

CONTENIDO

EDITORIAL	1
GESTIÓN TRIBUTARIA	
¿Existe un plazo prescriptorio para la aplicación de créditos por retenciones del IGV?	2
¿El Artículo 61 de la Ley del IGV e ISC vulnera el principio de Reserva de Ley?	3
Planificación Fiscal	6
CONTABLE-FINANCIERO	
¿Su empresa utiliza cheques? Conozca las diversas modalidades en que pueden emitirse	10
Gestión Empresarial	13
Actividades Setiembre - Diciembre 2009	17
GESTIÓN LABORAL	
Reglamentan prestación de servicios del personal policial para entidades públicas o privadas	25
Conozca sus puntos fuertes	27
¿Cómo se hace la optimización de la financiación de las necesidades operativas de fondos?	28
MISCELÁNEA	
El Liderazgo Ejecutivo según Robert Kaplan	29
Personalidades. Elije tu negocio de acuerdo con los rasgos de tu forma de ser	31
NORMAS LEGALES	
Normas Legales de Interés, Setiembre - Diciembre 2009	32
INSTITUCIONALES	
Saludos de Onomásticos Octubre-Diciembre del 2009	35
Estados Financieros	38
Ejecución Presupuestal	39
IV y V Colegiatura	40

DIRECCIÓN DE IMAGEN INSTITUCIONAL Y PUBLICACIONES

CPCC Sonia Aguilar Cornejo
Directora de Imagen Institucional y Publicaciones

Abel Huamaní Vera
Diseño y Diagramación

ACTUALIDAD CONTABLE

COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE AREQUIPA

Calle Sánchez Trujillo 201 Urb.
La Perla, Cercado
Teléfonos 215015-285530-231385
Email: ccpaqp@ccpaqp.org.pe
Sitio web: <http://www.ccpaqp.org.pe>
- AREQUIPA-PERÚ -

CONSEJO DIRECTIVO 2008-2009

CPCC RoheI Sánchez Sánchez
Decano

CPCC Eusebio Arapa Mendoza
1º Vice Decano

CPCC Lourdes Paz Yañez
2º Vice Decana

DIRECTORES

CPCC Claudia Tejada Carcamo
Directora Secretaria

CPCC Leonidas Zavala Lazo
Director de Finanzas

CPCC Alberto Gallegos Aviega
Director de Administración y Desarrollo
Estratégico

CPCC Sonia Aguilar Cornejo
Directora de Imagen Institucional y
Publicaciones

CPCC José Pezo Apaza
Director de Educación y Desarrollo
Profesional

CPCC Alvaro Rondón Núñez
Director de Certificación Profesional

CPCC Edwin Zanca Miranda
Director de Investigación Contable y
Consultoría

CPCC Roxana Torres Romero
Directora de Bienestar Social

CPCC Juan Barrantes Jaen
Director de Actividades Deportivas y
Culturales

CPCC Carlos Burgos Vargas
Director de Comités y Comisiones

DIRECTORES SUPLENTE:
CPCC Walther Cuadros Ramírez

GERENTE

CPCC Alejandra Nuñez Torres

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca
Nacional del Perú N° 2007-08087

Actualidad Contable. Año 2009 N° 5, Edición: Última Edición 2009
Imprenta: Panamericana Industria Gráfica E.I.R.L.
Impreso en Arequipa, diciembre del 2009

Discurso de Orden en la Celebración del 50º Aniversario de la Ley de Profesionalización del Contador Público

Debo confesar que cuando recibí el pedido de nuestro buen amigo y colega, el Decano Dr. Rohel Sánchez, para tener el discurso de orden en esta sesión solemne, tuve algunos momentos de vacilación en cuanto al tema a tratar.

Debía hacer un discurso académico sobre la profesión del Contador Público o más bien referirme sólo a la promulgación de la Ley 13252, evento histórico en el que me cupo el honor de ser testigo presencial?

Finalmente me resolví por este último tema, de modo que me propongo destacar solamente los hechos más saltantes de aquel acontecimiento histórico.

En el año 1959 me cupo el alto honor de ser designado Decano de este Colegio de Contadores Públicos, en ese entonces Filial Arequipa del Colegio de Contadores Públicos del Perú, sucediendo en el cargo a nuestro muy querido y recordado colega Alejandro Tejada Rodríguez, nuestro fundador e incansable luchador por el prestigio y desarrollo de la profesión.

