

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



**Mejora en la Gestión de Deuda de los Medianos y
Pequeños Contribuyentes**

Informe de Suficiencia

**Para optar el Título Profesional de
INGENIERO INDUSTRIAL**

Sarita Morante Alvarado

Lima-Perú

2013

**Dedicado a los tres Ángeles que Dios me
regaló: MI Esposo, Mi Madre y Mi Padre.**

ÍNDICE

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	4
1.1 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL.....	4
1.1.1 Qué es la SUNAT?.....	4
1.1.2 Organización.....	5
1.1.3 Clientes.....	9
1.1.4 Proveedores.....	9
1.1.5 Procesos.....	9
1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	11
1.2.1 Visión.....	11
1.2.2 Misión.....	11
1.2.3 Sistema Tributario Nacional.....	11
1.2.4 Administración de Tributos.....	12
1.2.5 Análisis Interno.....	12
1.2.6 Análisis Externo.....	13
1.2.7 Análisis FODA.....	14

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO	15
2.1 MARCO TEÓRICO.....	15
2.1.1 Principales Tributos administrados por la SUNAT.....	15
2.1.2 Facultades de la SUNAT.....	15
2.1.3 Segmentación de los Contribuyentes	17
2.2 METODOLOGÍAS EMPLEADAS.....	19
2.2.1 Metodología BPM – BPTrends.....	19
2.2.2 Círculo de Deming o Ciclo PDCA.....	22
CAPITULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	23
3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
3.2 PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	33
3.3 SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN.....	34
3.4 PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN PLANTEADA.....	38
CAPITULO IV: ANÁLISIS BENEFICIO – COSTO	58
4.1 SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	58
4.2 INFORMACIÓN DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL.....	58
4.3 RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA.....	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	68
GLOSARIO.....	69
ANEXOS.....	73

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- Diagrama de Organización
- Metodología BPTrends
- Diagrama Causa – Efecto
- Facultades de la SUNAT
- Análisis FODA
- Matriz de Enfrentamiento
- Ranking de Factores
- Cobranza Inductiva
- Control de Deuda y Cobranza
- Ratio de Recuperación de la Deuda
- Orden de Pago
- Reliquidación de la Deuda
- Cobranza Coactiva

RESUMEN EJECUTIVO

A través del presente informe titulado “Mejora en la Gestión de Deuda de los Medianos y Pequeños Contribuyentes”, se busca la optimización de los procesos vinculados a la gestión de la deuda de los Medianos y Pequeños contribuyentes que integran el directorio de la Regional Lima y de esta manera contribuir al logro de uno de los principales objetivos de la SUNAT: “El incremento de la recaudación”.

Actualmente los saldos deudores de los Medianos y Pequeños Contribuyentes que forman parte de la Regional Lima, no se gestionan en su totalidad, fundamentalmente porque la administración no cuenta con los recursos necesarios para la contratación del personal ni para la implementación de un sistema informático idóneo.

Luego el Área Operativa debe encontrar los mecanismos necesarios para cumplir con las metas de recaudación. En este contexto la solución se centra en lograr una Gestión oportuna y el mantenimiento de stocks mínimos en la emisión de órdenes de pago a través de la optimización de los procesos vinculados.

Se pretende alcanzar el objetivo establecido en el presente año, por la administración: Gestionar la deuda corriente dentro del plazo fijado y reducir al mínimo el stock de saldos deudores no gestionados.

INTRODUCCIÓN

Una de las facultades que tiene la administración tributaria es la “Facultad de Recaudación”, para ello cada año se fijan metas destinadas a impulsar la recuperación de la deuda. Uno de los principales problemas que debe afrontar la administración; es el control de la deuda de los Medianos y Pequeños contribuyentes que forman parte de la Intendencia Regional Lima y que representan más de la mitad de los contribuyentes a nivel nacional y en términos de recaudación la cuarta parte de la recaudación en todo el país.

El objetivo principal de este proyecto es realizar un estudio de los principales problemas que retrasan la recuperación de la Deuda de los Medianos y Pequeños Contribuyentes y encontrar la mejor alternativa para solucionarlos.

Para identificar las estrategias y las metas principales se realiza un diagnóstico funcional y estratégico de la institución; para lo cual se analizan los componentes del Diagrama de Organización y un análisis FODA.

En el Proceso de Toma de Decisiones se aplican diferentes metodologías, siendo la principal la metodología BPTrends que permitió identificar, modelar, analizar, rediseñar e implementar las mejoras a los diferentes procesos, subprocesos y actividades del negocio.

Finalmente se evalúa la conveniencia de aplicar la solución planteada y se dan a conocer los resultados, las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

1.1.1 Qué es la SUNAT?

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT, de acuerdo a su Ley de creación N° 24829, Ley General aprobada por Decreto Legislativo N° 501 y la Ley 29816 de Fortalecimiento de la SUNAT, **es un organismo técnico especializado**, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, cuenta con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio y goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa que, en virtud a lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 061-2002-PCM, expedido al amparo de lo establecido en el numeral 13.1 del artículo 13° de la Ley N° 27658, ha absorbido a la Superintendencia Nacional de Aduanas, asumiendo las funciones, facultades y atribuciones que por ley, correspondían a esta entidad.

1.1.2 Organización

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria cuenta con la siguiente estructura orgánica:

- ÓRGANOS DE LA ALTA DIRECCIÓN
- ÓRGANOS DE CONTROL
- ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN INTERNA – ASESORAMIENTO
- ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN INTERNA – APOYO
- ÓRGANOS DE LÍNEA
- ÓRGANOS DESCONCENTRADOS
- ÓRGANOS DE DEFENSA JURÍDICA

A continuación se muestran los siguientes organigramas:

- Organigrama de la Institución (Fig. N° 1).
- Organigrama de la Intendencia Regional Lima (Fig. N° 2).
- Organigrama de la Gerencia de Control de la Deuda de la Intendencia Regional Lima (IR-Lima), donde se lleva a cabo el estudio (Fig. N° 3).

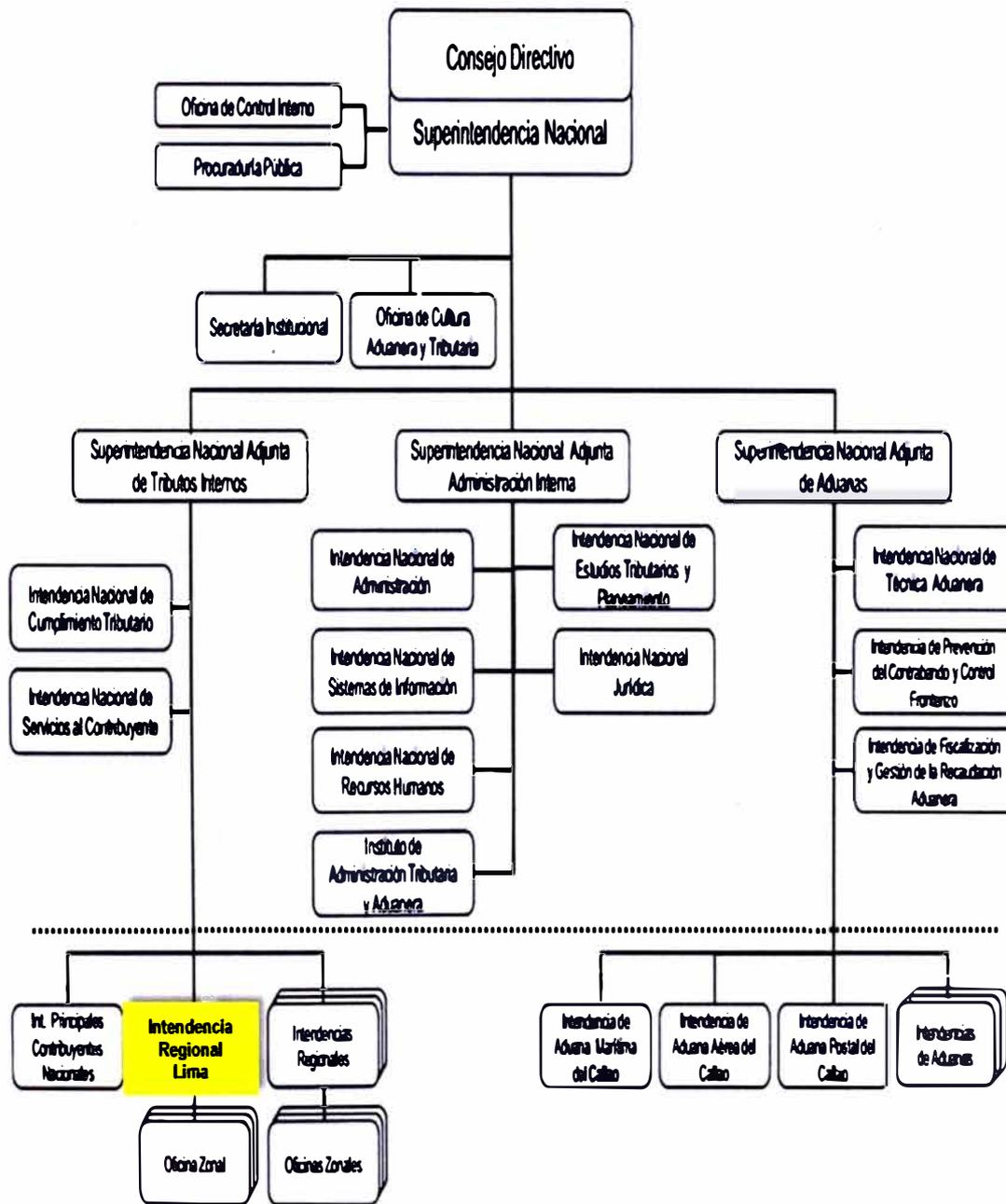


Fig. N° 1: Organigrama de la Institución

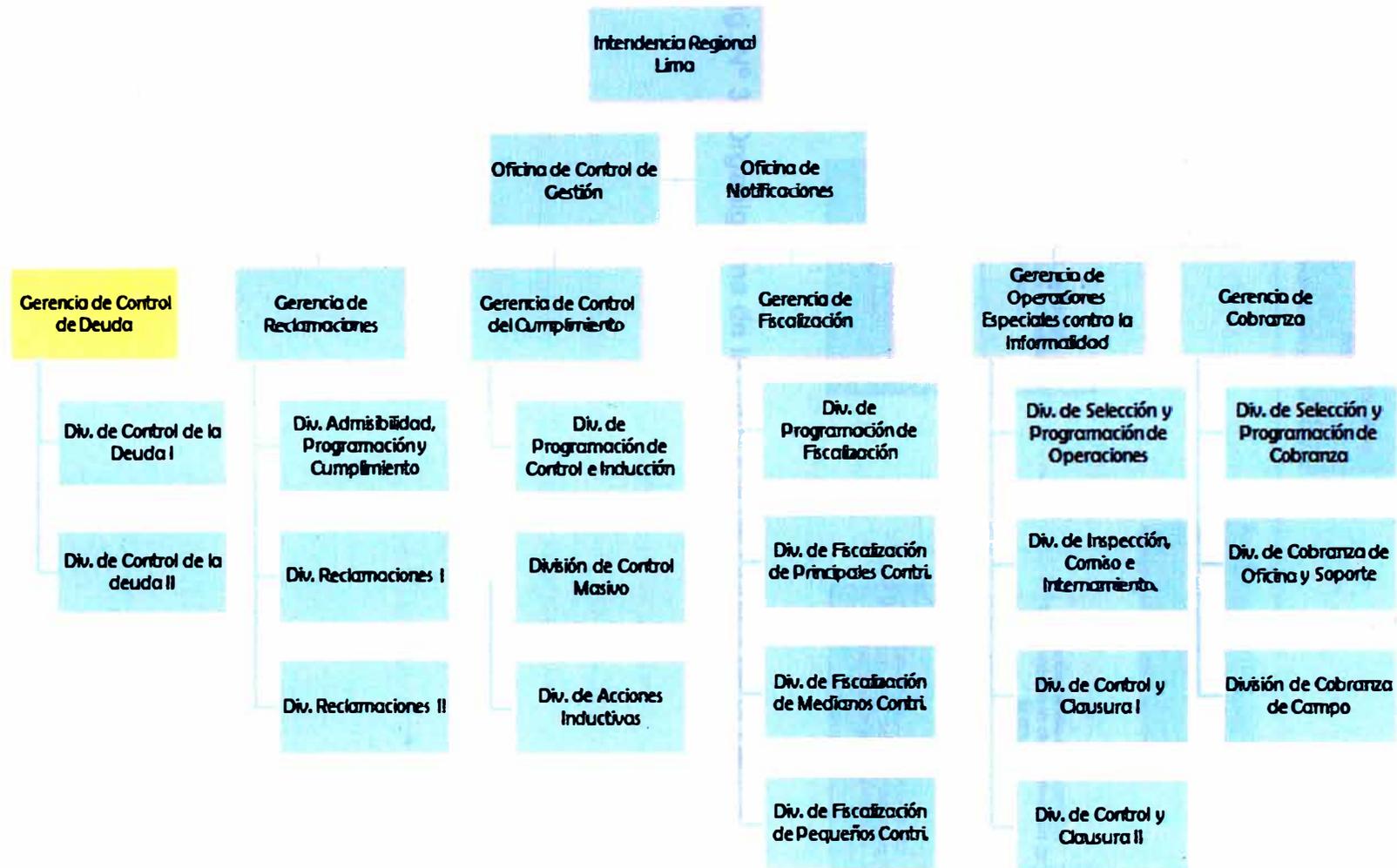


Fig. Nº 2: Organigrama de la Intendencia Regional Lima

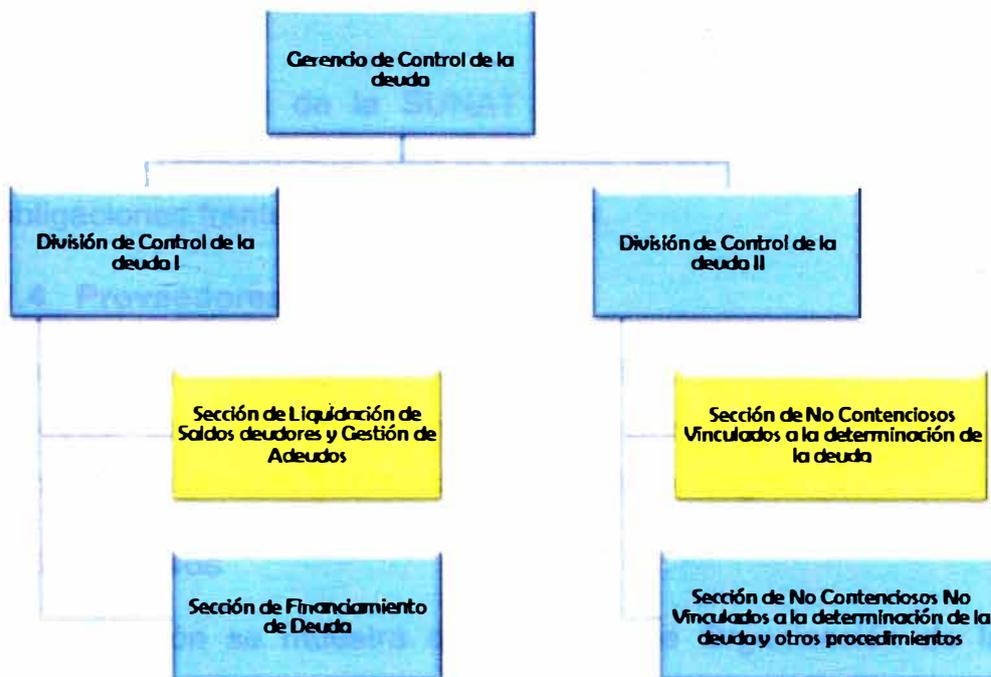


Fig. Nº 3: Organigrama de la Gerencia de Control de la Deuda

1.1.3 Clientes

El cliente principal de la SUNAT es el Estado Peruano en General y en particular el contribuyente, que es aquella persona física o jurídica con derechos y obligaciones frente al ente Recaudador.

