanzas para los próximos tres años, que consideramos tiene incidencia en el negocio .

#### 9.3.4 Análisis de Escenarios : Optimista –Pesimista

##### Escenario Optimista

En el escenario optimista se ha supuesto los siguientes cambios en los indicadores anuales de crecimiento de los rubros Clientes y Personal, tal como se aprecia a continuación :

**Tabla N° 34 : Indicadores anuales de crecimiento – Escenario Optimista**

	Año 2	Año 3
Clientes	2.5	2.0
Personal	2.0	1.5
Inflación	1.5%	1.5 %

En atención a dichos cambios la cantidad de clientes se incrementa en mayor proporción que en condiciones normales, esta variable en el periodo de tres años aumenta en 400%, así vemos que de 62 clientes en el primer año asciende a 310 clientes para el tercer año.

**TABLA N° 35 : Escenario Optimista**

PROYECCIÓN DE LOS CLIENTES EN FUNCIÓN AL TIPO DE SERVICIO			
<b>Membresía mensual</b>			
<b>Proyección de Clientes :</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
A	3	7.5	15
B	3	7.5	15
C	2	5	10
D	2	5	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>50</b>
<b>Indice de Crecimiento</b>		<b>2.5</b>	<b>2</b>
<b>Seguimiento de Fiscalización</b>			
<b>Proyección de Clientes :</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
A	6	15	30
B	6	15	30
C	4	10	20
D	2	5	10
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>45</b>	<b>90</b>
<b>Indice de Crecimiento</b>		<b>2.5</b>	<b>2</b>
<b>Interposición de Reclamo</b>			
<b>Proyección de Clientes :</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
A	4	10	20
B	6	15	30
C	4	10	20
D	2	5	10
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>80</b>
<b>Indice de Crecimiento</b>		<b>2.5</b>	<b>2</b>
<b>Trabajos Especiales (1)</b>			
<b>Proyección de Clientes :</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
A	6	15	30
B	6	15	30
C	4	10	20
D	2	5	10
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>45</b>	<b>90</b>
<b>Indice de Crecimiento</b>		<b>2.5</b>	<b>2</b>

El dictado de cursos también se ve afectado por el mismo índice de crecimiento para el tercer año equivalente a 2, con lo cual el auditorio de asistentes a los cursos se incrementa de 180 a 360 personas.

**TABLA N° 36 : Escenario Optimista – Cursos y Seminarios**

Cursos, Seminarios			
Proyección de Clientes :	Año 1	Año 2	Año 3
A, B, C ó D		180	360
Sesiones por mes		1	2
<b>Indice de Crecimiento</b>			<b>2</b>

El incremento en el número de clientes sin cambio alguno en las tarifas asignadas, conlleva a un incremento en las ventas, la cual ha sido del 407.9% para el periodo de tres años, es así que desde S/. 1'471,520 en el primer año pasó a S/. 7'473,880 en el tercer año.

**TABLA N° 37 : Escenario Optimista – Ventas Anuales**

VENTAS ANUALES	Año 0	Año 1	Año 2
Membresía mensual	505,920	1,264,800	2,529,600
Seguimiento de Fiscalización	405,280	1,013,200	2,026,400
Interposición de Reclamo	383,520	958,800	1,917,600
Trabajos Especiales	176,800	442,000	884,000
Capacitación	0	58,140	116,280
<b>TOTAL</b>	<b>1,471,520</b>	<b>3,736,940</b>	<b>7,473,880</b>

Así también, con el cambio en el indicador del crecimiento del número de personal, el número de trabajadores ha aumentado de 9 a 27 personas, habiéndose triplicado tanto el número de profesionales como practicantes.

**TABLA N° 38 : Escenario Optimista – Personal Staff**

Personal	Año 0	Año 1	Año 2
N° Profesionales	2	4	6
N° Practicantes	7	14	21
<b>Indice de Crecimiento</b>		<b>2</b>	<b>1.5</b>

Este incremento en el número de trabajadores y el aumento en las remuneraciones debido a que el ingreso mínimo legal se ha visto reajustado por la inflación, ha ocasionado un incremento en el costo de la mano de obra. El detalle de dicho incremento se muestra en el Cuadro 38 - "Proyección de los Costos de Personal"; en el cuadro que se muestra a continuación observamos que el costo en mano de obra fija se ha incrementado en aproximadamente 224%, desde S/. 623,625 hasta S/.2'018,825.

**TABLA N° 39 : PROYECCIÓN (DETALLE) DE LOS COSTOS DE PERSONAL**

PROYECCIÓN DE LOS COSTOS DE PERSONAL												
Concepto	Año 0				Año 1				Año 2			
	Profesionales	Practicantes	Personal Administrativo		Profesionales	Practicantes	Personal Administrativo		Profesionales	Practicantes	Personal Administrativo	
			Secretarias	Manuales			Secretarias	Manual			Secretarias	Manual
Nro de personas (1)	2	7	2	1	4	14	2	1	6	21	3	2
Indice base (IML) (2)	20	3	3	2	22	3	4	2	24	3	4	2
Remuneración base [(1)*(2)*IML]	18,400	9,660	2,760	690	41,087	19,610	3,735	700	68,242	29,856	5,687	1,066
Gratificaciones	3,067	1,610	460	115	6,848	3,268	623	117	11,374	4,976	948	178
Vacaciones	1,533	805	230	58	3,424	1,634	311	58	5,687	2,488	474	89
Indemnizaciones	3,067	1,610	460	115	6,848	3,268	623	117	11,374	4,976	948	178
Sub total	26,067	13,685	3,910	978	58,207	27,781	5,292	992	96,676	42,296	8,056	1,511
Impuesto y Aportes :	5,213	1,245	782	89	8,731	2,528	1,058	90	14,501	3,849	1,208	137
<b>Total Costo mensual de remuneraciones</b>	<b>31,280</b>	<b>14,930</b>	<b>4,692</b>	<b>1,066</b>	<b>66,938</b>	<b>30,309</b>	<b>6,350</b>	<b>1,082</b>	<b>111,178</b>	<b>46,145</b>	<b>9,265</b>	<b>1,648</b>
<b>Total Costo Anual de remuneraciones</b>	<b>375,360</b>	<b>179,164</b>	<b>56,304</b>	<b>12,797</b>	<b>803,255</b>	<b>363,703</b>	<b>76,198</b>	<b>12,989</b>	<b>1,334,133</b>	<b>553,738</b>	<b>111,178</b>	<b>19,776</b>
<b>Costo anual remuneraciones US\$</b>	<b>110,400</b>	<b>52,695</b>	<b>16,560</b>	<b>3,764</b>	<b>232,760</b>	<b>105,391</b>	<b>22,080</b>	<b>3,764</b>	<b>380,880</b>	<b>158,086</b>	<b>31,740</b>	<b>5,646</b>
IML = S/.	460.00				466.90				473.90			
T.C.(S/\$) =	3.40				3.45				3.50			
Inflación	1.50%				1.50%							

**TABLA N° 40 : Escenario Optimista – Costo de la Mano de Obra**

RESUMEN MO FIJA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Profesionales	375,360	803,255	1,334,133
Practicantes	179,164	363,703	553,738
Secretarias	56,304	76,198	111,178
Manuales	12,797	12,989	19,776
<b>TOTAL</b>	<b>623,625</b>	<b>1,256,145</b>	<b>2,018,825</b>

El rubro Otros Costos Fijos se ha incrementado únicamente por efecto de la inflación, con lo cual el Costo Operativo Total aumentó desde S/. 734,601 hasta S/. 2'158,375, es decir se incrementó en aproximadamente 193.82%.

**TABLA N° 41 : Escenario Optimista – Costos Totales**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Costo MO	623,625	1,256,145	2,018,825
Otros Costos Fijos	110,976	125,064	139,550
<b>TOTAL</b>	<b>734,601</b>	<b>1,381,209</b>	<b>2,158,375</b>

Con los cambios optimistas en el número de clientes, personal e inflación, el balance general muestra un incremento mayor que en condiciones normales en las cuentas Caja y Bancos del Activo, tributos por pagar del Pasivo Corriente y las cuentas reserva legal, resultados acumulados y resultado del ejercicio del Patrimonio, dicho comportamiento se explica por el crecimiento significativo en las ventas por efecto de los cambios en los supuestos.