En virtud de esta designación me tocó también presidir la delegación de Arequipa a la I Convención Nacional de Contadores Públicos que había sido convocada para la primera quincena de Septiembre por el Colegio de Contadores Públicos del Perú con sede en Lima, donde desde hacía tiempo se venía gestionando activamente en la Cámara de Senadores y en la Cámara de Diputados la dación de una ley que reconociera nuestra profesión, dado que iba creciendo el número de profesionales graduados en diversas Universidades del país.

Sabía yo que Alejandro Tejada había tenido también varias intervenciones con los representantes por Arequipa y que las gestiones estaban bien encaminadas.

La I Convención Nacional convocada para la primera quincena de Septiembre, como dije, tenía entonces como objetivo lograr que la Ley ya en estudio en el Congreso fuera prontamente promulgada, aprovechando de la presencia de Contadores de Lima, Arequipa, Cuzco, Chiclayo y Trujillo, entre los que yo recuerdo.

Es así como las gestiones hechas por los colegas de Lima, y quisiera destacar en forma especial, las gestiones del colega Gonzalo García Márquez, Decano del Colegio de Lima, permitieron que el proyecto pasara a la Cámara de Diputados para su discusión en unos pocos días antes del inicio de nuestra Convención.

No recuerdo exactamente el día en el que a las delegaciones que ya estábamos en Lima se nos invitó a concurrir a la galería para el público en la Cámara de Diputados pues en esa fecha se vería nuestro proyecto.

Instalados allí pudimos observar el desarrollo de una sesión ordinaria en la Cámara de Diputados, que, por lo que nos pareció a todos, era una sesión de rutina.

El Presidente de la Cámara hacía leer por un funcionario, el proyecto que estaba en la agenda, el autor del proyecto o tal vez algún encargado, pedía la palabra para sustentarlo y luego, en vista de que no habían otras intervenciones se pasaba al voto y de allí a un nuevo asunto. Los señores diputados en sus escaños revisaban documentos o hablaban entre ellos.

Pasaron así varios proyectos de ley con la misma rutina, hasta que finalmente se leyó nuestro proyecto. No me es posible recordar quién fue el encargado de la breve sustentación, pero sí recuerdo que al terminar su intervención, todos los que estábamos allí prorrumpimos en aplausos.

Esto provocó la sorpresa general en la Cámara, todos los señores diputados levantaron la vista para saber quiénes causaban ese alboroto y entonces vimos algo que hasta ese momento no se había producido: varios señores diputados pidieron el uso de la palabra y todos lo hicieron en apoyo del proyecto.

Naturalmente en la votación fue aprobado y además dispensado del trámite establecido para el paso a la Cámara de Senadores, a fin de permitir que los señores Senadores lo refrendaran y quedara listo para su promulgación. No pudimos asistir a la Cámara de Senadores.

Se nos había dicho que se estaba haciendo gestiones para lograr que por lo menos las delegaciones visitantes pudiéramos asistir al Palacio de Gobierno para presenciar la firma por el señor Presidente, en ese momento el doctor Manuel Prado. Pero luego se nos comunicó que el señor Presidente tenía un viaje programado fuera de Lima y que por lo tanto no había la posibilidad de esa invitación.

Se redoblaron entonces las gestiones para que el proyecto quedara firmado antes del viaje del señor Presidente y ello se logró.

La Convención se venía realizando en la carpa de convenciones del entonces Hotel Crillón y nunca podré olvidar la escena en que, estando reunidos todos, llegó nuestro colega Gonzalo García Márquez y subiéndose a una mesa, agitaba el papel con el texto de la ley, mientras exclamaba jubiloso: "La hemos conseguido". El 11 de setiembre de 1959 fue también, por coincidencia, un día viernes como hoy.

Así, pues, al término de la Convención que fue el día sábado siguiente, tuve también el privilegio de ser designado para hacer uso de la palabra en nombre de las delegaciones asistentes para agradecer las atenciones recibidas y los logros alcanzados y pudimos retornar a nuestra sede portando el texto de la ley y dispuestos a iniciar una nueva era en nuestras actividades, puesto que era de vital importancia tomar conciencia de la responsabilidad que significaba para cada uno de nosotros ejercer con corrección las funciones del Contador Público, ahora sí reconocido por la Ley.