1.1.4 Proveedores

Como se puede apreciar en el Diagrama de Organización (Fig. N° 4) el principal proveedor también es el contribuyente que le proporciona a la SUNAT su principal insumo: Las Declaraciones Juradas y Pagos.

1.1.5 Procesos

A continuación se muestra el Diagrama de Organización de la SUNAT. La cadena de Valor Principal de la SUNAT está formada por los siguientes Macro-Procesos:

- **Control de Deuda y Ejecución de Cobranzas:** Donde se llevan a cabo las labores necesarias para la gestión y recuperación oportuna de la Deuda.
- **Fiscalizar al Contribuyente:** A través de las acciones de fiscalización se incrementa el riesgo efectivo al incumplimiento.
- **Brindar Servicios al Contribuyente:** La SUNAT para cumplir con sus objetivos debe atender y asistir al contribuyente de manera efectiva a través de sistemas eficaces y procedimientos uniformes.

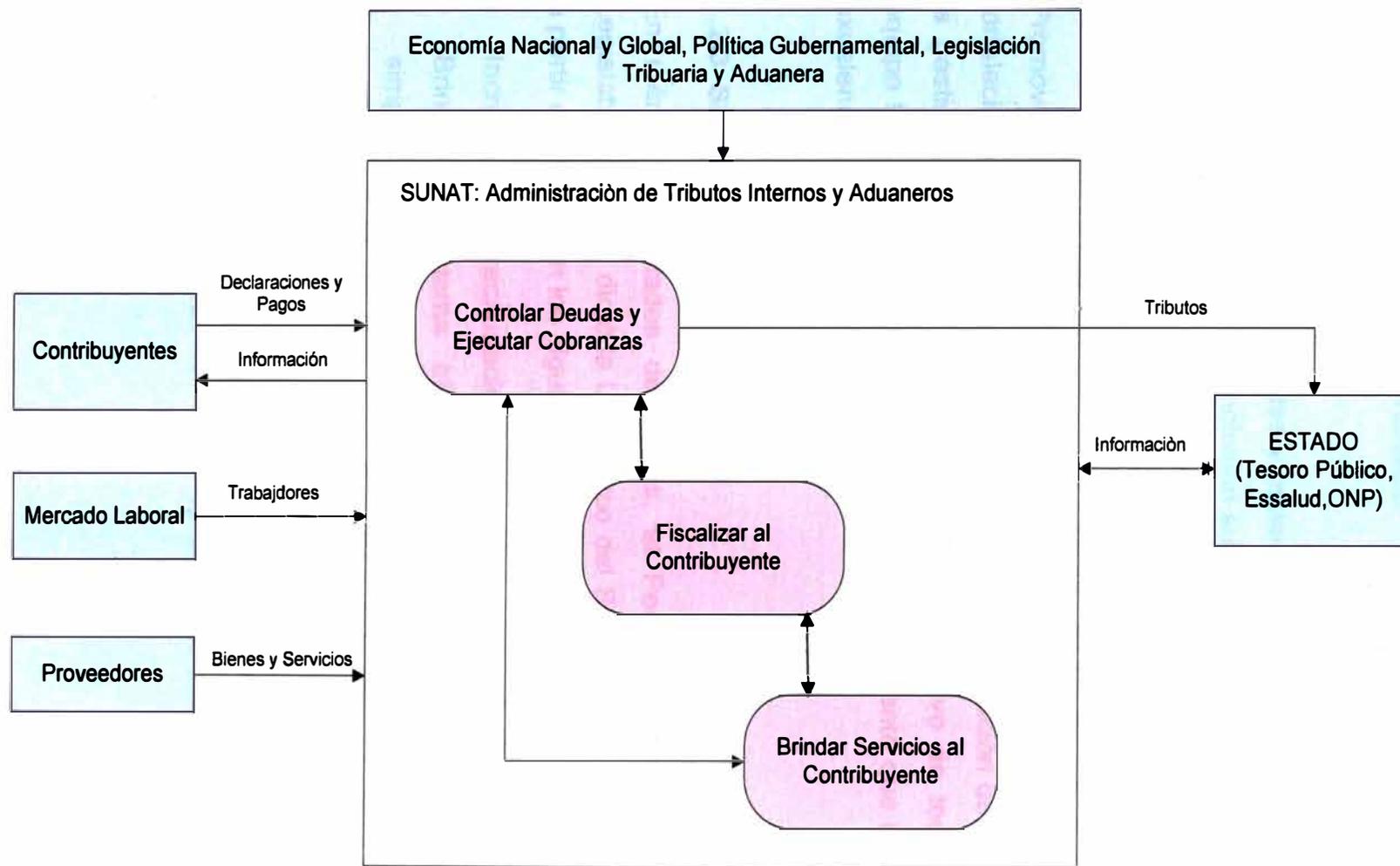


Fig. N° 4: Diagrama de Organización

1.2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

1.2.1 Visión

Ser aliado de los contribuyentes y usuarios del comercio exterior para contribuir al desarrollo económico y la inclusión social.

1.2.2 Misión

Promover el cumplimiento tributario y aduanero mediante su facilitación, el fortalecimiento de la conciencia tributaria y la generación de riesgo; a través de la gestión de procesos integrados, el uso intensivo de tecnología y con un equipo humano comprometido, unificado y competente que brinde servicios de excelencia.

1.2.3 Sistema Tributario Nacional

En mérito a facultades delegadas, el Poder Ejecutivo, mediante Decreto Legislativo No. 771 dictó la Ley Marco del Sistema Tributario Nacional, vigente a partir de 1994, con los siguientes objetivos:

- Incrementar la recaudación.
- Brindar al sistema tributario una mayor eficiencia, permanencia y simplicidad.
- Distribuir equitativamente los ingresos que corresponden a las Municipalidades.
- El Código Tributario constituye el eje fundamental del Sistema Tributario Nacional, ya que sus normas se aplican a los distintos tributos.

1.2.4 Administración de Tributos

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT: administra los tributos internos y tributos aduaneros tales como el Impuesto a la Renta, Impuesto General a las Ventas, Impuesto Selectivo al Consumo, Impuesto Especial a la Minería, Régimen Único Simplificado y los derechos arancelarios derivados de la importación de bienes. Mediante la Ley N° 27334 se amplió las funciones de la SUNAT a efectos de que administre las aportaciones a ESSALUD y a la ONP. La SUNAT también administra otros conceptos no tributarios como las Regalías Mineras y el Gravamen Especial a la Minería.

1.2.5 Análisis Interno

1.2.5.1 Fortalezas

- F1: Aprobación de la Ley de Fortalecimiento de la SUNAT
- F2: Personal con experiencia y conocimiento de las Operaciones tributarias.
- F3: Crecimiento sustancial en el accionar de la SUNAT.
- F4: Facultad de fiscalización para emitir acotaciones parciales y con ello programar acciones de fiscalización específicas.
- F5: Mejora de la eficacia y la eficiencia de las acciones de control.

1.2.5.2 Debilidades

- D1: La deuda de los Medianos y Pequeños contribuyentes no se gestiona en su totalidad.
- D2: Sistemas informáticos saturados y parcialmente integrados.
- D3: Carencia de una infraestructura física adecuada para el cabal cumplimiento de las funciones operativas.
- D4: Elevado stock de quejas y reclamos pendientes de atención.
- D5: Imagen institucional debilitada.

1.2.6 Análisis Externo

1.2.6.1 Oportunidades

- O1: Dinamismo de actividad Económica Nacional.
- O2: Política económica estable y previsor.
- O3: Receptividad e interés de los medios de comunicación en materia tributaria.
- O4: Innovaciones tecnológicas (plataformas, redes y software)

1.2.6.2 Amenazas

- A1: Alto índice de evasión, informalidad y contrabando.
- A2: Debilidades legales aprovechadas por contribuyentes evasores.
- A3: Incorporación en el sistema tributario de Exoneraciones y Beneficios adicionales a los vigentes.
- A4: Incremento de los actos dilatorios de cobranza de la deuda (Quejas y Reclamos).

1.2.7 Análisis FODA

La matriz FODA (Cuadro N° 1), muestra las estrategias diseñadas para el desarrollo sostenible de la Institución.

Cuadro N° 1: Matriz FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	FO (Max-Max)	<p>Conseguir un incremento en el Presupuesto asignado a la SUNAT (F1, F2, O2, O3).</p> <p>Implementación de un mayor número de Centros de Control de fiscalización a través de los proyectos de inversión pública (F4, F5, O2, O4).</p> <p>Potenciar el uso de Internet como medio de interacción con los Contribuyentes (F2, F3, F5, O4).</p> <p>Contratar el personal necesario para las labores de Fiscalización y Control de Deuda (F1, O2, O1).</p>	DO (Min-Max)
			<p>Mejora de las estrategias de Recuperación de la Deuda – MEPECOS (D1, O2, O4).</p> <p>Reingeniería e Integración de los procesos informáticos que soportan las operaciones de la SUNAT (D2, D5, O4).</p> <p>Adquisición de la infraestructura necesaria (espacio físico, computadoras) para cada tipo de personal incorporado (D3, D5, O2, O4).</p> <p>Digitalización de expedientes de procesos contenciosos y no contenciosos – Quejas y Reclamos (D4, O4).</p>
AMENAZAS	FA (Max-Min)	<p>Generación de riesgo efectivo a través de mejoras en el proceso de fiscalización y dotación de mayor número de personal operativo (A1, F2, F4).</p> <p>Integración de los procesos normativos de fiscalización : Tributos Internos-Aduanas (A2, A3, F2, F4).</p> <p>Virtualización del ingreso de los expedientes de reclamos y quejas (A4, O4).</p>	DA (Min-Min)
			<p>Acelerar la implementación de libros y comprobantes de pago electrónicos (D2, D5, A1).</p> <p>Implementar el Sistema de Inteligencia tributario-Aduanero e integrarlo al sistema de gestión de riesgos (D5, A1, A2, A3, A4).</p>

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Principales tributos administrados por la SUNAT

- Impuesto General a las Ventas (IGV)
- Impuesto a la Renta y Régimen Especial de Renta
- Impuesto Selectivo al Consumo (ISC)
- ESSALUD
- ONP
- Impuesto temporal a los Activos Netos
- Derechos Arancelarios

2.1.2 Facultades de la SUNAT

- Facultad de Recaudación: La función de la SUNAT es recaudar los tributos y para ello puso en marcha el Sistema de Recaudación Bancaria, vigente desde julio de 1993. En la actualidad, también se puede declarar y pagar a través de Internet.

- **Facultad de Determinación:** Es función de la SUNAT emitir resoluciones de determinación y son valores a cargo de los contribuyentes en caso de que no hayan calculado o pagado correctamente sus tributos.
- **Facultad de Cobranza Coactiva:** Es función de la SUNAT ejercer, a través del ejecutor coactivo (última fase del proceso) el cobro de la deuda tributaria que se le exige al contribuyente o responsable de los tributos.
- **Facultad de Fiscalización:** Es función de la SUNAT fiscalizar y esto incluye la inspección, la investigación y el control del cumplimiento de las obligaciones tributarias; incluso en aquellos sujetos que gocen de no afectación, exoneración o beneficios tributarios.
- **Facultad Sancionatoria:** Es función de la SUNAT sancionar las infracciones derivadas del incumplimiento de las siguientes obligaciones:
 - Inscribirse en el RUC.
 - Emitir y exigir comprobantes de pago.
 - Llevar libros y registros contables.
 - Presentar Declaraciones y Comunicaciones.
 - Permitir el Control de la Administración Tributaria.
 - Otras Obligaciones Tributarias.

2.1.3 Segmentación de los Contribuyentes

En el Cuadro N° 2 se muestra la clasificación de los contribuyentes de acuerdo al nivel de ingresos anuales percibidos. Se pueden observar 4 segmentos claramente identificados.

Cuadro N° 2: Clasificación de los Contribuyentes – Nivel de Ingresos.

Directorio	Características
Megas, Tops y Grandes	Los contribuyentes son designados como tales de acuerdo a los criterios establecidos en la circular de la materia.
Resto de PRICOS	Lo integran PRICOS del Régimen General, con ingresos anuales mayores a 1,500 UIT hasta 8,000 UIT.
Medianos Contribuyentes	Lo integran Medianos contribuyentes del Régimen General, con ingresos anuales mayores a 500 UIT hasta 1,500 UIT.
Pequeños contribuyentes del régimen general, RER, NRUS y PPNN	Lo integran contribuyentes pequeños del Régimen General con ingresos anuales menores a 500 UIT, contribuyentes del RER, NRUS y las personas naturales sin negocio. Comprenden más del 90% del directorio de contribuyentes.

Contribuyentes del Régimen General: Se considera en el Régimen General a los contribuyentes afectos al impuesto a la Renta de Tercera Categoría.

UIT : Unidad Impositiva Tributaria
RER : Régimen Especial de Renta.
PPNN : Personas Naturales
NRUS : Nuevo Régimen Único Simplificado
PRICOS : Principales Contribuyentes

2.2 METODOLOGÍAS EMPLEADAS

2.2.1 Metodología BPM - BPTrends

Es una metodología, también una colección de herramientas que permite a una organización especificar paso a paso los procesos del negocio. Se ocupa de cómo una organización puede identificar, modelar, desarrollar, implementar y administrar sus procesos de negocio, incluyendo procesos que involucran sistemas de tecnología de la información e interacciones con las personas.

La Fig. N° 5 brinda una visión general de las fases de esta metodología de rediseño de procesos. El proyecto se inicia en la Fase 1, en la cual el gerente llamado patrocinador del proyecto con la colaboración de un facilitador del proyecto, desarrolla un plan y un cronograma y selecciona a las personas para que participen en el proyecto.

El esfuerzo de planificación tiene como resultado la formación de un equipo de rediseño de procesos de negocio, que incluye una amplia variedad de integrantes, incluyendo administradores de procesos, empleados, especialistas en Tecnología de la Información (TI) y otros interesados en el proceso. Este equipo documenta el proceso actual, detallándolo tanto como sea apropiado.

Terminado el análisis, el mismo equipo, o una variación del mismo, evalúa varias opciones de rediseño y selecciona la que ellos consideran la mejor. Después de la aprobación del rediseño, se crea un plan de desarrollo, el que requiere del esfuerzo de todos los involucrados en crear productos necesarios para el proceso de cambio.

En el Cuadro N° 3 se muestra una visión general del Rediseño de Procesos, los pasos y objetivos de cada Fase y los Diagramas y Hojas que se pueden utilizar.