**TABLA N° 42 : Escenario Optimista – Balance General**

<b>BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE</b>							
<b>(En nuevos soles)</b>							
<b>ACTIVO</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Activo Corriente :</b>				<b>Pasivo Corriente :</b>			
Caja y bancos	496,068	2,123,856	5,821,729	Tributos por Pagar	212,601	697,624	1,584,803
Clientes	274,692	735,052	1,485,237	Cuentas por Pagar Diversas	10,268	10,422	10,578
				Beneficios Sociales de los Trabajadores	2,626	5,428	8,738
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>770,760</b>	<b>2,858,909</b>	<b>7,306,965</b>	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>225,494</b>	<b>713,473</b>	<b>1,604,118</b>
Activo Fijo neto de depreciacion acumulada	87,550	67,613	47,377	Total Pasivo	225,494	713,473	1,604,118
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>87,550</b>	<b>67,613</b>	<b>47,377</b>	Patrimonio :			
				Capital Social	136,748	138,799	140,881
				Reserva legal	49,607 0	162,779	369,787
				Resultados acumulados		446,461	1,911,471
				Resultado del ejercicio	446,461	1,465,009	3,328,085
				<b>Total Patrimonio</b>	<b>632,816 0</b>	<b>2,213,049</b>	<b>5,750,224</b>
<b>Total Activo</b>	<b>858,310</b>	<b>2,926,522</b>	<b>7,354,343</b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>858,310</b>	<b>2,926,522</b>	<b>7,354,343</b>

El Estado de Resultados por efecto de los cambios en el escenario optimista se ha incrementado en aproximadamente 645.44.% casi el doble que en condiciones normales, desde S/. 496,068 en el primer año pasó a S/. 3'697,873 en el tercer año. Este incremento en el resultado del ejercicio en el periodo de tres años, se explica por el crecimiento paulatino en las ventas. Del mismo modo, el Costo del Servicio representado por el costo de la mano de obra fija se ha incrementado en aproximadamente 223.72% en el periodo de tres años, duplicando la variación experimentada en el mismo periodo en condiciones normales, el Costo del Servicio en el escenario optimista varió desde S/. 623,125 hasta S/. 2'018,825. Así también, tenemos que los Gastos Administrativos que en el primer año constituían aproximadamente el 7.54% de las ventas han disminuido a 1.87% en el tercer año, habiéndose incrementado en todo el periodo en 25.75% por efecto de la inflación.

TABLA N° 43 : Escenario Optimista – EEGPP

<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS</b>			
<b>(En nuevos soles)</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>INGRESOS</b>			
Venta Brutas	1,471,520	3,736,940	7,473,880
Costo de servicio	(623,625)	(1,256,145)	(2,018,825)
<b>Margen Bruto</b>	<b>847,895</b>	<b>2,480,795</b>	<b>5,455,055</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>			
Gastos de administración	(110,976)	(125,064)	(139,550)
Depreciación	(21,250)	(21,569)	(21,892)
Otros Gastos (eventuales)	(7,000)	(8,750)	(10,938)
<b>Utilidad antes participaciones e impuesto a la renta</b>	<b>708,669</b>	<b>2,325,412</b>	<b>5,282,675</b>
Impuesto a la Renta	212,601	697,624	1,584,803
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>496,068</b>	<b>1,627,788</b>	<b>3,697,873</b>

La tasa de Rentabilidad en un escenario optimista ha experimentado un mayor incremento aproximadamente del 46.8% en un periodo de tres años, dicha tasa ha evolucionado desde 33.71% hasta 49.48% , esta cifra supera en tres puntos porcentuales a la obtenida en el tercer año en condiciones normales. Igualmente, la Tasa Interna de Rentabilidad del proyecto en este escenario muestra una mejoría, habiéndose obtenido para el periodo de tres años en 523.33 % , considerando que el costo de oportunidad equivale a 18%, es una tasa sumamente atractiva.

**TABLA N° 44 : Escenario Optimista – Análisis de Rentabilidad**

<b>ANALISIS DE RENTABILIDAD</b>				
<b>REI</b>		<b>33.71%</b>	<b>43.56%</b>	<b>49.48%</b>
<b>TIR (18%)</b>		<b>523.33%</b>		
	Inversión Inicial	-136,748		
	Flujo 1	496,068		
	Flujo 2	1,627,788		
	Flujo 3	3,697,873		

En consecuencia el nuevo punto de equilibrio, en el primer año es 31 clientes, en el segundo año 57 y en el tercer año 9060 clientes. Sin embargo, cabe señalar que el número de clientes proyectado para el caso de la empresa José Gálvez Rosasco & Abogados ha aumentado considerablemente, en el primer año duplica el número mínimo de clientes requeridos, el segundo año es 2.7 veces mayor y el tercer año 3.4., lo cual da un margen más amplio de operatividad.

**TABLA N° 45 : Escenario Optimista – Análisis del Punto de Equilibrio**

<b>ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Ventas</b>	1,471,520	3,736,940	7,473,880
<b>Costos Fijos</b>	734,601	1,381,209	2,158,375
<b>Margen Bruto</b>	736,919	2,355,731	5,315,505
<b>Total Clientes</b>	62	155	310
<b>Ing Promedio * Cliente</b>	23,734	24,109	24,109
<b>Punto Equilibrio (Clientes)</b>	<b>31</b>	<b>57</b>	<b>90</b>

En conclusión se aprecia que en un escenario optimista las ventas se ven más favorecidas, siendo su incremento mayor que el obtenido en condiciones promedio, superando en el segundo año en 24.5% y en el tercer año en un 66%.

### Escenario Pesimista

#### Proyección de los Ingresos

En el escenario pesimista se ha supuesto un crecimiento en el nivel de la inflación y a fin de no perder ningún cliente sino que por lo menos mantener el mismo número, se ha optado por disminuir el precio del servicio (Tarifa) en 20% y, dado que el número de clientes se mantiene estable no es necesario contratar mayor número de personal, en consecuencia las variaciones en las variables es como sigue:

**Tabla N° 46 : Indicadores anuales de crecimiento – Escenario Pesimista**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Inflación	-	4.5%	4.5 %
Tarifa	-20%	-	-

Como se ha mencionado en el párrafo precedente, en el escenario pesimista se han implementado medidas a fin de mantener el número de clientes estable, incluye dicha medida al dictado de los cursos, cuya cantidad no experimenta variación alguna. El detalle de esta variable se muestra en el Cuadro N° 45 .

La decisión de disminuir las tarifas en 20% se aprecia en el Cuadro N° 46, en dicho cuadro se muestran los nuevos precios para los diferentes tipos de servicios. Considerando que el número de Clientes permanece igual en el periodo de tres (3) años y que las tarifas de los servicios ofrecidos disminuyen en 20% a partir del primer año, los ingresos por las ventas realizadas son inferiores a las estimadas en el escenario promedio, así se tiene que las ventas del primer año en el escenario pesimista es inferior al del escenario promedio en aproximadamente 23%, en el segundo año en 60% y en el tercer año 73%. La evolución de las ventas en el escenario pesimista se observa en el Cuadro N° 47.

TABLA N° 47 : Escenario Pesimista

PROYECCIÓN DE LOS CLIENTES EN FUNCIÓN AL TIPO DE SERVICIO			
<b>Membresía mensual</b>			
Proyección de Clientes :	Año 1	Año 2	Año 3
A	3	3	3
B	3	3	3
C	2	2	2
D	2	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Indice de Crecimiento</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Seguimiento de Fiscalización</b>			
Proyección de Clientes :	Año 1	Año 2	Año 3
A	6	6	6
B	6	6	6
C	4	4	4
D	2	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
<b>Indice de Crecimiento</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Interposición de Reclamo</b>			
Proyección de Clientes :	Año 1	Año 2	Año 3
A	4	4	4
B	6	6	6
C	4	4	4
D	2	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
<b>Indice de Crecimiento</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Trabajos Especiales (1)</b>			
Proyección de Clientes :	Año 1	Año 2	Año 3
A	6	6	6
B	6	6	6
C	4	4	4
D	2	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
<b>Indice de Crecimiento</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Cursos, Seminarios</b>			
Proyección de Clientes :	Año 1	Año 2	Año 3
A, B, C ó D		180	180
Sesiones por mes		1	2
<b>Indice de Crecimiento</b>			<b>1.5</b>

**TABLA N° 48 : TARIFA DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA CONSULTORIA TRIBUTARIA**

**PROYECCION PESIMISTA Precios bajan 20%**

**DETERMINACIÓN DE LOS PRECIOS POR SERVICIO**

TARIFAS POR TIPO DE CLIENTE US \$	Membresía mensual	Seguimiento de Fiscalización Horas - Tarifa Prom	Interposición de Reclamo <sup>(1)</sup>	Trabajos Especiales <sup>(2)</sup>	Precio por hora	Sesión
A	1,440	150 9,600	(1) 16,000	3,200	64	76
B	1,200	100 5,600	3,000	2,200	56	90
C	800	20 960	2,000	1,200	48	90
D	200	4 160	120	200	40	90

TARIFAS POR TIPO DE CLIENTE S/.	Membresía mensual	Seguimiento de Fiscalización Dias - Tarifa Prom	Interposición de Reclamo	Trabajos Especiales <sup>(1)</sup>	Precio por hora	Sesión
A	4,896	5 32,640	54,400	10,880	218	258
B	4,080	4 19,040	10,200	7,480	190	306
C	2,720	3 3,264	6,800	4,080	163	306
D	680	2 544	408	680	136	306

(1) 6% del total reclamado, 4% por éxito del reclamo

(2) Tax Planning, 2da opinión de fallos, auditorías específicas

TABLA N° 49 : Escenario Pesimista

**PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES POR LOS SERVICIOS OTORGADOS**

VENTAS ANUALES	Año 0	Año 1	Año 2
Membresía mensual	404,736	404,736	404,736
Seguimiento de Fiscalización	324,224	324,224	324,224
Interposición de Reclamo	306,816	306,816	306,816
Trabajos Especiales	127,840	127,840	127,840
Capacitación	0	46,512	46,512
<b>TOTAL</b>	<b>1,163,616</b>	<b>1,210,128</b>	<b>1,210,128</b>

**Proyección de los Costos Operativos**

El número de trabajadores en el escenario pesimista no ha tenido variación alguna, en concordancia al comportamiento del número de clientes.

TABLA N° 50 : Escenario Pesimista – Personal Staff

Personal	Año 0	Año 1	Año 2
N° Profesionales	2	2	2
N° Practicantes	7	7	7
<b>Indice de Crecimiento</b>		<b>1</b>	<b>1</b>

Sin embargo, debido al incremento del ingreso mínimo legal por efecto del crecimiento en la inflación, el costo de la mano de obra también ha experimentado un ascenso en el periodo. El detalle de dicho incremento se muestra en el Cuadro XX - “Proyección de los Costos de Personal”.

**TABLA N° 51 : Escenario Pesimista - Proyección (detalle) de los costos de personal**

Concepto	Año 0				Año 1				Año 2			
	Profesionales	Practicantes	Personal Administrativo		Profesionales	Practicantes	Personal Administrativo		Profesionales	Practicantes	Personal Administrativo	
			Secretarias	Manuales			Secretarias	Manuales			Secretarias	Manuales
Nro de personas (1)	2	7	2	1	2	7	2	1	2	7	2	1
Indice base (IML) (2)	20	3	3	2	22	3	4	2	24	3	4	2
Remuneración base [(1)*(2)*IML]	18,400	9,660	2,760	690	21,151	10,095	3,846	721	24,112	10,549	4,019	753
Gratificaciones	3,067	1,610	460	115	3,525	1,682	641	120	4,019	1,758	670	126
Vacaciones	1,533	805	230	58	1,763	841	320	60	2,009	879	335	63
Indemnizaciones	3,067	1,610	460	115	3,525	1,682	641	120	4,019	1,758	670	126
Sub total	26,067	13,685	3,910	978	29,964	14,301	5,448	1,021	34,159	14,944	5,693	1,067
Impuesto y Aportes :	5,213	1,245	782	89	4,495	1,301	1,090	93	5,124	1,360	854	97
<b>Total Costo mensual de remuneraciones</b>	<b>31,280</b>	<b>14,930</b>	<b>4,692</b>	<b>1,066</b>	<b>34,458</b>	<b>15,602</b>	<b>6,538</b>	<b>1,114</b>	<b>39,282</b>	<b>16,304</b>	<b>6,547</b>	<b>1,165</b>
<b>Total Costo Anual de remuneraciones</b>	<b>375,360</b>	<b>179,164</b>	<b>56,304</b>	<b>12,797</b>	<b>413,498</b>	<b>187,226</b>	<b>78,450</b>	<b>13,373</b>	<b>471,388</b>	<b>195,652</b>	<b>78,565</b>	<b>13,975</b>
Costo anual remuneraciones US\$	110,400	52,695	16,560	3,764	116,380	52,695	22,080	3,764	126,960	52,695	21,160	3,764
IML = S/.	460.00				480.70				502.33			
T.C.(S/\$) =	3.40				3.55				3.71			
Inflación	4.50%				4.50%							

En el cuadro que se muestra a continuación observamos que el costo en mano de obra fija se ha incrementado en todo el periodo en aproximadamente 21.8%, desde S/. 623,625 hasta S/. 759,579.

**TABLA N° 52 : Escenario Pesimista – Costo de la Mano de Obra**

RESUMEN MO FIJA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Profesionales	375,360	413,498	471,388
Practicantes	179,164	187,226	195,652
Secretarias	56,304	78,450	78,565
Manuales	12,797	13,373	13,975
<b>TOTAL</b>	<b>623,625</b>	<b>692,548</b>	<b>759,579</b>

El rubro Otros Costos Fijos también se ha incrementado únicamente por efecto de la inflación, con lo cual el Costo Operativo Total aumentó desde S/. 734,601 hasta S/. 907,501, es decir se incrementó en aproximadamente 23.5%.

**TABLA N° 53 : Escenario Pesimista – Costos Totales**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Costo MO	623,625	692,548	759,579
Otros Costos Fijos	110,976	128,761	147,921
<b>TOTAL</b>	<b>734,601</b>	<b>821,309</b>	<b>907,501</b>

#### Estructura del financiamiento

Con los cambios en el escenario pesimista en el nivel de la inflación y las tarifas de los servicios ofrecidos, el balance general muestra un ligero incremento, pero en menor proporción que en condiciones normales, en las cuentas Caja y Bancos del Activo, tributos por pagar del Pasivo Corriente y las cuentas reserva legal, resultados acumulados y resultado del ejercicio del Patrimonio, dicho comportamiento se explica por el crecimiento en las ventas pero sólo por efecto de la inflación.

**TABLA N° 54 : Escenario Pesimista – Balance General**

<b>BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 200X</b> (En nuevos soles)							
<b>ACTIVO</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Activo Corriente :</b>				<b>Pasivo Corriente :</b>			
Caja y bancos	280,535	531,039	718,978	Tributos por Pagar	120,229	107,359	80,545
Clientes	182,321	165,682	139,122	Cuentas por Pagar Diversas	10,268	10,730	11,213
				Beneficios Sociales de los Trabajadores	2,626	2,984	3,286
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>462,856</b>	<b>696,721</b>	<b>858,100</b>	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>133,123</b>	<b>121,073</b>	<b>95,044</b>
Activo Fijo neto de depreciacion acumulada	87,550	70,240	52,151	Total Pasivo	133,123	121,073	95,044
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>87,550</b>	<b>70,240</b>	<b>52,151</b>	Patrimonio :			
				Capital Social	136,748	142,902	149,332
				Reserva legal	28,054 0	25,050	18,794
				Resultados acumulados		252,482	477,935
				Resultado del ejercicio	252,482	225,454	169,145
				<b>Total Patrimonio</b>	<b>417,283 0</b>	<b>645,887</b>	<b>815,207</b>
<b>Total Activo</b>	<b>550,406</b>	<b>766,961</b>	<b>910,251</b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>550,406</b>	<b>766,961</b>	<b>910,251</b>

Por efecto de los cambios en el escenario pesimista, el Resultado del Ejercicio en el periodo de tres (3) años muestra una disminución en aproximadamente 33.%, desde S/. 280,535 en el primer año pasó a S/. 187,999 en el tercer año. Esta disminución en el resultado del ejercicio en el periodo se explica por el incremento en la inflación siendo el porcentaje de incremento en los ingresos mayor que el de los costos.

**TABLA N° 55 : Escenario Pesimista – Estado de Ganancias y Pérdidas**

<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS</b>			
<b>(En nuevos soles)</b>			
	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>
<b>INGRESOS</b>			
Venta Brutas	1,163,616	1,210,128	1,210,128
Costo de servicio	(623,625)	(692,548)	(759,579)
<b>Margen Bruto</b>	<b>539,991</b>	<b>517,580</b>	<b>450,549</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>			
Gastos de administración	(110,976)	(128,761)	(147,921)
Depreciación	(21,250)	(22,206)	(23,206)
Otros Gastos (eventuales)	(7,000)	(8,750)	(10,938)
<b>Utilidad antes participaciones e impuesto a la renta</b>	<b>400,765</b>	<b>357,863</b>	<b>268,484</b>
Impuesto a la Renta	120,229	107,359	80,545
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>280,535</b>	<b>250,504</b>	<b>187,939</b>

La tasa de Rentabilidad en el escenario pesimista ha experimentado también una disminución en aproximadamente 35.6% en el periodo de tres años, dicha tasa pese haber decrecido desde 24.11% hasta 15.53%, continúa siendo positiva. Igualmente, la Tasa Interna de Rentabilidad del proyecto en este escenario si bien es inferior a la obtenida en el escenario promedio, empero es todavía atractiva siendo para el periodo de tres años 186 % en comparación al costo de oportunidad que asciende a 18%.