Metodologías de Administración de Procesos de Negocio de BPTrends Associates

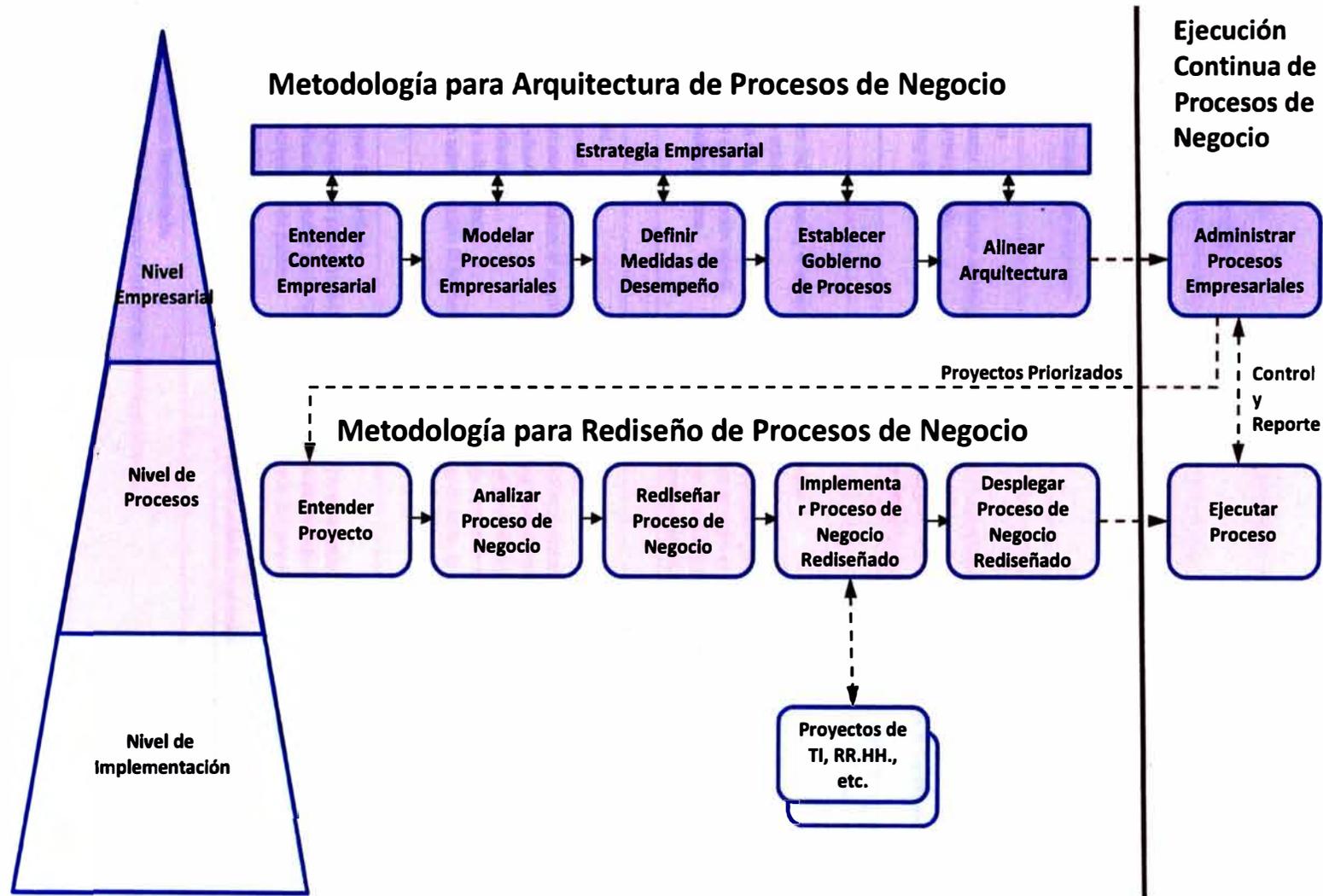


Fig. Nº 5: Metodología de Rediseño de Procesos BPTrends

Cuadro N° 3: Visión General del Rediseño de Procesos - BPTrends

Pasos y Objetivos Principales	Diagramas y Hojas Que se Puede Usar
<p>Administración de Procesos Empresariales</p> <p>Realizada por comité ejecutivo, comité estratégico, comité de arquitectura de procesos o patrocinador del proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar estrategia empresarial. • Identificar oportunidades y amenazas. • Identificar procesos empresariales a mejorar. • Determinar alcance de los proyectos. • Asignar objetivos generales a los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de objetivos y métricas de la organización. • Diagrama de supersistema de la organización. • Diagrama de cadena de valor
<p>Fase 1: Entender el Proyecto</p> <p>Realizada por el patrocinador del proceso, el equipo directivo y el facilitador del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Refinar el alcance del proyecto. • Establecer el cronograma y el plan del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama detallado. • Hoja de oportunidades y amenazas de la organización. • Plan del proyecto y caso de negocio.
<p>Fase 2: Analizar el Proceso</p> <p>Realizada por el facilitador del proyecto y el equipo de rediseño de procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir el proceso actual. • Definir actividades actuales. • Definir sistema de administración actual. • Identificar desconexiones clave. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama detallado. • Diagramas de proceso actual a varios niveles de detalle. • Hoja de análisis y mejora del proceso actual. • Hoja de análisis de actividades específicas actuales. • Hoja de costos de actividades actuales.
<p>Fase 3: Rediseñar el Proceso</p> <p>Realizada por el facilitador del proceso y el equipo de rediseño de procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eliminar desconexiones y mejorar el ajuste del proceso. • Definir posibles rediseños. • Definir proceso rediseñado. • Definir actividades rediseñadas. • Definir sistema de administración rediseñado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagramas del proceso rediseñado a varios niveles de detalle. • Diagramas del proceso rediseñado con métricas. • Hoja de análisis y mejora del proceso rediseñado. • Hoja de análisis de actividades específicas rediseñadas. • Hoja de costo de actividades rediseñadas. • Hoja de procesos/funciones y roles/responsabilidades.
<p>Fase 4: Implementar el Proceso Rediseñado</p> <p>Administrada por el patrocinador del proyecto; realizada por varios equipos especializados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear y probar software requerido por el nuevo proceso. • Crear nuevas descripciones de puestos. • Desarrollar la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo del flujo de trabajo rediseñado. • Casos de uso y otros modelos de software. • Modelo de puesto. • Hoja de análisis de puestos.
<p>Fase 5: Desplegar el Proceso Rediseñado</p> <p>Administrada por los gerentes de negocio responsables del nuevo proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar la transición y el cambio. • Administrar el proceso en marcha. 	

2.2.2 Círculo de Deming o Ciclo PDCA

Es un proceso metodológico aplicable en cualquier campo de actividad, con el fin de asegurar la mejora continua. Consta de 4 fases fundamentales que se pueden apreciar en la Figura N° 6:

P = Plan = Planificar

D = Do = Realizar

C = Check = Comprobar

A = Act = Actuar

Rueda de Deming

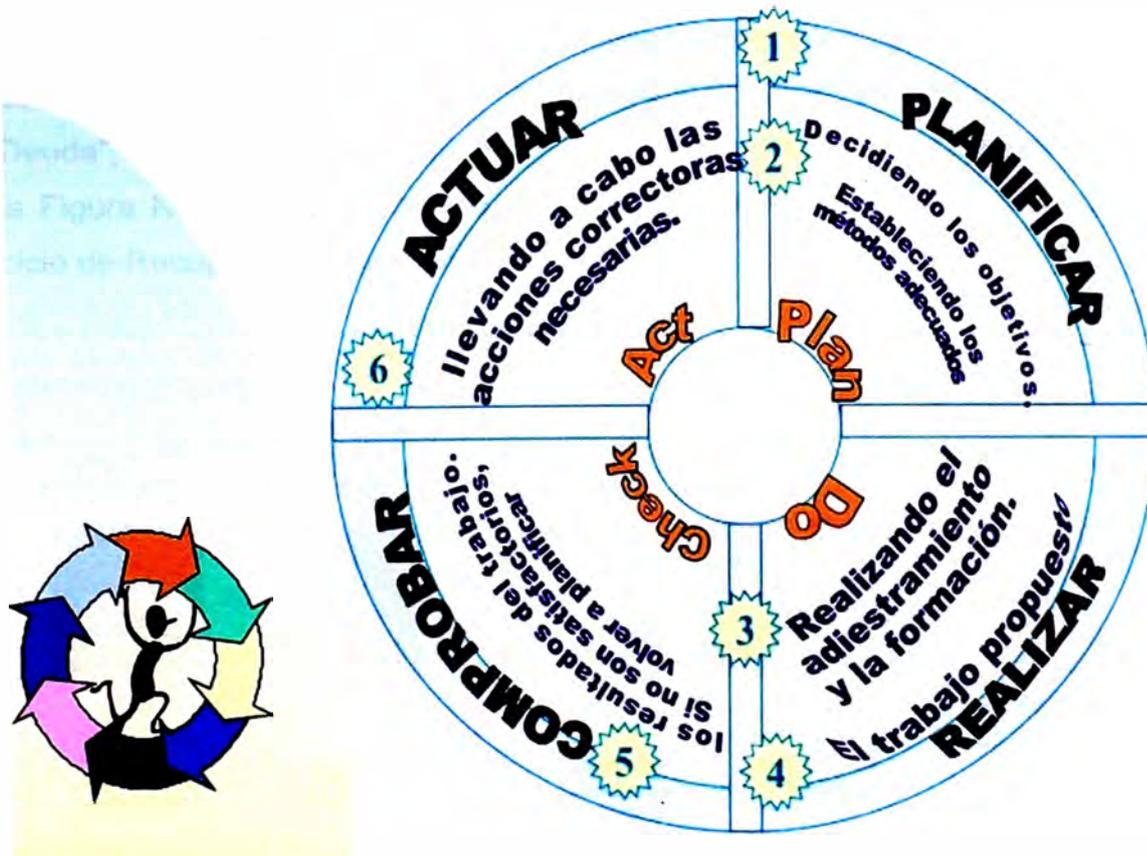


Fig. N° 6: Ciclo de Deming o Ciclo PDCA

CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Como se muestra en el Diagrama de Organización, el Proceso de Control de Deuda y Cobranza es uno de los procesos principales de la institución. Tiene como principal objetivo reducir el tiempo del “Ciclo de Recuperación de la Deuda”, buscando la exigibilidad de la deuda de manera oportuna y rápida. En la Figura N° 7 se muestran los principales subprocesos que forman parte del ciclo de Recuperación de la Deuda.



Fig. N° 7: Ciclo de Recuperación de la Deuda

Como se puede apreciar en la figura anterior uno de los principales objetivos, que también es el punto de partida del proceso es “Acelerar la Emisión” en la gestión de la deuda de los Medianos y Pequeños Contribuyentes (MEPECOs) que representan el 50 % de los contribuyentes y aproximadamente la cuarta parte de la recaudación a nivel nacional.

El alto número de contribuyentes dificulta su gestión, la deuda de los MEPECOs se gestiona al 80%, una situación diferente ocurre con la deuda de los Principales Contribuyentes (PRICOs) las cuales se gestionan al 100% y de manera oportuna.

En la Figura Nº 8 se muestran los principales procesos de la cadena de valor “Control de Deuda y Cobranza”.

Como se mencionó anteriormente, la Gestión de los SalDOS Deudores de los MEPECOs es uno de los procesos principales, sin embargo las deudas no se gestionan en su totalidad, a continuación se muestra el Diagrama de Procesos correspondiente (Fig. N° 9).

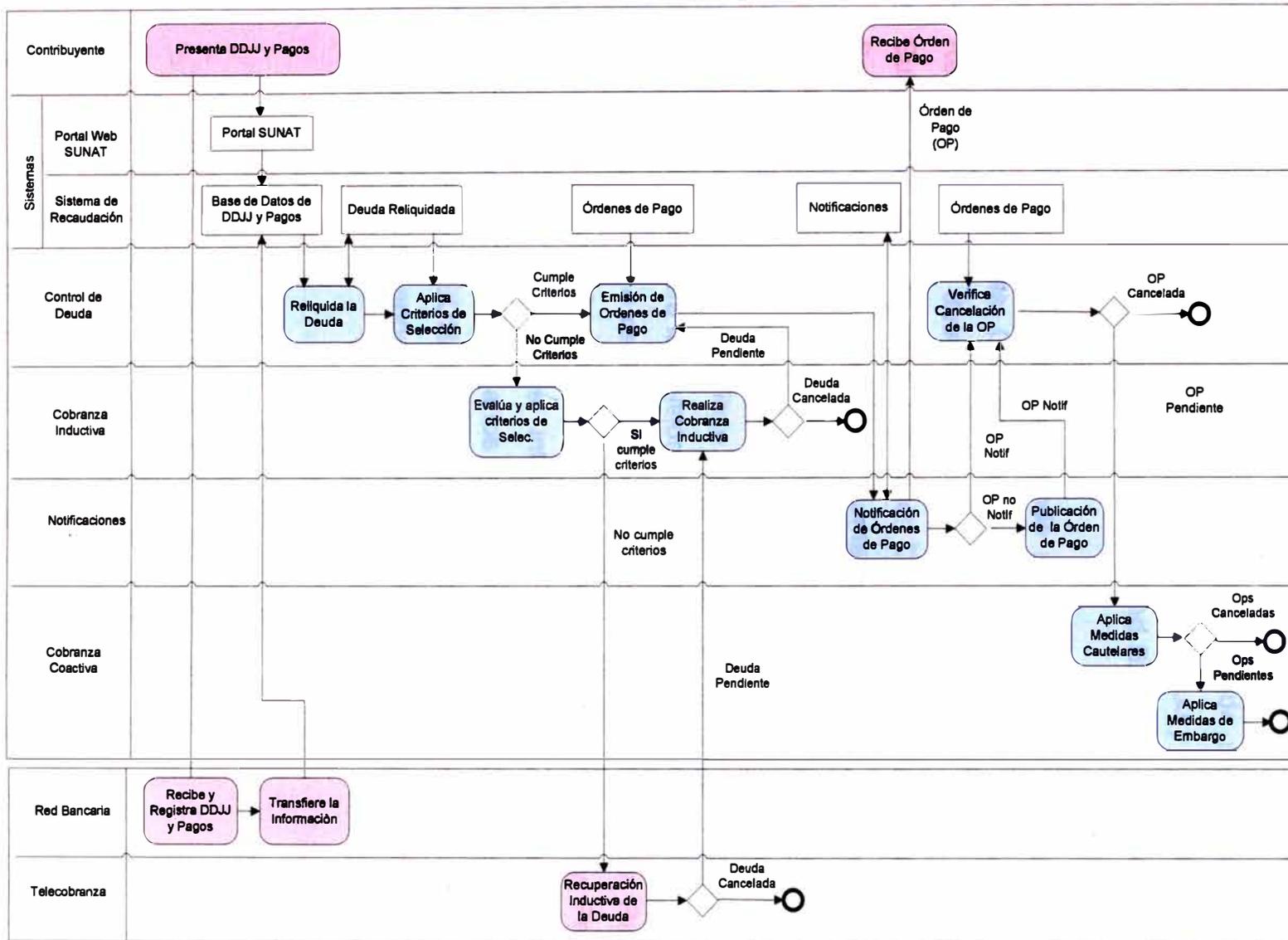


Fig. N° 9: Diagrama de Procesos: Gestión de Saldos Deudores de los MEPECOs

Como se puede apreciar en el Diagrama, los principales Subprocesos son:

- **Subproceso de Reliquidación de la Deuda:** Donde se realiza la correcta determinación del Saldo Deudor en Base a las DDJJ y pagos efectuados por el contribuyente, a través del sistema de Red Bancaria o a través del portal SUNAT.
- **Subproceso de Notificaciones:** Donde se realiza la notificación entre otros documentos de las Órdenes de pago emitidas en el Subproceso de Reliquidación de la deuda.
- **Subproceso de Cobranza Inductiva:** Donde se realiza la gestión de los Saldos deudores a través de llamadas telefónicas, esquelas y citas presenciales con el contribuyente. Es la cobranza amigable de la deuda a través de la cual el contribuyente se compromete al pago de la deuda hasta cierta fecha, vencido este plazo los Saldos Deudores regresan al subproceso de Reliquidación para la emisión de las Órdenes de Pago correspondientes.
- **Subproceso Externo de Recaudación a través de Red Bancaria:** Realiza la recepción de las Declaraciones y Pagos de los Medianos y Pequeños contribuyentes de tributos internos a nivel nacional, además de la conciliación y acreditación a los entes beneficiarios. La información recibida es transferida a SUNAT de manera centralizada, luego de lo cual es transferida a la dependencia a la cual pertenece el contribuyente (Fig. N° 10)

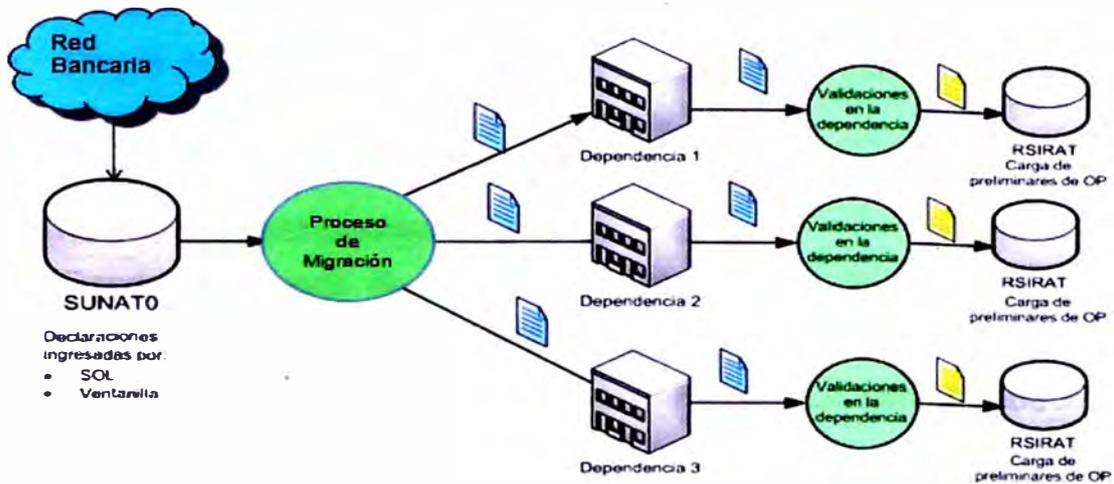


Fig. N° 10: Subproceso Externo de Recaudación a través de la Red Bancaria

- Subproceso Externo de Telecombranza: Realiza la inducción al pago vía telefónica. Las llamadas son efectuadas de manera automática a los teléfonos declarados por el contribuyente.

No se menciona el Subproceso de Cobranza Coactiva porque no forma parte del Proceso de Gestión de SalDOS Deudores sino del Subproceso de Gestión de Deuda Exigible, pero como se puede apreciar en el diagrama de procesos (Fig. N° 9) es el cliente principal del Proceso de Gestión de SalDOS Deudores, que tiene como principal insumo las Ordenes de Pago debidamente notificadas.

Clasificación de la deuda de los MEPECOs :

1. En función a la exigibilidad de la Deuda:

- Deuda en Cobranza Inductiva.
- Deuda gestionada a través de Órdenes de Pago:
 - Deuda no transferida a Cobranza Coactiva .
 - Deuda en Cobranza Coactiva.

2. En función al vencimiento de la Obligación:

- a. Deuda de Periodicidad Anual: Con vencimiento anual de la obligación (Regularización del Impuesto a la Renta).
- b. Deuda de Periodicidad Mensual: Con vencimiento Mensual.

3. En función a la antigüedad de la Deuda:

- a. Deuda con riesgo de Prescripción: Deudas no gestionadas de difícil recuperación y que vencen al final del año en curso.
- b. Deuda de la Brecha Corriente: La conforman los saldos deudores del último periodo tributario vencido, se gestiona mensualmente de acuerdo a la fecha de vencimiento de la obligación (en función al último dígito del RUC). El cronograma del año 2012 se muestra en el Anexo N° 1.
- c. Deuda de periodos antiguos sin riesgo de Prescripción: Deudas anteriores al ejercicio corriente a gestionar, también de difícil recuperación.

Principales problemas del Proceso de Gestión de la Deuda:

- Los saldos deudores no se gestionan en su totalidad.
- Retraso en la emisión de Órdenes de Pago
- Emisión de Órdenes de Pago con Error.
- Las Órdenes de Pago no se notifican a tiempo.
- Demora en la gestión de la deuda por cobranza inductiva
- Retraso en la transferencia de las Ordenes de Pago al Subproceso de Cobranza Coactiva
- Incremento del stock de saldos deudores no gestionados.
- Las deudas de periodos tributarios antiguos son de difícil recuperación.

Principales causas de los problemas

- Los Sistemas de información no están integrados y no cubren los requerimientos de los usuarios.
- Las DDJJ y pagos realizados a través del sistema de Red Bancaria no son transferidos oportunamente ni en su totalidad.
- Falta de notificadores en el área de notificaciones..
- Problemas de gestión en el área de Cobranza Inductiva.
- Órdenes de pago no emitidas correctamente, que ocasionan reclamos o solicitudes de quiebre por parte de los contribuyentes.
- Errores en la información presentada por el contribuyente en las DDJJ y boletas de pago: Importes en casillas incorrectas.
- Errores en las boletas de pago: Periodo tributario o tributo incorrecto.

Para la identificación del problema principal y sus causas se utilizó el diagrama de Causa-Efecto de Ishikawa. (Fig. N° 11).

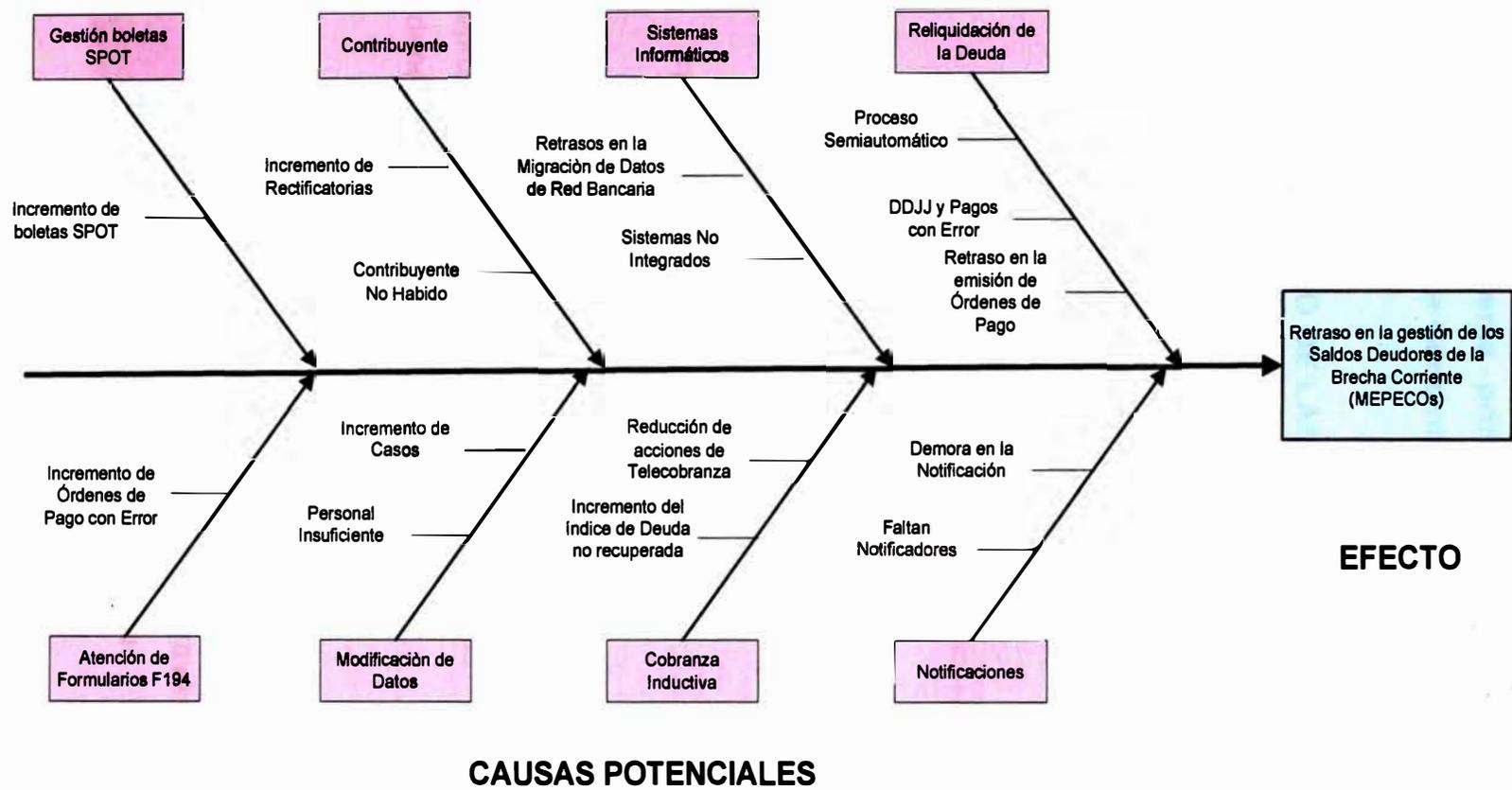


Fig. Nº 11: Diagrama de Causa-Efecto

Finalmente el problema principal es: Agilizar la gestión de los Saldos Deudores de la Brecha Corriente de los Medianos y Pequeños contribuyentes.

3.2 PLANTEAMIENTO DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Como se puede apreciar en la Figura N° 12, para lograr la gestión oportuna de la Deuda Corriente es necesario elegir las alternativas de solución que permitan la optimización de la gestión de los Saldos Deudores Corrientes y evitar el incremento del stock de los Saldos Deudores no gestionados.

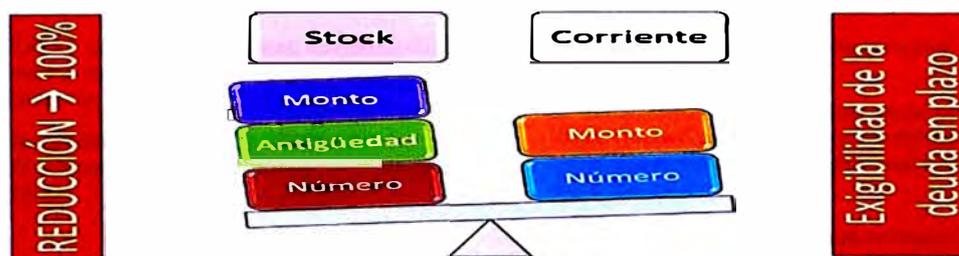
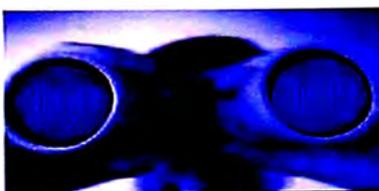


Fig. N° 12: Stock y Deuda Corriente

Alternativa 1: Priorizar la cobranza coactiva de la deuda a través de la optimización de los subprocesos vinculados a la emisión de las Órdenes de Pago.



Fig. N° 13: Alternativa 1



Alternativa 2: Priorizar la cobranza inductiva de la deuda a través de la optimización de los procesos de telecobranza y atención personalizada.

Fig. N° 14: Alternativa 2

3.3 SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

Se muestra a continuación las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas de solución planteadas.

Cuadro N° 4: Análisis de las Ventajas y Desventajas de las Alternativas

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
ALTERNATIVA 1	<p>La Deuda gestionada a través de una Orden de Pago puede ser transferida al proceso de Cobranza Coactiva en un tiempo menor.</p> <p>La SUNAT cuenta con auditores experimentados requeridos en los procesos de depuración y reliquidación de la deuda.</p> <p>Fortalecimiento reciente del proceso de Notificaciones a través del servicio de mensajería "In House".</p>	<p>Las medidas cautelares que se aplican en el proceso de Cobranza Coactiva tienen un alto costo.</p> <p>Se requiere la contratación de personal para el servicio de mensajería.</p> <p>El alto porcentaje de error que existe en las Órdenes de Pago emitidas como consecuencia de la obsolescencia y falta de integración de los sistemas informáticos.</p> <p>Se requiere la contratación de personal para labores de apoyo en los procesos vinculados a la emisión de Órdenes de Pago: Boletas de Pago con error, DDJJ inconsistentes, Elaboración de esuelas.</p>
ALTERNATIVA 2	<p>Los costos de recuperación de la deuda en la etapa de telecobranza son bajos.</p> <p>Se promueve el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.</p>	<p>Se requiere inversión en infraestructura para incrementar el número de centros de control que son insuficientes.</p> <p>Se requiere la contratación de personal verificador para fortalecer las labores de inducción.</p> <p>Aproximadamente un 20% de contribuyentes se acogen a los beneficios de la Cobranza Inductiva, pero no cumplen con los compromisos de pago, con lo cual retrasan la emisión de la Orden de pago.</p>

Luego de analizar las ventajas y desventajas de cada alternativa se han identificado los factores más importantes para la selección:

- Confiabilidad
- Tiempo de implementación
- Costos de implementación
- Nivel de Soporte

El nivel de importancia de cada factor ha sido analizado a través de la matriz de enfrentamiento. Los resultados se muestran en el siguiente cuadro (Cuadro N° 5):

Cuadro N° 5: Matriz de Enfrentamiento

Factores	Confiabilidad	Tiempo	Costos	Nivel de Soporte	Conteo	Porcentaje (%)	Peso Ponderado
Confiabilidad		1	0	1	2	33.3	33
Tiempo	0		0	1	1	16.7	17
Costos	1	1		0	2	33.3	33
Nivel de Soporte	0	0	1		1	16.7	17
Total					6	100	100

En el Cuadro N° 6 se muestra la escala de puntuación utilizada para analizar el impacto de cada factor influyente en la implementación de las alternativas de solución.

Cuadro N° 6: Escala de Puntuación

Puntuación	Nivel
5	Muy Conveniente
4	Conveniente
3	Regular
2	Poco Conveniente
1	Nada Conveniente

En el Ranking de Factores (Cuadro N° 7) se muestran los resultados de la evaluación. Se utilizó el peso ponderado y la calificación individual de cada factor influyente.

Cuadro N° 7: Ranking de Factores

Factores	Peso	ALTERNATIVAS			
		Alternativa 1		Alternativa 2	
		Calificación	Puntos	Calificación	Puntos
Confiabilidad	33	4	132	3	99
Tiempo	17	4	68	3	51
Costos	33	4	132	3	99
Nivel de Soporte	17	3	51	4	68
Puntaje Total		383		317	

Luego del análisis del Cuadro de Ventajas y Desventajas de las alternativas propuestas (Cuadro N° 4) y del análisis de los factores más influyentes en la decisión, se eligió la Alternativa N° 1: Priorizar la cobranza coactiva de la deuda

a través de la optimización de los subprocesos vinculados a la emisión de las Órdenes de Pago.