**TABLA N° 56 : Escenario Pesimista – Análisis de Rentabilidad**

<b>ANALISIS DE RENTABILIDAD</b>			
<b>REI</b>		<b>24.11%</b>	<b>20.70%</b>
<b>TIR (18%)</b>		<b>186.00%</b>	<b>15.53%</b>
	Inversión Inicial	-136,748	
	Flujo 1	280,535	
	Flujo 2	250,504	
	Flujo 3	187,939	

En consecuencia el punto de equilibrio en este escenario, muestra que en el primer año es de 39 clientes, en el segundo año de 42 y en el tercer año de 46 clientes.; a pesar de que el número de clientes no ha experimentado cambio algunos en los 3 años.

**TABLA N° 57 : Escenario Pesimista – Análisis del Punto de Equilibrio**

<b>ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Ventas</b>	1,163,616	1,210,128	1,210,128
<b>Costos Fijos</b>	734,601	821,309	907,501
<b>Margen Bruto</b>	429,015	388,819	302,627
<b>Total Clientes</b>	62	62	62
<b>Ing Promedio * Cliente</b>	18,768	19,518	19,518
<b>Punto Equilibrio (Clientes)</b>	<b>39</b>	<b>42</b>	<b>46</b>

## 10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 10.1 Conclusiones

- 10.1.1 De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio realizado por la CONFIEP, la Consultoría Tributaria, es la especialidad de consultoría de mayor demanda en el Perú; determinándose que del 92% de los empresarios encuestados respondieron a favor de dicha elección.
- 10.1.2 Así también, según dicho estudio, la mayoría de las empresas desconocen o realizan una interpretación errónea de las normas tributarias. Tal situación ocasiona que dichas empresas, entre otros, realicen un planeamiento estratégico deficiente, incurran en un cálculo incorrecto de los impuestos y no aprovechen las bondades de los beneficios tributarios; aspectos que inciden en un menor rendimiento económico de las empresas.
- 10.1.3 La gran mayoría de las auditorías tributarias efectuadas por SUNAT a las diferentes empresas devienen en reparos tributarios por incorrecta interpretación o desconocimiento de las normas tributarias y por una inadecuada implementación de controles internos en la empresa.
- 10.1.4 Existe diversidad de empresas de consultoría que ofrecen el servicio de Consultoría Tributaria pero de una manera conexas a su actividad principal, sin embargo son pocas las empresas que ofrecen exclusivamente el servicio de Consultoría Tributaria en el Perú, las cuales se dedican adicionalmente a la publicación de revistas especializadas en materia tributaria, legal, laboral o contable, o brindan capacitación en materia tributaria.
- 10.1.5 Entre los servicios que ofrecen las empresas de Consultoría Tributaria, los que más destacan son:
- ✓ Planeamiento Tributario Corporativo
  - ✓ Representación a las empresas ante la SUNAT
  - ✓ En la interposición de solicitudes de fraccionamiento de deudas tributarias
  - ✓ Patrocinio legal en los diferentes procedimientos tributarios

- ✓ Asesoría permanente respecto al cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- 10.1.6 El mercado objetivo al cual está dirigido el servicio de Consultoría Tributaria que brindaría la empresa sujeto de análisis, ha sido seleccionado considerando los siguientes criterios para el año 2003:
- ✓ Según la recaudación tributaria y capacidad de pago del contribuyente: Principales Contribuyentes Nacionales, Principales Contribuyentes y Medianos Contribuyentes.
  - ✓ En función al tipo de contribuyente según los impuestos afectos: IGV e Impuesto a la Renta.
  - ✓ En función a la participación de la recaudación por Departamento: Lima concentra el 83.46% de la recaudación.
- 10.1.7 En los últimos 10 años han habido cambios significativos en:
- ✓ La estructura tributaria: Se han adicionado tributos como el ITF.
  - ✓ Sistema tributario: Pagos a cuenta, sistemas de detracción / percepción.
  - ✓ Los niveles de las tasas (IGV, IR, ISC, derechos arancelarios) y en las mismas tasas tributarias.
  - ✓ Las exoneraciones tributarias y se han promulgado beneficios tributarios, para los cuales es indispensable el cumplimiento de los requisitos que se establecen en las respectivas disposiciones legales.

Así también, la SUNAT con el propósito de ampliar la base tributaria viene implementando nuevos mecanismos de fiscalización, los que son sujetos de perfeccionamiento en el tiempo. Estos acontecimientos que forman parte del entorno de las empresas y que influyen en su planeamiento y en la toma de sus decisiones hacen que dichos agentes económicos requieran contar con personal con conocimiento y experiencia en materia tributaria y/o recurrir con mayor afluencia a empresas que brindan el servicio de Consultoría Tributaria.

10.1.8 Se ha determinado, bajo el supuesto que las únicas variables que inciden en el servicio de la Consultoría Tributarias son los señalados en el capítulo 5 Análisis del Entorno y que dichas variables se comportarán en los próximos tres (3) años de acuerdo a las estimaciones realizadas por las respectivas entidades del Estado que es factible económicamente invertir en una empresa de este tipo.

De acuerdo al análisis realizado, para el éxito de una empresa de Consultoría Tributaria es indispensable que la misma cuente con una o más personas con prestigio ganado y con reconocimiento adquirido en el ámbito de la consultoría tributaria.

Según el Plan Estratégico desarrollado, se ha establecido una inversión inicial estimada en US \$ 40,220 (= S/. 136,748.00), con la cual la empresa obtendría aproximadamente una rentabilidad después de impuestos de:

- ✓ El primer año ascendería a S/. 496,068,
- ✓ el segundo año de S/. 1'301,649.00, y
- ✓ el tercer año de 2'110,783.00.

Respecto al REI estimado, éste sería para:

- ✓ El primer año en 33.71%,
- ✓ el segundo año en 43.37%, y
- ✓ el tercer año en 46.89%

Por último, la TIR calculada para el periodo de tres (3) años es de 474.99%.

Por lo tanto, estamos hablando de la creación de una empresa muy rentable con panorama favorable para su ubicación en el mercado y su desarrollo a través del tiempo, en un período de 3 años.

10.1.9 De acuerdo al estudio realizado por la CONFIEP el tipo de consultoría de mayor demanda en el Perú es el de "Tributaria", dado los cambios en la política tributaria, en las medidas adoptadas por el gobierno y las acciones en constante innovación aplicados por parte de la SUNAT con el propósito de incrementar la base tributaria y la recaudación, se avizora una tendencia creciente de la

demanda de consultorías tributarias, tendencia similar a la demanda de este servicio a nivel internacional.

## 10.2 RECOMENDACIONES

- 10.2.1 Es conveniente que las empresas cuenten con personal que posean conocimientos y experiencia en materia tributaria a fin de que puedan afrontar con éxito los cambios que se suscitan en la política tributaria y las medidas aplicadas al respecto por el gobierno, las cuales aunadas al ambiente competitivo del mercado y a las estrategias de fiscalización implementadas por SUNAT inciden en las decisiones empresariales.
- 10.2.2 Es factible invertir en una empresa de Consultoría Tributaria, la rentabilidad que ofrece este sector es atractivo y no requiere de gran inversión. Si bien existe un relativo nivel significativo de competencia; sin embargo, con una estrategia adecuada es posible su éxito más aún si se considera que la demanda de este servicio está en crecimiento.
- 10.2.3 Las empresas deben optar por capacitar al personal competente en materia tributaria, cuyos conocimientos deben estar actualizados a fin de que puedan brindar la asesoría pertinente en la toma de decisiones que la empresa realice.
- 10.2.4 Lo paradójico de una empresa cuando tiene éxito desde sus inicios, es la amenaza de no atender con calidad a sus clientes actuales y los futuros en la medida que exceden las expectativas de la empresa en la captación de clientes. Es imprescindible realizar una reformulación del Planeamiento Estratégico, sin modificar drásticamente la visión ni misión; las metas y objetivos tendrían que ser variados en función a la demanda y a la proyección de recursos humanos de manera conjunta. Para ellos es fundamental la captación de recursos de manera permanente, por lo cual se deberá contar con una base de datos obtenida de capacitaciones anteriores de personal.
- 10.2.5 Un factor de éxito para la consultora tributaria es que por lo menos uno de sus profesionales tenga un dominio de las normas

tributarias y que dicho dominio goce de reconocimiento y prestigio en el medio empresarial, ello asegura una cartera de clientes apropiada.

- 10.2.6 Es imprescindible que el tamaño de la cartera de clientes sea lo suficiente que permita cubrir por lo menos los costos de la empresa, debiendo adoptarse para tal fin una estrategia de mercado de captación del segmento de clientes, la cual comprenderá realizar publicaciones, crear un directorio de clientes, ente otros.
- 10.2.7 La consultoría tributaria debe ofrecer por lo menos los siguientes servicios que son de mayor demanda en nuestro medio:
- ✓ Membresía mensual
  - ✓ Diagnóstico tributario
  - ✓ Asesoría tributaria durante las intervenciones de la SUNAT
  - ✓ Planeamiento tributario
- 10.2.8 La consultoría tributaria debe ofrecer propuestas eficaces, reales y oportunas, debiendo brindar soluciones inmediatas a los problemas tributarios de sus clientes y tener la visión y agudeza para detectar posibles contingencias en el funcionamiento normal de las operaciones de sus clientes.
- 10.2.9 Se debe determinar el mercado objetivo y luego estratificar a los clientes y, en base a ello definir las tarifas, el tipo de servicio a ofrecer y la cantidad de profesionales destinados a cada cliente y servicio en particular.
- 10.2.10 A fin de optimizar los tiempos de atención al cliente es necesario establecer un programa de supervisión y control permanente así como sistematizar los procesos de revisión de los casos planteados por cada tipo de cliente y servicio.

## ANEXO 1

## INDICE DE GRÁFICOS

		Página
<b>Gráfico 1</b>	Principales Limitantes de la Consultaría Empresarial.	13
<b>Gráfico 2</b>	Particularidades de la Demanda de Consultaría de las Medianas y Pequeñas empresas.	14
<b>Gráfico 3</b>	Composición del Mercado de Consultoría.	19
<b>Gráfico 4</b>	Base Tributaria en Función al tipo de Contribuyente	35
<b>Gráfico 5</b>	Inflación Proyectada (a y b)	39
<b>Gráfico 6</b>	Crecimiento de la Minería, Pesquería y Construcción	42
<b>Gráfico 7</b>	Comportamiento de la Presión Tributaria	42
<b>Gráfico 8</b>	Ingresos Tributarios del Gobierno Central (En porcentaje del PBI)	42
<b>Gráfico 9</b>	Recaudación : Buenos resultados, aunque no alcanzamos los niveles de 1997	43
<b>Gráfico 10</b>	Producto Bruto Interno	44
<b>Gráfico 11</b>	Brecha de Veracidad	46
<b>Gráfico 12</b>	Acciones Operativas 2004	47
<b>Gráfico 13</b>	Cambios en las Reglas de Juego: Impuesto a la Renta	50
<b>Gráfico 14</b>	Termómetro Político	53
<b>Gráfico 15</b>	La Información : La Base de Datos Nacional (BDN)	56
<b>Gráfico 16</b>	Las Cinco Fuerzas de la Competencia	57

## ANEXO 2

## INDICE DE TABLAS

	Página
<b>TABLA 1</b> Resumen de los Servicios ofrecidos por las diferentes Firmas renombradas	25
<b>TABLA 2</b> Contribuyentes por Régimen Tributario	27
<b>TABLA 3</b> Contribuyentes Inscritos por Tipo de Contribuyente	28
<b>TABLA 4</b> Contribuyentes inscritos por departamento	29
<b>TABLA 5</b> Contribuyentes inscritos por Actividad Económica	30
<b>TABLA 6</b> Ingresos Recaudados por SUNAT - Tributos Internos por tamaño de Contribuyente	31
<b>TABLA 7</b> Ingresos del Gobierno Central	32
<b>TABLA 8</b> Ingresos recaudados por la SUNAT - Tributos internos por departamento	34
<b>TABLA 9</b> Tipo de Cambio	40
<b>TABLA 10</b> Recaudación Interna en junio 2004	41
<b>TABLA 11</b> Cuadro comparativo del Régimen General, Régimen Especial de Renta y Régimen Único Simplificado : Ejercicio 2004	51
<b>TABLA 12</b> Convenios Nacionales	54
<b>TABLA 13</b> Convenios Internacionales	55
<b>TABLA 14</b> Cuadro de distribución de encuestas	64
<b>TABLA 15</b> Tipos de Contribuyentes	65
<b>TABLA 16</b> Resumen de Resultados del Comportamiento de los contribuyentes frente a la Obligación Tributaria	68
<b>TABLA 17</b> Determinación de los precios por servicio	74
<b>TABLA 18</b> Balance Scord Card de la Empresa Consultora	78

	<b>Página</b>
<b>TABLA 19</b> Estratificación de los clientes según su nivel de ingresos	81
<b>TABLA 20</b> Personal necesario para la empresa de consultoria	82
<b>TABLA 21</b> Competencias Emocionales del profesional staff de la Empresa de Consultoría Tributaria	82
<b>TABLA 22</b> Inversión Inicial	85
<b>TABLA 23</b> Proyección de los clientes en función al tipo de servicio	87
<b>TABLA 24</b> Proyección de ventas anuales por los servicios otorgados	88
<b>TABLA 25</b> Proyección de personal	88
<b>TABLA 26</b> Proyección Resumen de los Costos de Personal	89
<b>TABLA 27</b> Proyección (Detallada) de los Costos de Personal	90
<b>TABLA 28</b> Proyección de los Gastos Administrativos	91
<b>TABLA 29</b> Total Costos Operativos Estimados	91
<b>TABLA 30</b> Balance General Proyectado	93
<b>TABLA 31</b> Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado	95
<b>TABLA 32</b> Análisis de Rentabilidad	96
<b>TABLA 33</b> Análisis del Punto de Equilibrio	97
<b>TABLA 34</b> Indicadores anuales de crecimiento – Escenario Optimista	97
<b>TABLA 35</b> Escenario Optimista - Proyección de los clientes en función al tipo de servicio	98
<b>TABLA 36</b> Escenario Optimista – Cursos y Seminarios	98
<b>TABLA 37</b> Escenario Optimista – Ventas Anuales	99
<b>TABLA 38</b> Escenario Optimista – Personal Staff	99
<b>TABLA 39</b> Proyección (Detalle) de los Costos de Personal	100
<b>TABLA 40</b> Escenario Optimista – Costos de la Mano de Obra	101
<b>TABLA 41</b> Escenario Optimista – Costos Totales	101
<b>TABLA 42</b> Escenario Optimista – Balance General	102

	<b>Página</b>
<b>TABLA 43</b> Escenario Optimista – Estado de Ganancias y Pérdidas	104
<b>TABLA 44</b> Escenario Optimista – Análisis de Rentabilidad	105
<b>TABLA 45</b> Escenario Optimista – Análisis del Punto de Equilibrio	105
<b>TABLA 46</b> Indicadores anuales de crecimiento – Escenario Pesimista	106
<b>TABLA 47</b> Escenario Pesimista - Proyección de los clientes en función al tipo de servicio	107
<b>TABLA 48</b> Tarifa de los servicios que ofrece la Consultoría Tributaria – Proyección Pesimista	108
<b>TABLA 49</b> Escenario Pesimista – Proyección de Ventas Anuales por los servicios a otorgar	109
<b>TABLA 50</b> Escenario Pesimista – Personal Staff	109
<b>TABLA 51</b> Escenario Pesimista – Proyección (Detalle) de los Costos de Personal	110
<b>TABLA 52</b> Escenario Pesimista – Costos de la Mano de Obra	111
<b>TABLA 53</b> Escenario Pesimista – Costos Totales	111
<b>TABLA 54</b> Escenario Pesimista – Balance General	112
<b>TABLA 55</b> Escenario Pesimista – Estado de Ganancias y Pérdidas	113
<b>TABLA 56</b> Escenario Pesimista – Análisis de Rentabilidad	114
<b>TABLA 57</b> Escenario Pesimista – Análisis del Punto de Equilibrio	114

## ANEXO 3

### GLOSARIO TRIBUTARIO

#### IMPUESTO A LA RENTA

- Primera Categoría: Proviene del alquiler de bienes muebles (máquinas, autos, etc.) o inmuebles (edificios, casas, etc.).
- Segunda Categoría: Proviene del rendimiento de inversiones de capital (intereses, ganancias de capital), patentes, regalías y similares.
- Tercera Categoría: Proviene de la actividad comercial, industrial, extracción de recursos naturales, servicios comerciales, entre otros.
- Cuarta Categoría: Proviene del ingreso de profesionales independientes (abogados, contadores, médicos, etc.) y de oficios no profesionales (albañiles, carpinteros, etc.).
- Quinta Categoría: Proviene de las remuneraciones de trabajadores en relación de dependencia (sueldos y salarios).
- No domiciliados: Retenciones a los no domiciliados efectuadas por empresas domiciliadas.
- Regularización: Pago por la diferencia positiva entre el Impuesto Anual Calculado y los pagos a cuenta realizados por dicho impuesto.
- Régimen Especial del Impuesto a la Renta: Régimen al cual pueden acogerse los contribuyentes cuyos ingresos brutos por rentas de tercera categoría en el ejercicio gravable anterior no excedan los S/ 216,000.
- Otras rentas: Incluye impuestos derogados, tales como el Impuesto Mínimo a la Renta y el Impuesto Extraordinario a los Activos Netos, además de los regímenes especiales, tales como la Ley de Promoción a la Amazonía, la Ley de Promoción al Sector Agrario y el Régimen de Frontera.

#### CONTRIBUCIONES SOCIALES

Proviene de las remuneraciones de trabajadores en relación de dependencia (sueldos y salarios) y que son destinados a EsSALUD y a la Oficina de Normalización Previsional (ONP).