Considerando además que una de las principales metas de la institución en el año 2012 es acelerar el proceso de recuperación de la deuda.

Lamentablemente en el país no se encuentra arraigado el principio de “Cumplimiento Voluntario de las Obligaciones Tributarias”, luego para acelerar el proceso de recuperación de la deuda se requiere de una medida de coacción, en este caso de la emisión de una Orden de Pago, la cual si no es cancelada dentro del plazo indicado, es transferida al proceso de Cobranza Coactiva para su recuperación mediante la aplicación de medidas cautelares y embargos

La segunda alternativa por otro lado incurre en menores gastos cuando la deuda es recuperada en la fase inicial del proceso de Cobranza Inductiva, esto significa en la etapa de Telecombranza, la cual ha demostrado un alto poder de persuasión sobretodo en deudas no muy significativas. El contribuyente ha mostrado su satisfacción con los procesos de inducción personalizados, sin embargo la institución no cuenta aún con la infraestructura necesaria para llevar a cabo estas funciones de manera eficiente, pero no se descarta el fortalecimiento de los procesos de inducción en el mediano o largo plazo.

3.3 PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN PLANTEADA

Para el desarrollo de la solución elegida se aplicaron las fases del ciclo de mejora continua de Deming y la metodología para modelar Procesos BPTrends.

En la figura N° 15 se muestran las Fases iniciales del proyecto :

- Administración del Cambio (Fase 0)
Entendimiento del Proyecto (Fase 1)
- Análisis y Rediseño del Proceso (Fase 2 y 3)

Se muestran también los principales interesados del proyecto, las actividades que realizan en cada fase y el tiempo estimado de cada una de ellas. La fase 3 finaliza con la revisión y aprobación del plan de rediseño.

Las Acciones y Tareas se muestran en el Cronograma (Figura N° 16)

Objetivo :

Acelerar el proceso de recuperación de la deuda corriente en base a la emisión oportuna de las Órdenes de Pago. El enfoque está dirigido hacia la deuda corriente de periodicidad mensual que no se gestiona al 100%.

Meta :

Incrementar el ratio de recuperación de deuda en base a la gestión de Órdenes de Pago (OPs).

Ratio de recuperación de deuda = Monto Pagado / Deuda gestionada con OPs

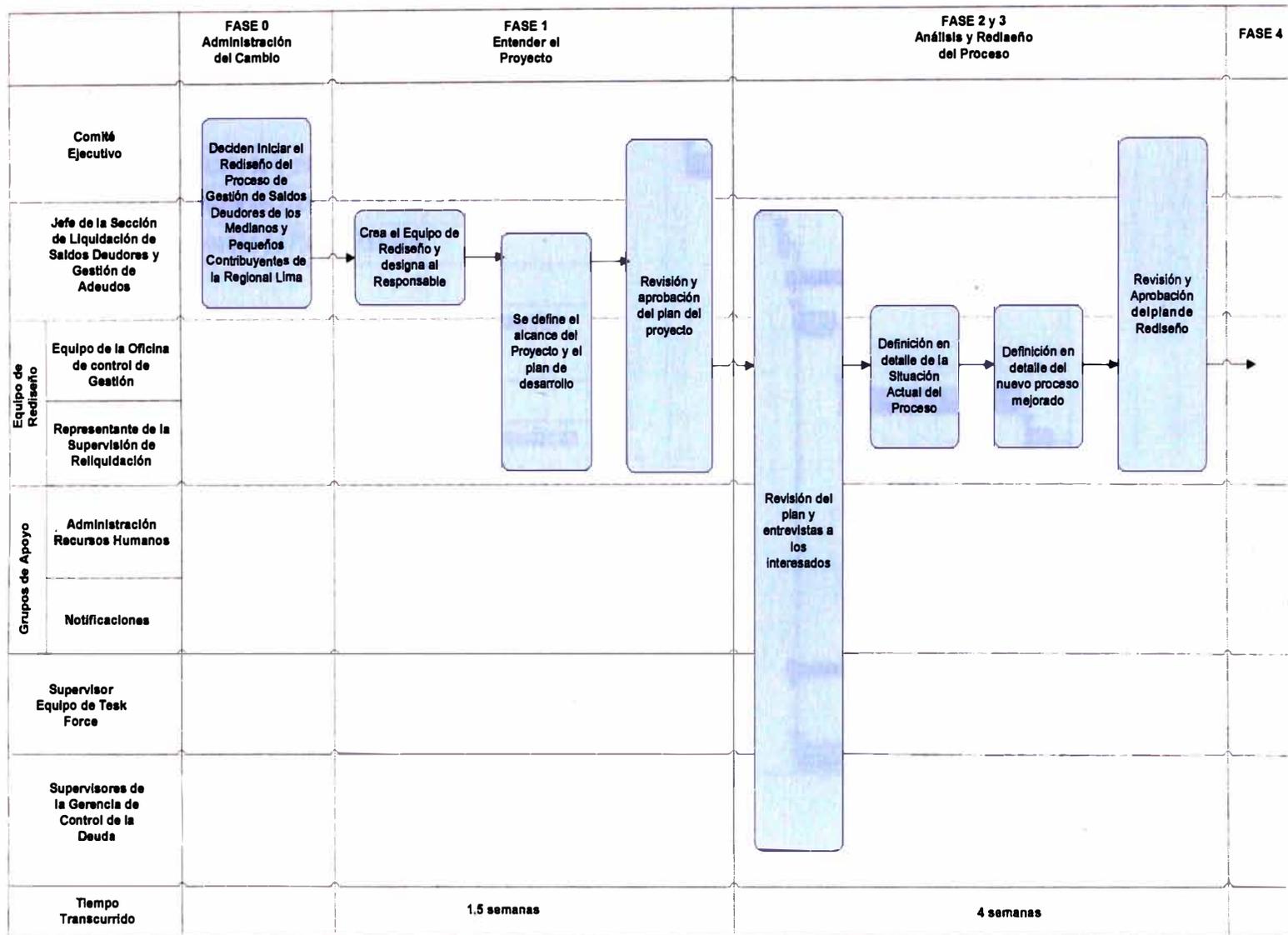


Fig. N° 15: Fases Iniciales del Proyecto

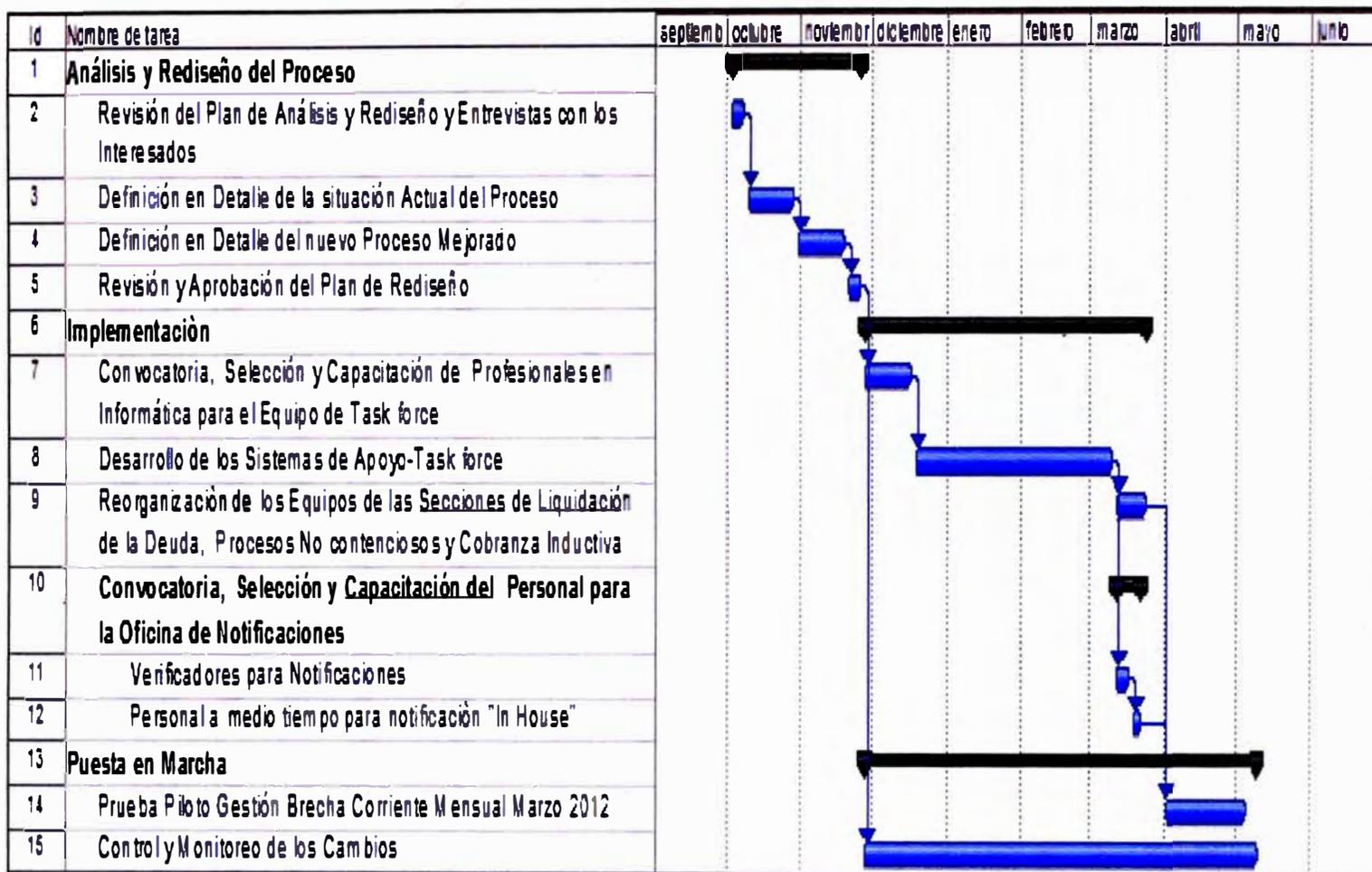


Fig. N° 16: Cronograma de Acciones y Tareas

Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico :

El stock de la deuda viene incrementándose año a año, al 31/12/2011 el stock ascendió a 110 mil millones de soles (Fig. N° 17).

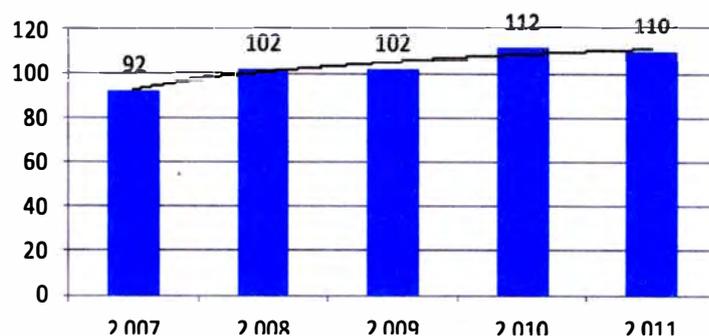


Fig. N° 17: Stock de la deuda 2007-2011

Ello se debe principalmente a que la deuda que se viene generando, corresponde a periodos anteriores al ejercicio corriente a gestionar. Esto genera dificultad en la recuperación de la deuda y por ende, la acumulación del stock de deuda sin cobrar (Cuadro N° 8).

Cuadro N° 8: Acumulación del Stock de deuda sin cobrar

Período	RUC	Tributo	% acum	Interés	% acum	Total	% acum.
Hasta 2011	114,539	10,001	33%	55,911	70%	65,913	60%
2002-2006	153,482	13,047	75%	20,286	95%	33,334	90%
2007-2011	250,290	7,626	100%	3,884	100%	11,509	100%
Total	518,311	30,674		80,081		110,756	

Luego se requiere recuperar la deuda cuando se está generando mientras la empresa está operando y no con posterioridad. Se pretende mantener un stock cero del periodo corriente.

Principales Subprocesos – Emisión de Órdenes de Pago

Los principales subprocesos vinculados a la emisión de Órdenes de Pago son:

- Subproceso Principal : Reliquidación de la Deuda
- Subprocesos de Apoyo :
 - Atención de Solicitudes no Contenciosas : Modificación de Datos y Pagos con Error.
 - Notificaciones

Para realizar un estudio de las prácticas actuales, se elaboró el Diagrama de Procesos de Emisión Órdenes de Pago de la Brecha Corriente (Figura N° 17) y las Hojas de Análisis de Actividades y del Rendimiento Humano del subproceso principal de Reliquidación de la deuda y del subproceso de apoyo de atención de solicitudes no Contenciosas.

Subproceso de Reliquidación de la Deuda Corriente:

- Hojas de Análisis de Actividades (Cuadro N° 9).
- Hojas de Análisis del Rendimiento Humano (Cuadro N° 10).

Subproceso de Atención de Solicitudes no Contenciosas:

- Hojas de Análisis de Actividades (Cuadro N° 11).
- Hojas de Análisis del Rendimiento Humano (Cuadro N° 12).

Los saldos deudores de los MEPECOS no se gestionan al 100%, luego como se puede apreciar en el Diagrama de procesos (Fig. N° 17), para la emisión se aplican determinados criterios, siendo el más importante el monto de la deuda acumulada por contribuyente.

Como primera medida se redujo el monto mínimo de emisión por contribuyente en un 60% (de 4,000 a 1,500 soles) luego en relación a las estadísticas del año 2011 las Órdenes de pago emitidas podrían incrementarse en promedio en un 30% al mes.