## A LA PRODUCCIÓN Y CONSUMO

- Impuesto General a las Ventas Importaciones: Proviene de la importación de bienes. Incluye el Impuesto de Promoción Municipal (IPM).
- Impuesto Selectivo al Consumo Otros: Incluye los ingresos provenientes de la venta interna e importación de aguas gaseosas, licores, cerveza, vehículos automotores, cigarrillos.
- Impuesto Selectivo al Consumo Combustible: Incluye los ingresos provenientes de la venta interna e importación de combustibles.
- Otros a la Producción y Consumo: Incluye las tasas cobradas por la expedición de pasaportes, el Impuesto de Solidaridad a favor de la Niñez Desamparada y el Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional.

## A LA IMPORTACIÓN

Son los pagos por concepto de Ad Valorem, Sobretasa Adicional 5% Ad valorem CIF, Derecho Específico a la Importación de Productos Alimenticios y los derivados en aplicación del Convenio Perú-Colombia.

- Ad Valorem: grava el valor CIF de las importaciones de mercaderías en el Perú.
- Sobretasa Adicional 5% Advalorem CIF: Tiene el mismo carácter que el Ad Valorem, pero sólo se aplica para un pequeño grupo de bienes comprendidos en el D.S. N° 035-97-EF y D.S. N° 141-99-EF.
- Derecho Específico a la Importación de Productos Alimenticios: Creado con la finalidad de establecer un mecanismo ágil que adecue las sobretasas compensatorias a las variaciones de precios en el mercado internacional. En esta afectación está incluida la importación de los productos clasificados: trigo, harina y pastas; arroz, azúcar, maíz y leche.

## OTROS INGRESOS

- Impuesto a las Acciones del Estado: Grava la tenencia de acciones de empresas donde el Estado tiene 100% de participación. Vigente desde octubre del 2000 hasta abril del 2003.
- Fraccionamientos: Comprende los pagos provenientes del Régimen Especial de Fraccionamiento Tributario, del Sistema Especial de Actualización y Pago, Sistema de Reactivación a través del Sinceramiento de Deudas Tributarias y otros fraccionamientos.

- Impuesto Extraordinario de Solidaridad: Afecta a las empresas por las remuneraciones pagadas a sus trabajadores, así como a los ingresos de los trabajadores independientes.
- Régimen Único Simplificado: Es un régimen especial aplicable a las pequeñas empresas de personas naturales cuyos ingresos brutos por venta de bienes y/o prestación de servicios no excedan de S/. 18,000 mensuales. Los contribuyentes comprendidos en este régimen deben pagar una cuota mensual con carácter definitivo que sustituye los pagos por el Impuesto General a las Ventas y el Impuesto a la Renta de 3ra. Categoría.
- Casinos y Tragamonedas: Impuestos que gravan la explotación de casinos y máquinas tragamonedas.
- Otros ingresos recaudados por SUNAT: Incluye ingresos por tributos internos provenientes de multas, Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción (SENCICO), Impuesto al Rodaje y otros tributos derogados; así como otros tributos aduaneros tales como intereses, recargos, infracción de leyes tributarias, tributos derogados, Derechos Antidumping y otros conceptos Aduaneros.
- Los Derechos Antidumping y Compensatorios a la importación de todo producto tienen la condición de deducciones compensatorias para evitar daños a la economía del país.

## DEVOLUCIONES

Montos devueltos por el Impuesto General a las Ventas a los exportadores, a las Misiones Diplomáticas, por Reintegro Tributario, por Recuperación Anticipada; por pagos indebido o en exceso, entre otros conceptos, así como montos devueltos que se derivan del Convenio Perú Colombia y por el Beneficio de Restitución Arancelaria - Drawback.

Beneficio de Restitución Arancelaria - Drawback: Régimen aduanero que permite en el momento de la exportación de mercancías obtener la restitución total ó parcial de los derechos e impuestos que hayan gravado la importación de dichas mercancías o la de los productos contenidos en las mercancías exportadas o consumidas durante su producción.

La restitución de los derechos arancelarios Ad-Valorem será otorgada por un monto equivalente al cinco por ciento (5%) del valor FOB del producto exportado.

## ANEXO 4

## CURRÍCULO

## José Carlos Gálvez Rosasco

Información  
personal

- Nacionalidad : Peruana
- Edad : 36 años
- Estado Civil : Casado

Experiencia  
laboral
**1. GÁLVEZ ROSASCO – DEL AGUILA & ABOGADOS**  
**(abril de 2004 a la fecha)**

**Gálvez Rosasco – Del Aguila & Abogados**, es un estudio jurídico constituido en el año 2004, con el objeto de dedicarse a la asesoría legal, especialmente en las áreas de derecho tributario, laboral y corporativo.

Socio principal y gerente general de esta organización y tengo bajo mi responsabilidad el área de consultoría tributaria empresarial, la cual brinda los siguientes servicios:

- Representación en procedimientos contenciosos tributarios.
- Auditorías tributarias preventivas.
- Planeamiento tributario.
- Absolución de consultas tributarias.

**2. INDE CONSULTORES :**  
**(Julio de 2002 a marzo 2004)**

En julio de 2002 fui contratado como asociado principal de INDE Consultores ([indeconsultores.com](http://indeconsultores.com)), teniendo bajo mi responsabilidad el área de consultoría tributaria empresarial.

En el año 2003 la consultora representó a empresas privadas en procedimientos contenciosos tributarios que involucran más de S/ 25'000,000.00

**3. Congreso de la República :**  
**(febrero a mayo de 2003)**

En febrero de 2003 fui contratado como asesor del Congreso de la República para apoyar a la comisión investigadora de los delitos cometidos durante el gobierno de Alberto Fujimori, presidida por el congresista Herrera.

Mi trabajo consistió, fundamentalmente, en prestar asesoría en los aspectos técnicos vinculados con la dación del Decreto Supremo 120 – 94 que concedió una serie de beneficios tributarios a las reorganizaciones empresariales (fusiones y escisiones).

**4. CEPRI LIMA :**  
**(Julio de 2002 a Julio de 2003)**

**CEPRI LIMA** es una entidad de la corporación municipal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, que tiene por objeto principal promover la participación de la inversión privada en la ejecución de obras de infraestructura y la prestación de servicios públicos, a través de contratos de concesión.

En Julio de 2002 fui contratado como Gerente Legal y Secretario Técnico del Directorio de dicha entidad, encargándome principalmente de absolver las consultas legales formuladas por los miembros del Directorio sobre el sentido y alcance de las normas vinculadas con los procesos de promoción privada de competencia del CEPRI LIMA

## **5. SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SUNAT)**

**(Diciembre de 1994 a julio de 2002)**

### **5.1. Jefe del Departamento Jurídico de la Intendencia Regional Lima.**

**(Mayo de 2001 – Julio de 2002)**

**Elección :** Por concurso interno dirigido al universo de profesionales de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT)

**Descripción del puesto:** El jefe del Departamento de Reclamos es el principal directivo del área jurídica de la Intendencia Regional Lima. En tal calidad, tiene como principales responsabilidades, la resolución de recursos contenciosos en la primera etapa del procedimiento administrativo, la representación de la SUNAT ante el Tribunal Fiscal y el Poder Judicial, y la absolución de consultas legales internas formuladas por los otros órganos de la Intendencia Regional y por los contribuyentes de su jurisdicción.

**Personal:** El Departamento cuenta con 70 profesionales, agrupados en 8 supervisiones.

### **5.2. Asesor de la Gerencia de Normas Tributarias de la Intendencia Nacional Jurídica**

**(Febrero a mayo de 2001)**

**Descripción del puesto:** El Asesor de la Gerencia de Normas Tributarias de la Intendencia Nacional Jurídica es responsable de la elaboración de proyectos de normas tributarias externas (Leyes, reglamentos) e internas (Circulares, Resoluciones de Superintendencia).

### **5.3. Asesor legal del Convenio SUNAT / BID / CIAT / Agencia Española**

**(Setiembre de 1999 – febrero de 2001)**

**Descripción del puesto:** Mediante el Convenio SUNAT / BID / CIAT / Agencia Española, la SUNAT, con la asesoría de profesionales de la Agencia Española de Tributación, elaboró un nuevo sistema integral de fiscalización. El asesor legal de dicho convenio era responsable de la elaboración de normas legales relacionadas con la obtención de información, la elaboración de Manuales de Auditoría y la capacitación de los auditores de SUNAT en las normas tributarias, los Manuales de Auditoría y los procedimientos de fiscalización.