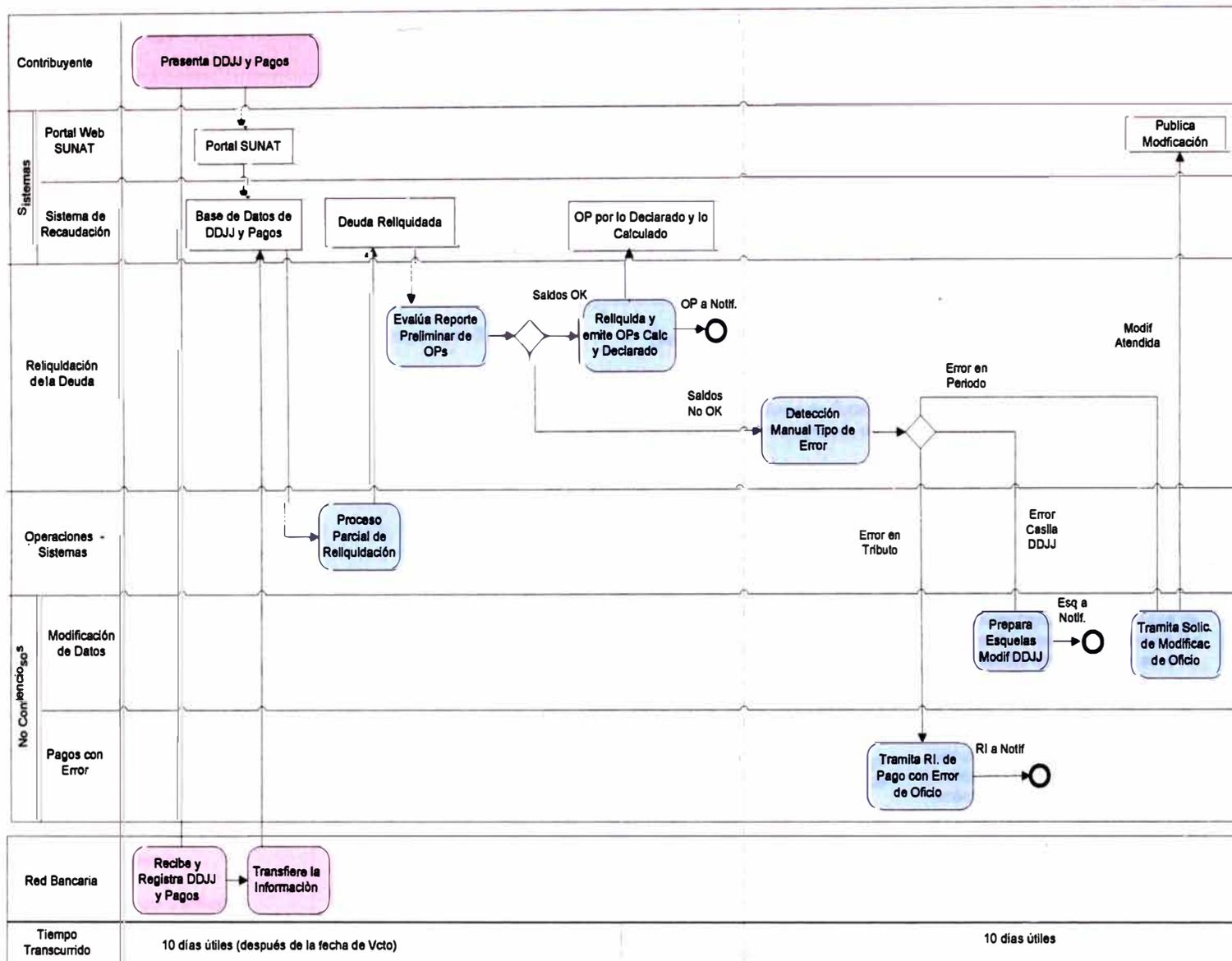


Fig. N° 17: Diagrama de Procesos Situación Actual – Emisión de Órdenes de Pago

Cuadro N° 9: Hoja de Análisis de la Actividad: Reliquidación de la Deuda Corriente

HOJA DE ANALISIS DE ACTIVIDADES			
Actividad: Reliquidación de la Deuda Corriente Mensual - MEPECOS Actividad Ejecutada por : Los Empleados con apoyo del Sistema Informático Resultado Principal de la Actividad: <u>Emisión de Órdenes de Pago (OP)</u> Métricas de Output: Emisión de las Órdenes de Pago dentro del plazo fijado. Deben estar correctamente emitidas		Proceso: De Recuperación de la Deuda – MEPECOS (Medianos y Pequeños Contribuyentes)	
Pasos en la Actividad	Responsabilidad	Decisiones /Reglas	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> - Emisión a través del Sistema del Reporte Preliminar de Órdenes de Pago. - Seleccionar los Saldos Deudores en base a la aplicación de los criterios definidos por el área de cumplimiento tributario. - Identificación de los Errores cometidos por los contribuyentes en las casillas de las DDJJ. - Identificación de los Pagos con Error : en tributos o Periodo Tributario. - Validación de los Saldos deudores en base a cruces de información de diferentes base de datos: Fraccionamiento, Pagos con Error Compensaciones, Devoluciones, Resoluciones de quiebra judicial. - Imputación de las boletas de Pago SPOT - Emisión a través del sistema de las Órdenes de Pago correctas. - Ajustes del Saldo Deudor y emisión Manual de Órdenes de Pago con error. 	Emisión de Ordenes de Pago : - Auditor Reliquidador - Supervisor de Reliquidación de la Deuda MEPECOS	<ul style="list-style-type: none"> - Emisión del reporte preliminar de Órdenes de Pago al quinto día del vencimiento de la obligación tributaria. - Aplicar los Criterios de Selección definidos por el Area de Cumplimiento Tributario. - Preparar la relación de boletas de pago con error y enviarlas a la Sección de Trámite de Solicitudes No contenciosas. - Emitir las Esqueletas a los Contribuyentes que han presentado DDJJ con error en las casillas. - Las Órdenes de Pago deben ser emitidas antes del sexto día de vencimiento de la obligación tributaria - Las Órdenes de Pago que se revierten por errores de Emisión deben ser sustentadas por un informe técnico. - Actualizar la Base de Datos de Saldos Deudores no gestionados indicando el tipo de Inconsistencia detectada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recortar el número de días entre la emisión de la Orden de Pago y el vencimiento de la obligación tributaria. - Emisión de las Ops al 100% (no sólo a los contribuyentes que cumplen con los criterios de selección) - Considerando las limitaciones del sistema informático, se puede recurrir a la automatización de los cruces de información repetitivos en base a las herramientas del excel o db-access. - Reforzar las tareas de Depuración de la Deuda para reducir el número de Ops emitidas con error y de esta manera reducir el % de Ordenes de Pago revocadas por el Area de Cobranza Coactiva o por el contribuyente a través de procesos contenciosos (reclamos) o no contenciosos (F194-Solicitudes de revocación).

Cuadro N° 10: Hoja de Análisis del Rendimiento Humano: Reliquidación de la Deuda Corriente

HOJA DE ANALISIS DEL RENDIMIENTO HUMANO						
SubProceso: De Recuperación de la Deuda - MEPECOS			Actividad: Reliquidación de la Deuda Corriente - MEPECOS Análisis Situación Actual			
Tareas Incluidas en la Actividad	Métricas de Rendimiento de la Actividad	Problemas de Rendimiento Potenciales				
		Estándares de la Actividad	Soporte de la Actividad	Consecuencias	Retroalimentación	Habilidad Conocimiento y Capacidad
<ul style="list-style-type: none"> - Emisión a través del Sistema del Reporte Preliminar de Órdenes de Pago (Ops). - Seleccionar los Saldos Deudores a Verificar en base a la aplicación de los criterios definidos por el área de cumplimiento tributario. - Identificación de los Errores cometidos por los contribuyentes en las casillas de las DDJJ. - Identificación de los Pagos con Error: en tributos o Periodo Tributario. - Validación de los Saldos deudores en base a cruces de información de diferentes base de datos. - Imputación de las boletas de Pago SPOT. - Emisión a través del sistema de las Órdenes de Pago correctas. - Ajustes del Saldo Deudor y emisión Manual de Órdenes de Pago con error. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la gestión Oportuna de los Saldos Deudores en un 20%. - Reducir al 1 % el porcentaje de Ordenes de Pago con error. 	<ul style="list-style-type: none"> - Como no existe un procedimiento estandarizado para la Verificación de Saldos Deudores el Auditor puede cometer errores en la emisión de las Órdenes de Pago. 	<ul style="list-style-type: none"> - Como no existe un sistema informático eficiente, las tareas de verificación se interrumpen por caídas del Sistema o por exceso en el número de Usuarios o por el número de procesos concurrentes. - El número de auditores es insuficiente luego el auditor debe trabajar en promedio 10 horas al día para alcanzar las metas. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe una retribución monetaria por el número justificado de horas extras trabajadas. - No existen bonos por el cumplimiento de las metas. - Si el auditor comete algún error grave en la emisión de OPs, puede ser penalizado de inmediato con un memo o una suspensión con copia al legajo. - No existe un sistema adecuado de recompensas y castigos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los reclamos y quejas del contribuyente por órdenes de pago mal emitidas son atendidas por el Área de Reclamos, pero no existe un control de los tipos de errores que dieron origen a los reclamos. - Trimestralmente el Supervisor envía un correo de felicitación cuando se ha cumplido con la gestión oportuna de los Saldos. 	<ul style="list-style-type: none"> - El Auditor tiene los conocimientos tributarios suficientes para el desarrollo de sus tareas. - El Auditor no tiene los conocimientos informáticos necesarios para la automatización de tareas repetitivas. - Se requiere la capacitación de los auditores en ofimática, sólo en casos extremos su sustitución por auditores con conocimientos de tributación e informática.

Cuadro N° 11: Hoja de Análisis de la Actividad: Atención de Solicitudes No contenciosas

HOJA DE ANALISIS DE ACTIVIDADES			
<p>Actividad: Atención de Solicitudes No contenciosas (Modificación de Datos, Pagos con Error y Modificación o Revocación de una Orden de Pago).</p> <p>Actividad Ejecutada por : Los Empleados con apoyo del Sistema Informático</p> <p>Resultado Principal de la Actividad: Resolución de las Solicitudes y Emisión de las Resoluciones de Intendencias (RI)</p> <p>Métricas de Output: Resolución de las Solicitudes dentro del plazo fijado. Deben estar correctamente emitidas</p>		<p>Proceso: De Recuperación de la Deuda – MEPECOS (Medianos y Pequeños Contribuyentes)</p>	
Pasos en la Actividad	Responsabilidad	Decisiones /Reglas	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la procedencia de la Solicitud. - Realizar la corrección de la información en el Sistema Informático. - Preparar la Resolución de Intendencia y Anexos, en los casos de Procedencia de la Solicitud. - Preparar la Comunicaciones y Anexos, en los casos de Improcedencia de las Solicitud. - Impresión y Envío a Notificación de las Resoluciones y Comunicaciones. 	<p>Resolución de las Solicitudes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auditor Verificador. - Supervisor del Proceso de Resolución de Solicitudes No Contenciosas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe dar prioridad en la atención a las Solicitudes de Oficio: Aquellas que son gestionadas por la Administración. - Las solicitudes de Modificación de datos y las de Reconocimiento de pagos con error, deben ser atendidas dentro de los 5 días útiles siguientes a su recepción. - Las solicitudes de modificación o quiebre de una Orden de Pago (Formularios 194) deben ser atendidas dentro de los 7 días útiles siguientes a su recepción. - Asegurarse que las Resoluciones y Comunicaciones emitidas han sido debidamente notificadas dentro de los 20 días útiles siguientes a su emisión. - Actualizar correctamente en el sistema las casillas y pagos modificados. Así como la reversión de las Órdenes de Pago revocadas. - Actualizar en la base de datos paralela las solicitudes recibidas y atendidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir el tiempo de atención de las solicitudes de Oficio y de Parte. - Automatizar el seguimiento y control de las solicitudes. - Automatizar la emisión de las Resoluciones y Comunicaciones. - Las tareas sencillas y rutinarias pueden ser asumidas por personal de Apoyo.

Cuadro N° 12: Hoja de Análisis del Rendimiento Humano: Atención de Solicitudes No contenciosas

HOJA DE ANALISIS DEL RENDIMIENTO HUMANO						
SubProceso: De Recuperación de la Deuda - MEPECOS			Actividad: Atención de Solicitudes No Contenciosas - MEPECOS Análisis Situación Actual			
Tareas Incluidas en la Actividad	Métricas de Rendimiento de la Actividad	Problemas de Rendimiento Potenciales				
		Estándares de Actividad	Soporte de la Actividad	Consecuencias	Retroalimentación	Habilidad Conocimiento y Capacidad
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la procedencia de la Solicitud. - Realizar la corrección de la información en el Sistema Informático. - Preparar la Resolución de Intendencia y Anexos, en los casos de Procedencia de la Solicitud. - Preparar la Comunicaciones y Anexos, en los casos de Improcedencia de la Solicitud. - Impresión y Envío a Notificación de las Resoluciones y Comunicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención de las solicitudes dentro del plazo fijado: <ul style="list-style-type: none"> . RPE de oficio: 2 días útiles . RPE de parte : 3 días útiles. . MD de oficio: 1 día útil . MD de parte : 2 días útiles. . F194: 5 días útiles - N° de Solicitudes atendidas en el mes. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existen formatos estandarizados de Resoluciones por tipo de Solicitud, luego el Auditor puede cometer errores en la emisión de las Resoluciones de Intendencia. - No existe una clasificación de las Solicitudes por grado de complejidad luego la asignación de las solicitudes por Auditor no es equitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las Resoluciones y Comunicaciones se emiten manualmente, no han sido automatizadas. - El seguimiento y control de las solicitudes se realiza en bases de datos que no se encuentran integradas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si el auditor no cumple con las métricas del proceso recibe una llamada de atención vía correo electrónico con copia al Jefe de Sección. - Los auditores que cumplen con las metas no son recompensados adecuadamente. - Existe descontento entre los Auditores por la asignación no equitativa de los casos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trimestralmente el Supervisor envía un correo de felicitación cuando se ha cumplido con la gestión oportuna de las Solicitudes. 	<ul style="list-style-type: none"> - El Auditor tiene los conocimientos tributarios suficientes para el desarrollo de sus tareas. - El Auditor no tiene los conocimientos informáticos necesarios para la automatización de tareas repetitivas. - Existen tareas sencillas y rutinarias para las cuales los Auditores se encuentran sobrecalificados

Implementación

Para atender el incremento mensual de Órdenes de Pago se decidió reorganizar las tareas de los equipos de Reliquidación de la Deuda y la de los equipos de apoyo. Las acciones que se tomaron se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 13: Consideraciones y Acciones

1. Reorganización de las Secciones de Liquidación de la Deuda y de Procesos No Contenciosos y Ampliación de la capacidad operativa de ambas Secciones.	
CONSIDERACIONES	ACCIONES
<p>Como se puede apreciar en las Hojas de Análisis del rendimiento humano:</p> <ul style="list-style-type: none">- Se requiere que el auditor que trabaja en el Equipo de Reliquidación de la deuda, además de los conocimientos tributarios domine herramientas de ofimática y de preferencia posea conocimientos en programación y base de datos.- El equipo está integrado por 7 auditores y sólo 3 de ellos reúnen las habilidades requeridas para el puesto.- Tanto en el equipo de Reliquidación como en los equipos de apoyo existe personal altamente calificado desempeñando tareas que pueden ser realizadas por novatos.	<ul style="list-style-type: none">- Redistribución del Personal: Mantener en el equipo de reliquidación al personal que cumple con el perfil requerido y reforzarlo con especialistas de otros equipos de la Sección de control de la Deuda.- Para las tareas rutinarias y de menor especialización se decidió contratar personal bajo la modalidad de contrato administrativo de servicios (CAS).- Para asegurarnos que en el tiempo las tareas sean realizadas de manera eficiente se programarán capacitaciones en ofimática y Manejo de Datos, dirigidas a todo los trabajadores de la Sección de Liquidación de la Deuda.

2. Mejora en el Soporte Informático.

CONSIDERACIONES	ACCIONES
Como se puede apreciar en la Hojas de Análisis de las actividades las funcionalidades del sistema informático son limitadas.	<ul style="list-style-type: none">- Formar un nuevo equipo de "Task Force" bajo el liderazgo de uno de los auditores del equipo de reliquidación con más experiencia y dominio de los temas tributarios e informáticos, para la automatización de algunas tareas manuales.- Se contrató bajo la modalidad de contrato temporal a 4 expertos en informática para la automatización de las tareas que no son cubiertas por el sistema informático.