### **5.4. Supervisor de la sección reclamaciones de la Intendencia Regional Lima**

**(Diciembre de 1997 – agosto de 1999)**

### **5.5. Pasantía en docencia e investigación en el Instituto de Administración Tributaria**

**(Febrero de 1997 – noviembre de 1997)**

**Elección :** Por concurso interno dirigido al universo de profesionales de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT)

**Descripción del puesto:** El Instituto de Administración Tributaria (IAT) de SUNAT se encarga de capacitar a los profesionales de SUNAT en las normas, técnicas y procedimientos tributarios, así como brindar cursos de especialización en materia tributaria a funcionarios de otras instituciones públicas.

**5.6. Auditor de la sección reclamaciones de la Intendencia Regional Lima (Agosto de 1995 – enero de 1997)**

**5.7. Abogado del Departamento de Atención al Contribuyente de la Intendencia Lima (Marzo de 1995 – julio de 1995)**

**Otros logros**

Julio de 2000

**SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA** Lima, Perú.

- Primer lugar en el Concurso Anual de Selección y Apoyo a Estudios de Postgrado.

**Experiencia docente**

- Universidad San Ignacio de Loyola: Profesor de derecho tributario en las facultades de Administración y Economía.
- Escuela de Post Grado de la Universidad San Ignacio de Loyola: Profesor de Tributación en programas de extensión.
- Centro Cultural de la Universidad Católica: Profesor de derecho tributario.
- Instituto de Administración Tributaria de SUNAT: Profesor de derecho tributario en cursos dirigidos a funcionarios de la institución y cursos de extensión dirigidos a profesionales de otras entidades públicas.
- Conferencista en el Colegio de Contadores Públicos de Lima, Universidad Católica, Universidad de Lima y Universidad de San Marcos.
- Panelista en conferencias organizados por el Instituto Peruano de Derecho Tributario (IPDT).

**Publicaciones**

- Manual Autoinstructivo del Impuesto a la Renta (1997)
- Artículos tributarios en revistas especializadas.

**Formación Profesional**

1986–1992 Universidad de Lima  
Lima, Perú.

- Título de Abogado.
- Graduado con el calificativo "muy bien".

**Maestría**

2001 - 2004 Universidad de Lima  
Lima, Perú.

- Maestría en Tributación y Política Fiscal – 4º ciclo.
- Promedio ponderado : 17.50

**Otros estudios**

2001 Instituto de Administración Tributaria de SUNAT  
Lima, Perú.

- Fiscalidad internacional
- Orden de mérito: Primer puesto.

2000 Instituto de Estudios Fiscales (IEF)  
Madrid, España.

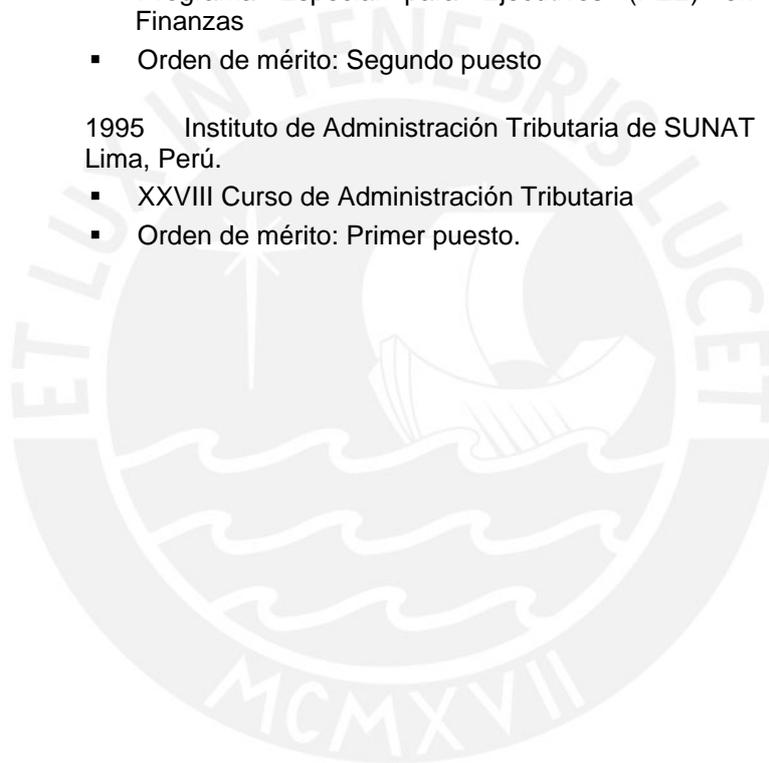
- Segundo curso sobre fiscalidad internacional - Beca financiada por la Agencia Española de Capacitación Internacional (AECI), el Instituto de Estudios Fiscales (IEF) y la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT)

1998 Escuela Superior de Administración de Negocios (ESAN)  
Lima, Perú.

- Programa Especial para Ejecutivos (PEE) en Contabilidad y Finanzas
- Orden de mérito: Segundo puesto

1995 Instituto de Administración Tributaria de SUNAT  
Lima, Perú.

- XXVIII Curso de Administración Tributaria
- Orden de mérito: Primer puesto.



## ANEXO 5

### PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA TRIBUTARIA

#### 1. Planeamiento tributario

##### a) Evaluación preliminar

- Evaluación de la información presentada en Formularios (PDT's) a SUNAT
- Análisis de los antecedentes : Memoria Anual, Dictamen de los Auditores Independientes, Contingencias
- Análisis de los Estados Financieros : Análisis de la rotación de existencias, Análisis de la antigüedad de las existencias, Análisis Vertical y Horizontal, Análisis mediante los Inventarios ABC, Análisis de los Ratios Financieros.
- Elaboración del Informe Preliminar

##### b) Evaluación de campo

- Conocimiento del negocio : Entrevistas con la plana Gerencial y personas que intervienen en el procesamiento de la información
- Análisis de las políticas contables
- Validación de la información contable vs. la Declaración Jurada

##### c) Determinación de puntos críticos

##### d) Naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos

- Procedimientos analíticos (globales) : Análisis de la estacionalidad de las ventas por producto, Análisis de Márgenes brutos por producto
- Presupuesto de tiempo

#### 2. Trabajo de Campo

- ##### a) Aplicación de Técnicas de Auditoria : Cálculo, Verificación, Compulsa, Toma de inventarios.

- b) Examen del Balance General : Activo, Paso y Patrimonio. Ejm. Existencias (Importaciones, Examen de las existencias obsoletas o de poco movimiento, Examen de las existencias devueltas, Examen de los controles para salvaguardar las existencias, Destrucción de activos, Métodos de valuación de existencias, Sobrantes y faltantes de inventario, Examen de los ajustes por inventario físico)
- c) Examen del Estado de Ganancias y Pérdidas : Cuentas de Ingresos, Cuentas de Costos y Gastos, Cálculo de la depreciación.
- d) Procedimientos analíticos : Análisis de márgenes brutos por producto
- e) Pagos a cuenta y liquidación definitiva de los tributos internos : IGV, ISC, Impuesto a la Renta, IES, Liquidación de aportes a la Seguridad Social



## ANEXO 6

**PRINCIPALES REQUERIMIENTOS DE LAS EMPRESAS EN MATERIA TRIBUTARIA**

<p>Cómo actuar ante un Procedimiento de Fiscalización</p>	<p>Evitar errores que puedan generar acotaciones o la imposición de sanciones por la Administración Tributaria, así como realizar una adecuada sustentación de los aspectos requeridos por la Administración que le permitan enfrentar de mejor manera el procedimiento contencioso tributario. Identificar los sujetos que pueden ser fiscalizados, requisitos y características de los documentos emitidos por la Administración Tributaria (requerimientos, actas probatorias y preventivas), efectos de la presentación extemporánea de documentos requeridos, aplicación del derecho de defensa o de la intimidad, seguridad jurídica, observancia del secreto bancario, solicitud de prórroga del plazo para presentación de documentos, obligación de presentar documentos requeridos por la Administración Tributaria, deberes de los auditores y fedatarios fiscalizadores, inspección de locales y vehículos, inmovilización e incautación de bienes y documentos, solicitud de informes y documentos, requerimientos efectuados a terceros, solicitud de información en medios magnéticos, actuaciones realizadas por los fedatarios fiscalizadores.</p>
<p>Medios de Defensa Tributarios: Alcances y posibilidades</p>	<p>Cómo impugnar los actos de la Administración Tributaria, los medios de defensa en el procedimiento de verificación y fiscalización tributaria. Primera instancia administrativa: El recurso de reclamación, formalidades, la lógica procesal, impugnación de sanciones (con aplicación de las modificaciones introducidas al Código Tributario en el 2004). Segunda instancia administrativa: El recurso de apelación ante el Tribunal Fiscal, aplicación de Jurisprudencia de observancia obligatoria. La acción contencioso administrativa, el proceso de amparo en materia tributaria, Jurisprudencia del TC.</p>
<p>Fiscalización Tributaria: Determinación sobre base presunta</p>	<p>Métodos que emplea la Administración Tributaria para determinar la obligación tributaria sobre base presunta. Asimismo, analizar las posibilidades de defensa de los contribuyentes frente a las actuaciones de la Administración.</p>
<p>Precio de Transferencia</p>	<p>Tratamiento de los precios de transferencias, cumplimiento del valor de mercado entre partes vinculadas en el Perú, sus efectos en los servicios gratuitos, en la determinación del Impuesto a la Renta e Impuesto General a las Ventas, en las retenciones en el Impuesto a la Renta en operaciones Internacionales, en empresas vinculadas económicamente, la obligación de realizar el Estudio Técnico de Precios de Transferencia así como sus consecuencias, aplicación de Convenios de Doble Imposición, la lógica de una fiscalización sobre Precios de Transferencia, Lineamientos de la OCDE.</p>
<p>Regímenes de Retención y Percepción, sistema de pago : Detracción,</p>	<p>Determinación de los sujetos obligados, procedimiento para efectuar las detracciones, percepciones y retenciones, operaciones y contribuyentes excluidos, emisión de comprobantes de pago, oportunidad de la aplicación de cada uno, operaciones en moneda extranjera, solicitudes de devolución, bienes sujetos a Detracción.</p>