3. Cambios en las tareas de Reliquidación de la Deuda.

CONSIDERACIONES	ACCIONES
Uno de los principales problemas es la limitación en hardware y software de los sistemas informáticos. El proceso de reliquidación a través del sistema es un "cuello de botella" en la emisión de las Órdenes de Pago.	Se decidió implementar el procedimiento de "Emisión anticipada por lo Declarado", a través del cual el auditor identifica aquellos saldos deudores que por su naturaleza no requieren una revisión compleja y que pueden ser determinados antes del término del proceso de reliquidación automatizado, con lo cual se disminuye el plazo de gestión de la deuda (al tercer día después del vencimiento de la obligación)

4. Ampliación de la Capacidad Operativa de la Oficina de Notificaciones.

CONSIDERACIONES	ACCIONES
Considerando el incremento del 30% mensual en el número de Ordenes de Pago emitidas.	Se contrató personal bajo la modalidad del CAS a tiempo parcial, para los servicios de mensajería de notificaciones "In House".

5. Cambios en las tareas de Depuración de la Deuda.

CONSIDERACIONES	ACCIONES
<p>Como se muestra en la hoja de análisis de las actividades, es necesario reforzar las tareas de depuración de la deuda para reducir los errores en la emisión de Órdenes de Pago. Los errores tienen su origen no sólo en los cálculos efectuados por SUNAT, sino en la mayoría de los casos por errores que comete el contribuyente en el llenado de las casillas de los PDTs y errores en el código de tributo o periodo de las boletas de pago.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cada tributo tiene reglas especiales de determinación, en particular los tributos de IGV y pagos a cuenta de Renta de tercera categoría que se realizan en base a información histórica que lamentablemente no está disponible en el sistema al 100%. Luego es necesario elaborar un Manual con la casuística de errores para que éstos no se repitan y además una base de datos paralela con los casos detectados y que puedan ser utilizados en validaciones futuras. - Se requiere detectar antes de la emisión de las Órdenes de Pago, los casos en los que el contribuyente ha cometido errores, Luego: <ul style="list-style-type: none"> . Cuando se trate de errores en el llenado de las casillas los contribuyentes serán esquelados. . Cuando se trate de errores en el código de tributo o periodo tributario, se tramitará de oficio la solicitud de reconocimiento de pago con error o la solicitud de modificación de datos, según corresponda.

En la figura N° 18 se muestran las fases finales del proyecto “Implementación y Puesta en Marcha”. Se muestran los principales interesados, las actividades que se realizan y el tiempo estimado de cada fase.

En la figura N° 19 se muestra el rediseño del proceso de emisión de Órdenes de Pago y para el seguimiento y control de las actividades se muestran los indicadores principales en la Hoja de métricas del proceso (Cuadro N° 14).

En el Cuadro N° 15 se detalla la reorganización de los equipos y la contratación de Personal.

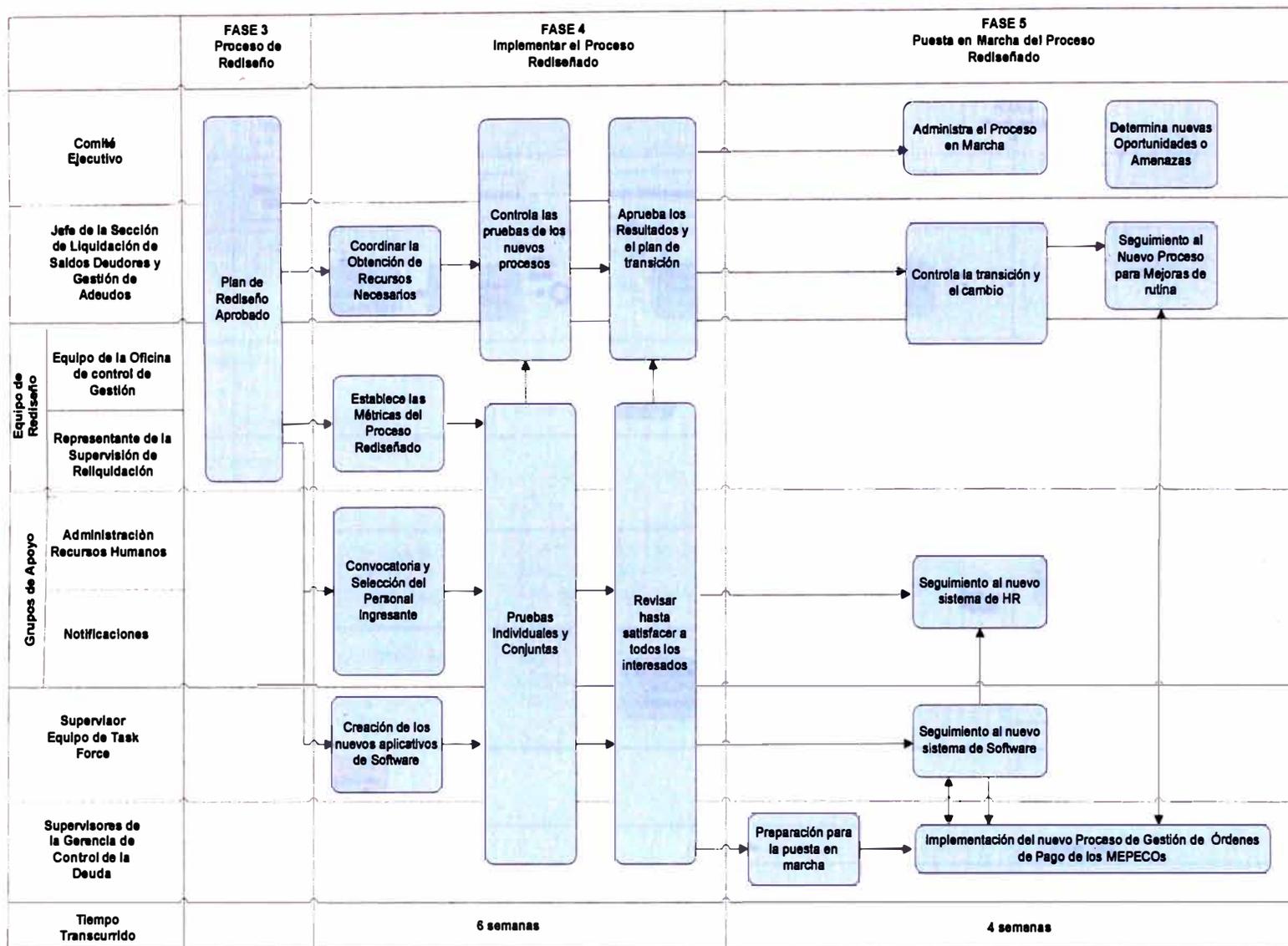


Fig. N° 18: Fases Finales - Implementación y Puesta en Marcha

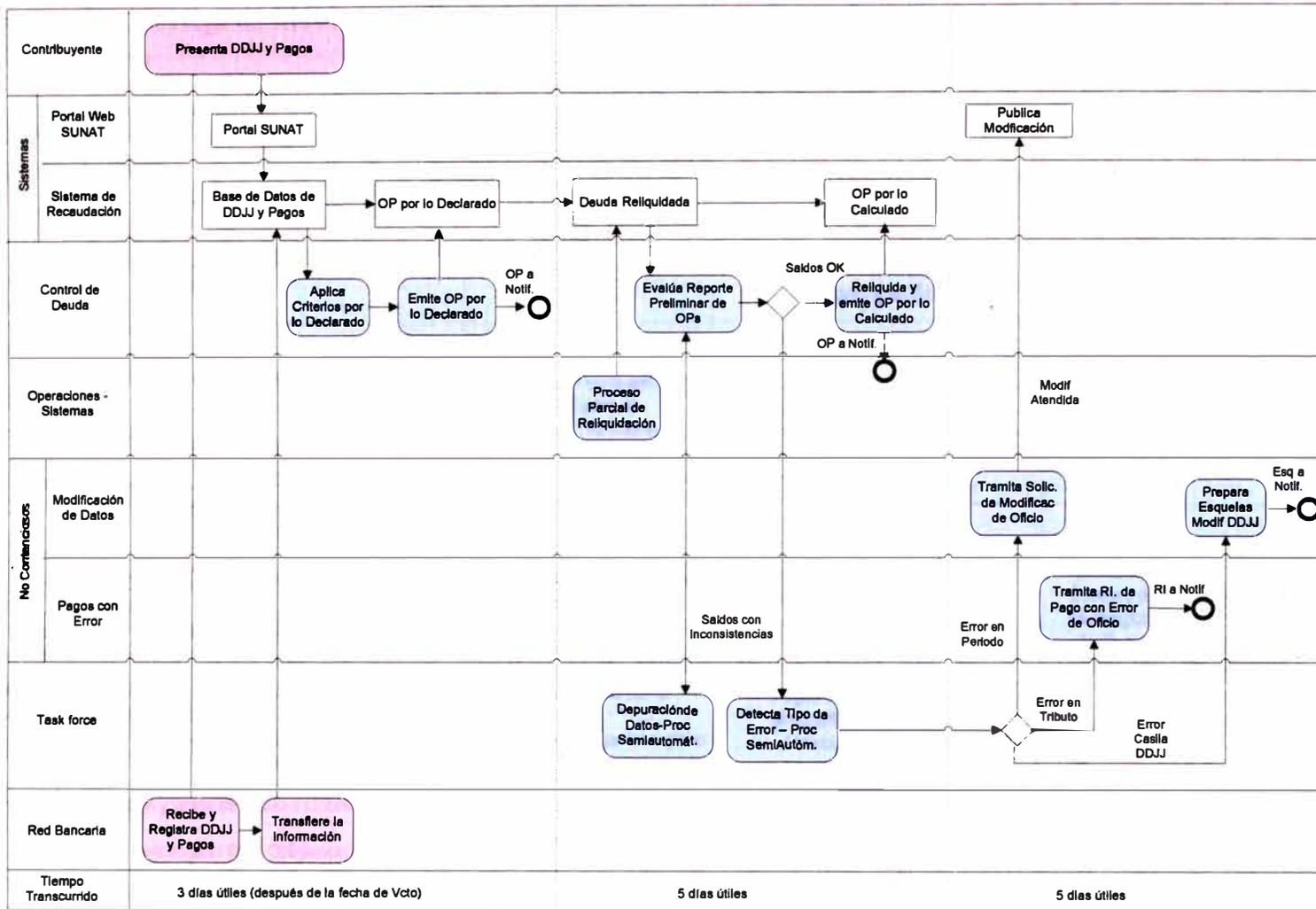


Fig. N° 19: Diagrama de Procesos Rediseño – Emisión de Órdenes de Pago

Cuadro N° 14: Hoja de Métricas de Proceso

HOJA DE MÉTRICAS DE PROCESO			
Métricas de Proceso Control de La Deuda		M1-I: Métrica Interna Emisión de Órdenes de Pago Ratio de Recuperación de la Deuda gestionada por Órdenes de Pago	
Subproceso: Reliquidación de la Deuda	Subproceso: Modificación de Datos	Subproceso: Reconocimientos de Pago con Error	Subproceso: Notificaciones
M-2 Oportunidad en la emisión de Ordenes de Pago (Días Promedio) % de Órdenes de Pago correctamente emitidas % de Saldo deudores no gestionados.	M-2 Oportunidad en la atención de las solicitudes de Modificación de Datos.	M-2 Oportunidad en la atención de las solicitudes de Reconocimiento de Pagos con Error.	M-2 Oportunidad en la Notificación de las Órdenes de Pago.
M-3 Actividad: Emisión Anticipada de Órdenes de Pago en base a lo declarado - Al tercer día de vencimiento de la obligación tributaria. - Nº de Órdenes de Pago con errores de emisión. Actividad: Emisión de las Órdenes de Pago después del proceso de reliquidación de la deuda. - Al quinto día de vencimiento de la obligación tributaria. - Nº de Órdenes de pago con errores de emisión. Actividad: Validación y envío de saldo a Cobranza Inductiva. - Al quinto día de vencimiento de la Obligación tributaria. Actividad: Revisión de Saldos deudores con inconsistencias. - Dentro de los 10 días útiles posteriores al vencimiento de la obligación tributaria. - Nº de Saldo no gestionados	M-3 Actividad: Modificación de Datos de Oficio - El mismo día de su envío. Actividad: Modificación de Datos Solicitadas por el Contribuyente. - Al día siguiente del registro de la solicitud en el portal Web.	M-3 Actividad: Reconocimiento de Pagos con Error de Oficio - Al día siguiente de su envío. Actividad: Reconocimiento de Pagos con Error solicitadas por el contribuyente - Al tercer día de su presentación por mesa de partes.	M-3 Actividad: Impresión de las Órdenes de Pago y acuses de recepción. - Al día siguiente de la emisión de la Orden de Pago. Actividad: Notificación de la Orden de Pago: - Dentro de los 3 días útiles posteriores a su emisión.

Cuadro N° 15: Reorganización de los Equipos y Contratación de Personal

Reorganización de los Equipos y Contratación de Personal

SUPERVISIÓN	SITUACIÓN ACTUAL	REDISEÑO
RELIQUIDACIÓN DE LA DEUDA	4 Auditores Reliquidadores Profesionales	<p>3 Auditores Reliquidadores Profesionales</p> <p>1 Auditor Profesional – fue nombrado Supervisor del equipo de Task force.</p> <p>2 Auditores Profesionales – del equipo de Quiebre de Valores (Proc. No Contenc.)</p> <p>1 Auditor Profesional – del equipo de Pagos con Error (Proc. No contenc.)</p> <p>1 Auditor Profesional – del equipo de Modificación de Datos (Proc. No contenc.)</p>
MODIFICACIÓN DE DATOS	3 Auditores Profesionales	<p>2 Auditores Profesionales</p> <p>1 Auditor Profesional fue transferido al equipo de Reliquidación de la Deuda.</p> <p>3 Profesionales CAS – de la Sección de Cobranza Inductiva.</p>
PAGOS CON ERROR	3 Auditores Profesionales	<p>2 Auditores Profesionales</p> <p>1 Auditor Profesional fue transferido al equipo de Reliquidación de la Deuda.</p> <p>3 Profesionales CAS – de la Sección de Cobranza Inductiva.</p>

Reorganización de los Equipos y Contratación de Personal

SUPERVISIÓN	SITUACIÓN ACTUAL	REDISEÑO
QUIEBRE DE VALORES	4 Auditores Profesionales	<p>2 Auditores Profesionales</p> <p>2 Auditores Profesionales – fueron transferidos al equipo de Reliquidación de la deuda.</p> <p>Nota : Se espera la reducción en las solicitudes de quiebre con el refuerzo de las tareas de depuración de la deuda en el equipo de Reliquidación.</p>
COBRANZA INDUCTIVA	6 Profesionales CAS	<p>Los 6 Profesionales CAS pasaron a formar parte de los equipos de Pagos con error y Modificación de Datos.</p> <p>Nota : Los saldos deudores Acumulados por contribuyente entre 1,500 y 4,000 soles gestionados antes a través de cobranza inductiva, son gestionados ahora a través de Órdenes de Pago..</p>
TASK FORCE – Apoyo Informático	No existe el equipo	<p>1 Auditor Reliquidador con experiencia en informática fue nombrado supervisor del nuevo equipo.</p> <p>4 Profesionales en informática fueron contratados vía CAS.</p>

Reorganización de los Equipos y Contratación de Personal

SUPERVISIÓN	SITUACIÓN ACTUAL	REDISEÑO
NOTIFICACIONES	Los saldos deudores acumulados por RUC se administran a través de cobranza inductiva, se envían esquelas a través de la empresa SERPOST	Se decidió cubrir el incremento de las Órdenes de Pago a través de Notificaciones "In House", se contrataron : 3 Verificadores vía CAS 30 Notificadores vía CAS a tiempo parcial (Se duplicó el número de notificadores)

CAPITULO IV

ANÁLISIS BENEFICIO - COSTO

4.1 SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN

El indicador más representativo del efecto de las mejoras implementadas, es el ratio de recuperación de la deuda gestionada a través de Órdenes de Pago (RRDG).

El indicador se calcula en base a la siguiente fórmula:

RRDG = Monto cobrado por Órdenes de Pago (antes de su transferencia a Cobranza Coactiva) / Monto total de la deuda emitida por Órdenes de Pago.

4.2 INFORMACIÓN DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL

La implementación del rediseño se llevó a cabo a partir de la gestión del periodo tributario de Abril del 2012. Luego se ha realizado el cálculo del índice de recuperación de la deuda obtenido entre los periodos de Abril y Setiembre del año 2011. Cabe señalar que los saldos deudores acumulados por Contribuyente entre 1,500 y 4,000 soles se gestionaron en el año 2011 a través del proceso de Cobranza Inductiva, los resultados se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 16: Recuperación Gestión Inductiva 201104-201109

Montos Recuperados a través de la Gestión Inductiva

Periodo Tributario	Resultado Emisión		Resultado Recuperación	
	N° Saldos	Monto	N° Saldos	Monto
201104	22,784	71,311,275	10,789	33,767,948
201105	25,691	49,630,257	15,080	29,131,582
201106	16,730	52,120,090	9,681	30,160,612
201107	18,917	49,095,451	10,027	26,022,755
201108	22,042	63,571,994	13,394	38,631,757
201109	21,358	72,117,004	12,355	41,718,734
Totales	127,522	357,846,070	71,327	199,433,388

Los saldos deudores acumulados por contribuyente superiores a 4,000 soles si se gestionaron a través de Órdenes de Pago. Los resultados se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 17 : RRDG 201104-201109 (Saldos Acumulados por RUC mayores a 4,000 soles)

Montos recuperados a través de Órdenes de Pago

Periodo Tributario	Resultado Emisión		Resultado Recuperación		RDG
	N° Ops	Monto	N° Ops	Monto	
201104	28,890	111,693,155	12,561	60,654,386	0.54
201105	27,937	113,154,442	10,503	56,574,955	0.50
201106	26,665	111,430,916	10,891	56,397,675	0.51
201107	28,270	117,614,463	11,697	61,157,384	0.52
201108	34,823	115,942,514	15,967	59,469,424	0.51
201109	30,636	110,968,930	14,130	54,923,189	0.49
Totales	177,221	680,804,420	75,749	349,177,013	0.51

Para calcular el ratio de gestión de los saldos deudores acumulados por RUC superiores a 1,500 se realizó un ajuste del cuadro anterior en base a la recuperación de la deuda por gestión inductiva que se mostró en el cuadro N° 16, el RRDG ajustado se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 18: RRDG 201104-201109 (Montos Ajustados)

Montos Recuperados Abril 2011- Setiembre 2011					
Periodo Tributario	Resultado Emisión		Resultado Recuperación		RDG
	Nº Ops	Monto	Nº Ops	Monto	
201104	51,674	183,004,430	23,350	94,422,334	0.52
201105	53,628	162,784,699	25,583	85,706,537	0.53
201106	43,395	163,551,006	20,572	86,558,287	0.53
201107	47,187	166,709,914	21,724	87,180,139	0.52
201108	56,865	179,514,508	29,361	98,101,181	0.55
201109	51,994	183,085,934	26,485	96,641,923	0.53
Totales	304,743	1,038,650,490	147,076	548,610,401	0.53

4.3 RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA

En el Cuadro N° 19 se muestran los Costos de la Solución planteada. En base a un presupuesto limitado se trató de alcanzar la meta propuesta "Incrementar el ratio de recuperación de la deuda en el año 2012".

Para solucionar el problema de infraestructura y equipo para el nuevo personal contratado, se crearon en la Gerencia de Control de Deuda y en la Oficina de Notificaciones nuevos turnos de trabajo:

Primer Turno : De 7:00 am a 3:00 pm

Segundo Turno : De 4:00 pm a 11:00 pm y Sábados de 9:00 am a 12:00 pm

Cuadro N° 19: Costos de la Solución Planteada

COSTOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA

Gastos Adicionales en un mes	S/.
Contratación de Profesionales en Informática (S/. 5,250 por profesional , 4 profesionales)	21,000
Contratación de Verificadores en Notificaciones (S/. 2,900 por verificador, 3 verificadores)	8,700
Notificadores (S/. 800 por notificador, 30 notificadores)	24,000
Asignación por encargatura de una Supervisión (S/ 3,000 , 1 Supervisor)	3,500
TOTAL	57,200
Ahorros en un mes	S/.
Se redujo el envío de esquelos a SERPOST (en promedio 11,000 esquelos , 3.5 soles por documento)	37,100
TOTAL	37,100
Costos en un mes	S/. 20,100

Los costos mensuales de la solución planteada ascendieron a 20,100 al mes lo que significa un total de 120,600 soles en el periodo de evaluación de 6 meses.

La puesta en marcha de la solución planteada se llevó a cabo en el mes de Mayo del 2012, a partir del periodo tributario Abril-2012, por ello se muestran los resultados a partir de esta fecha.

Cuadro N° 20: RRDG 201204-201209

Montos Recuperados Abril 2012- Setiembre 2012

Periodo Tributario	Resultado Emisión		Resultado Recuperación		RRDG
	Nº Ops	Monto	Nº Ops	Monto	
201204	50,984	157,219,820	31,939	100,300,691	0.64
201205	52,589	163,274,783	34,333	100,990,816	0.62
201206	54,536	161,349,612	32,869	89,931,782	0.56
201207	51,440	155,362,711	30,408	91,074,696	0.59
201208	52,691	164,452,023	28,503	99,856,767	0.61
201209	59,910	190,849,904	30,943	110,334,098	0.58
Totales	322,150	992,508,853	188,995	592,488,850	0.60

Para verificar los resultados de la solución se realizó la comparación del RRDG del año 2012 versus el RRDG del año 2011. Los resultados por los periodos tributarios de Abril a Setiembre se muestran en el cuadro adjunto.

Cuadro N° 21: RRDG 2011 Vs RRDG 2012

Comparación RRDG 2011 Vs 2012			
Periodo Tributario	RRDG 2011	RRDG 2012	Incremento
201204	0.52	0.64	0.12
201205	0.53	0.62	0.09
201206	0.53	0.56	0.03
201207	0.52	0.59	0.07
201208	0.55	0.61	0.06
201209	0.53	0.58	0.05
Ratio Promedio	0.53	0.60	0.07

Como se puede apreciar en el cuadro existe un incremento del RRDG en todos los periodos tributarios. El RRDG del año 2012 es de 0.60 superior al RRDG del año 2011 que ascendió en promedio a 0.53, la diferencia es de **0.07**.

Luego si el RRDG se hubiera mantenido en 0.53 se puede realizar una estimación del monto recuperado:

Importe Recuperado en base al RRDG del año 2011 : $992'508,853 * 0.53 = 526,029,692$

El monto recuperado hubiera ascendido sólo a 526'029,692 soles

Luego si comparamos el Importe Recuperado en base a la aplicación del RRDG del año 2011 con el Importe recuperado en el año 2012 :

Diferencia = $592,488,850 - 526,029,692 = 66'459,158$ soles

Con lo cual se confirma el éxito de las acciones emprendidas.

Los costos asumidos permitieron el logro de la meta, podemos calcular adicionalmente la Razón Beneficio/Costo:

$$\text{Beneficio/costo} = 66'459,158/120,600 = 551.7$$

Del cálculo obtenemos una razón muy superior a la unidad, lo cual justifica ampliamente la implementación de la solución planteada.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- Se requiere recuperar la deuda cuando se está generando, mientras la empresa está operando y no con posterioridad. Se pretende en el corto plazo la gestión total de la deuda corriente de los MEPECOs a través de la cobranza inductiva y coactiva.
- El contribuyente peruano, responde con mayor rapidez a las medidas de coacción por lo cual entre otros motivos para acelerar el proceso de recuperación de la deuda se eligió la alternativa que impulsa la emisión de órdenes de pago.
- Es necesario disminuir el periodo de recupero de la deuda. La deuda que se viene generando corresponde a periodos anteriores al ejercicio corriente a gestionar, esto genera dificultad en la recuperación de la deuda y por ende, la acumulación del stock de deuda sin cobrar.
- Para lograr el incremento del Ratio de Gestión de la Deuda, se contaba con un presupuesto limitado, pero en base al análisis y rediseño de los procesos, el análisis y rediseño de las actividades y la reorganización de los equipos de trabajo se obtuvo en el año 2012 un incremento en el RRDG de 7% que en términos monetarios significó un incremento en la recaudación de aproximadamente 66 millones de soles.

- Las herramientas que brinda la Metodología de administración de Procesos de Negocios BPTRends facilitaron las tareas que permitieron identificar, modelar, analizar, rediseñar e implementar las mejoras a los diferentes procesos, subprocesos y actividades del negocio .

RECOMENDACIONES:

- En el largo plazo es necesario fortalecer el cumplimiento voluntario de los contribuyentes, de esta manera se reducirán los altos costos que implica una cobranza coactiva.
- Se necesita capacitar también al contribuyente no sólo en temas tributarios, sino también en el uso de las herramientas que SUNAT ha implementado a través de su portal de INTERNET, de esta manera el contribuyente cometerá menos errores en el llenado de las casillas de los PDTs y las boletas de pago.
- Las notificaciones de las Órdenes de Pago a los Principales contribuyentes ya se realizan a través del correo electrónico, sin embargo aún no es viable la notificación por esta vía a los MEPECOs por la informalidad de este sector y en especial porque existe un porcentaje elevado de contribuyentes que no utiliza herramientas informáticas.
- Se recomienda el rediseño de los sistemas informáticos que apoyan la gestión de control de la deuda y cobranza de los MEPECOs, actualmente los sistemas no están integrados y algunos han sido desarrollados sobre plataformas obsoletas.
- En el mediano plazo se recomienda la simplificación y automatización de los procesos que afectan la exigibilidad de la deuda.

BIBLIOGRAFÍA

- Texto único ordenado del Código tributario DS N° 135-99-EF
- Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos – Cuarta Edición
- LIENDO Paul, Director profesional de Proyectos., 2ª ed. –Mendoza: el autor, 2009. 428p.
- HARMON Paul, Business Process Change. A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals. 207. USA: Morgan Kaufmann Publishers (MK). 549p.
- BEER Stafford. Conceptos de “Diagnosing the System”

GLOSARIO

Proceso No Contencioso

Son aquellos en los que se ventilan asuntos en los cuales no existe conflicto de interés o litigio. En el caso de SUNAT pertenecen a este grupo de procedimientos: Las solicitudes de Modificación de Datos y las solicitudes de Reconocimiento de pagos con error entre otros.

Proceso Contencioso

Es el conjunto de actos administrativos encaminados a la solución de una controversia entre los deudores tributarios y la SUNAT. Están contenidos en este rubro los reclamos y las quejas presentadas por los contribuyentes.

Medida Cautelar

Son medidas que aplica el Ejecutor de cobranza coactiva para asegurar el cobro de la deuda.

Orden de Pago

Es el acto en virtud del cual la Administración tributaria exige al deudor tributario la cancelación de la deuda tributaria.

Ente Beneficiario

Entes externos e internos para los cuales efectuamos los depósitos de acuerdo a la distribución porcentual de cada tributo. Operación que se efectúa en forma diaria a las respectivas cuentas corrientes aperturadas en el Banco de La Nación para tales fines.

Solicitud de Quiebre de un Valor

Es la solicitud a través de la cual el contribuyente solicita la revocatoria de un valor y lo puede solicitar a través del formulario 194.

DDJJ

Abreviación de Declaración Jurada.

Periodo Tributario

En la administración tributaria se refiere a un mes calendario.

Fecha de Vencimiento

Se refiere a la fecha en la que se vence el plazo para la declaración y pago de la obligación tributaria.

DDJJ Rectificatoria

Declaración Jurada que reemplaza la declaración Original.

PDT

Formulario virtual para la declaración y pago de la deuda tributaria.

Boleta de Pago SPOT

Pagos que realiza el contribuyente mediante los importes que le fueron retenidos por concepto de detracciones. Fondo que ha sido depositado en su cuenta corriente del Banco de la Nación.

Deuda Corriente

Deuda tributaria correspondiente al último periodo vencido.

Deuda con Riesgo de Prescripción

Deuda que en el corto plazo puede extinguirse por el vencimiento del plazo que tiene la administración tributaria para exigir su pago y aplicar sanciones.

Notificaciones “In House”

Notificaciones que administra la SUNAT, el personal de mensajería ha sido contratado a tiempo parcial vía CAS.

Task Force

Fuerza de Tarea conjunta. Una unidad temporal establecida para conseguir un objetivo puntual y específico en el tiempo.

Trámite de Oficio

Es un trámite que inicia la SUNAT sin requerir la intervención del contribuyente

ANEXOS

CRONOGRAMA DE OBLIGACIONES MENSUALES – EJERCICIO 2012

PERÍODO TRIBUTARIO	FECHA DE VENCIMIENTO SEGÚN EL ÚLTIMO DÍGITO DEL RUC										BUENOS CONTRIBUYENTES, AFILIADOS A FACT. ELECTR. Y UESP	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0, 1, 2, 3 y 4	5, 6, 7, 8 y 9
ene-12	21	22	9	10	13	14	15	16	17	20	24	23
	Feb	Feb	Feb	Feb	Feb	Feb	Feb	Feb	Feb	Feb	Feb	Feb
feb-12	21	8	9	12	13	14	15	16	19	20	22	23
	Mar	Mar	Mar	Mar	Mar	Mar	Mar	Mar	Mar	Mar	Mar	Mar
mar-12	11	12	13	16	17	18	19	20	23	24	26	25
	Abr	Abr	Abr	Abr	Abr	Abr	Abr	Abr	Abr	Abr	Abr	Abr
abr-12	11	14	15	16	17	18	21	22	23	10	24	25
	May	May	May	May	May	May	May	May	May	May	May	May
may-12	13	14	15	18	19	20	21	22	11	12	26	25
	Jun	Jun	Jun	Jun	Jun	Jun	Jun	Jun	Jun	Jun	Jun	Jun
jun-12	13	16	17	18	19	20	23	10	11	12	24	25
	Jul	Jul	Jul	Jul	Jul	Jul	Jul	Jul	Jul	Jul	Jul	Jul
jul-12	15	16	17	20	21	22	9	10	13	14	24	23
	Ago	Ago	Ago	Ago	Ago	Ago	Ago	Ago	Ago	Ago	Ago	Ago
ago-12	18	19	20	21	24	11	12	13	14	17	25	26
	Sep	Sep	Sep	Sep	Sep	Sep	Sep	Sep	Sep	Sep	Sep	Sep
sep-12	18	19	22	23	10	11	12	15	16	17	25	24
	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct	Oct
oct-12	21	22	23	12	13	14	15	16	19	20	26	27
	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov	Nov
nov-12	20	21	10	11	12	13	14	17	18	19	27	26
	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic
dic-12	23	10	11	14	15	16	17	18	21	22	24	25
	Ene	Ene	Ene	Ene	Ene	Ene	Ene	Ene	Ene	Ene	Ene	Ene

Anexo Nº 1