Operaciones Gravadas y no Gravadas con IGV	En la Venta de bienes, en la prestación y utilización de servicios, exportación de servicios, Saldo a favor del exportador – devolución del IGV, Operaciones inafectas, Operaciones exoneradas, Operaciones en Zona de Selva – devolución del IGV, Prorrata del Crédito Fiscal.
IGV - Crédito Fiscal: Principales reparos	Implicancias del Crédito Fiscal del IGV e Impuesto a la Renta en : el retiro de bienes, la relación de los reparos entre IGV e IR, cálculo del crédito fiscal en el caso de compras destinadas a operaciones gravadas y no gravadas (prorrata del Crédito Fiscal), incumplimiento de requisitos formales y sustanciales en el IGV. Asimismo, los casos de proveedores no habidos o con RUC dados de baja, tratamiento de los Comprobantes de Pago con fecha de Vencimiento, jurisprudencia.
Gastos de Promoción y Publicidad Implicancias en IGV e IR	Aplicación de las políticas de promoción de ventas con incentivos a clientes utilizados para fomentar mayor demanda en los consumidores, diferencia entre promoción y publicidad, materiales publicitarios-folletos y catálogos, modalidades de descuentos, bonificaciones, retiro de bienes, servicios gratuitos, diferencia con los gastos de representación, implicancias en el IR : Principio de causalidad, gastos aceptados como deducibles y gastos reparables, infracciones y sanciones vinculadas.
Gastos Aceptados y Gastos no Aceptados	Situaciones en las que se cumple la relación de causalidad que debe existir entre el gasto y la generación de la renta o el mantenimiento de la fuente y casos en los que no se verifica esta relación, momento en el que deben reconocerse los gastos considerando los alcances del principio de lo devengado, identificación de las excepciones al principio de lo devengado, principales gastos aceptados tributariamente identificando los requisitos formales y sustanciales que deben observarse, así como las limitaciones cualitativas y cuantitativas que los afectan, conocer los criterios aplicados por el Tribunal Fiscal respecto que la deducción del gasto sea aceptada para efectos del Impuesto a la Renta : Gastos de ejercicios anteriores, por intereses, Provisiones en general, Mermas y desmedros, Gastos de vehículos, Gastos de personal, Gastos en el exterior, Gastos desde paraísos fiscales, Regalías y asistencia técnica.
Activos Fijos y Depreciación Acumulada Tratamiento Contable y tributario	Alcances de las exigencias normativas establecidas para fines contables y tributarios, identificar, analizar y conciliar las diferencias entre las normas contables y tributarias aplicables, determinar las implicancias y contingencias tributarias derivadas del incumplimiento de la legislación impositiva, jurisprudencia fiscal relativa al reconocimiento y valuación del activo fijo y su depreciación acumulada (NIC 1 y NIC 16), estimación de la Vida útil y su depreciación contable y tributaria, tratamiento de los gastos de financiamiento, tratamiento de las diferencias de cambio y las posibles consecuencias derivadas de la suspensión del ACM, Ajuste por corrección monetaria aplicables al 31 de diciembre de 2004, aspectos formales relativos al control contable y tributario, consecuencias y contingencias derivadas de su inobservancia.
Desembolsos a favor del Personal: Implicancias en IGV e IR	Alcances en materia tributaria respecto a los desembolsos otorgados por las empresas a sus trabajadores, alcances conceptuales de condición de trabajo, liberalidad y remuneraciones, criterios asumidos por la Administración Tributaria y el Tribunal Fiscal, límites para la deducibilidad, supuestos de aplicación del impuesto a los dividendos.
Normativa Tributaria – Laboral : alcances de la Ley N° 28292 y D.S. N°	Efectos de la Ley del Impuesto a la Renta en el ámbito laboral, Fiscalización Tributaria en temas laborales, formalidades para el

<p>010-2004-TR sobre inspecciones laborales. Contenido y efectos del Convenio sobre Fiscalización MTPE y SUNAT</p>	<p>cálculo, determinación de beneficios y derechos laborales, medidas que deben adoptar los empleadores, Jurisprudencia, Tribunal Constitucional y Corte Suprema. Asimismo el desarrollo, contenido y efectos de la Detracción tributaria (14%) aplicable al pago de los servicios de empresas de "Intermediación Laboral", empresas de transportes, formales, irregulares e informales y las registradas como empresas de tercerización pero que en realidad no tienen tal efecto. Inspecciones laborales: Esquema del procedimiento, prevención de riesgos y cómo enfrentarlos, aplicación inmediata de multas. Convenios Específicos SUNAT/MTPE para operaciones conjuntas, Requerimientos Laborales SUNAT, aspectos fiscalizados. IES y la no afectación de remuneraciones en especie, Planillas e ITF y Bancarización, PDT Remuneraciones. Intermediación y tercerización : Empresas de servicios de intermediación y aspectos tributarios: alcances, riesgos, obligaciones y adecuación. Modalidades de Out Sourcing. Contratos de obra. Contratistas y subcontratistas.</p>
<p>Cierre Tributario - Impuesto a la Renta de 3ra Categoría Adiciones y Deducciones en el Ejercicio Fiscal 2004</p>	<p>Determinación de la renta neta imponible y/o de la pérdida tributaria compensable y con el cálculo del Impuesto a la Renta de Tercera Categoría del ejercicio gravable 2004. Identificación de las diferencias entre los ingresos y gastos reconocidos y cuantificados en estricta aplicación de las NIC's y el tratamiento asignado por la legislación pertinente y vigente para el año 2004, de modo tal que pueda determinarse los conceptos y los importes que deben ajustar el resultado contable (adiciones y deducciones tributarias) a fin de cuantificar y declarar la respectiva base imponible. Implicancias de las declaraciones correspondientes al ejercicio 2004 sobre las obligaciones que deberán ser atendidas en el año 2005, respecto de la aplicación de los pagos a cuenta del impuesto a la renta, anticipo adicional, pérdidas tributarias compensables y ajustes por inflación. Otros : tratamiento de los Gastos de viaje, Depreciación por revaluaciones y uso parcial de los activos fijos, Gastos comunes a rentas gravadas, exoneradas e inafectas, Provisión y castigo de deudas de cobranza dudosa, Valor de mercado, Amortización de gastos preoperativos e intangibles, Provisión por desvalorización de existencias, Pasivos estimados en moneda extranjera, Diferencias de inventario, Mermas y desmedros, Leasing, Indemnizaciones por seguros y pérdidas por siniestros de activos, Gastos recreativos, Seguros médicos y de vida, Efecto de la diferencia en cambio proveniente de pasivos vinculados a la adquisición de activos depreciables, Regularización de cuentas contables (ingresos y gastos extraordinarios), Gastos por intereses de préstamos otorgados por empresas vinculadas, Gastos de ejercicios anteriores, Gastos en paraísos fiscales, Impuesto a la Renta de terceros asumidos por la empresa, Remuneración del directorio, Gastos de representación, de promoción y publicidad, Efectos del IR y las participaciones laborales diferidas, Gasto por vacaciones, Gratificaciones extraordinarias y ordinarias, Deducibilidad de las participaciones de los trabajadores, Créditos contra el IR, Actualización del saldo a favor compensado contra los pagos a cuenta, Pérdidas tributarias compensables.</p>
<p>Comprobantes de Pago Principales aspectos contingentes</p>	<p>Aplicación del régimen vigente sobre Comprobantes de Pago, asesoramiento respecto al uso adecuado de los mismos con el fin de evitar contingencias tributarias. Documentos considerados comprobantes de pago (requisitos y características mínimas), Requerimientos establecidos por los nuevos regímenes de retenciones, percepciones y detracciones del IGV, aplicación de infracciones y sanciones, incidencia en el IGV e IR.</p>