Sólo quisiera agregar que las gestiones de nuestros colegas continuaron un buen tiempo, puesto que el Reglamento de la Ley fue publicado, como sabemos, el día 26 de agosto de 1960, es decir casi un año después.

Muchas gracias.

¿Existe un plazo prescriptorio para la aplicación de créditos por retenciones del IGV?

Martha Abanto Bromley (*) / Osmar Carazas Marchena (**)

CASO

La empresa GOZPAR S.A., dedicada a la comercialización de bienes, tiene un crédito por retenciones del IGV correspondiente al periodo marzo del año 2004. En ese sentido, nos consulta si existe algún plazo de prescripción que impida poder solicitar la devolución o aplicar el referido crédito en su declaración jurada del IGV correspondiente al mes de setiembre del año 2009.

Solución:

Antes de proceder con el desarrollo respecto a la prescripción, creemos conveniente comentar si existe algún otro límite que impida a la empresa GOZPAR S.A. aplicar el crédito de una retención efectuada en el periodo marzo del año 2004. Para ello, nos remitimos al artículo 31 de la Ley del Impuesto General a las Ventas y al artículo 11 de la Resolución de Superintendencia N° 037-2002/ SUNAT (dispositivo vigente que regula el régimen de retenciones), los cuales señalan lo siguiente:

“Artículo 31. Retenciones

Las retenciones o percepciones que se hubieran efectuado por concepto del Impuesto General a las Ventas y/o del Impuesto de Promoción Municipal, se deducirán del Impuesto a pagar.

En caso que no existieran operaciones gravadas o ser estas insuficientes para absorber las retenciones o percepciones, el contribuyente podrá:

- arrastrar las retenciones o percepciones no aplicadas a los meses siguientes.
- Si las retenciones o percepciones no pudieran ser aplicadas en un plazo no menor de tres (3) periodos consecutivos, el contribuyente podrá optar por solicitar la devolución de las mismas.

En caso de que opte por solicitar la devolución de los saldos no aplicados, la solicitud solo procederá hasta por el saldo acumulado no aplicado o compensado al último periodo vencido a la fecha de presentación de la solicitud, siempre que en la declaración de dicho periodo conste el saldo cuya devolución se solicita.

La Sunat establecerá la forma y condiciones en que se realizarán tanto la solicitud como la devolución.

- Solicitar la compensación a pedido de parte, en cuyo caso será de aplicación lo dispuesto en la décimo segunda disposición complementaria del Decreto Legislativo N° 981”.

(...)

“Artículo 11. Aplicación de las retenciones

El proveedor podrá deducir del impuesto a pagar las retenciones que le hubieran efectuado hasta el último día del periodo al que corresponda la declaración.

Si no existieran operaciones gravadas o si estas resultarían insuficientes para absorber las retenciones que le hubieran practicado, el exceso se arrastrará a los periodos siguientes hasta agotarlo, no pudiendo ser materia de compensación con otra deuda tributaria.

El proveedor podrá solicitar la devolución de las retenciones no aplicadas que consten en la declaración del IGV, siempre que hubiera mantenido un monto no aplicado por dicho concepto en un plazo no menor de tres

(3) periodos consecutivos”.

Como se observa, las referidas normas no establecen un límite temporal para aplicar los créditos por retenciones del IGV, debiéndose entender que existe la posibilidad de aplicar las retenciones efectuadas en periodos anteriores. El mismo criterio ha sido adoptado por la Administración Tributaria:

Informe N° 17-2003-SUNAT/2B0000

El proveedor se encuentra obligado a consignar el IGV retenido en la declaración jurada pago del IGV correspondiente al periodo en que se efectúe su deducción o aplicación, sea este el periodo en que se efectuaron las retenciones del IGV o uno posterior (el resaltado es nuestro).

En ese sentido, nos resta analizar lo correspondiente a la prescripción. Para ello, debemos remitirnos a lo expresado por el artículo 43 del Texto Unico Ordenado del Código Tributario, aprobado por Decreto Supremo N° 135-99-EF (en adelante, el Código).

“Artículo 43. Plazos de prescripción

La acción de la Administración Tributaria para determinar la obligación tributaria, así como la acción para exigir su pago y aplicar sanciones prescribe a los cuatro (4) años, y a los seis (6) años para quienes no hayan presentado la declaración respectiva.

Dichas acciones prescriben a los diez (10) años cuando el agente de retención o percepción no ha pagado el tributo retenido o percibido.

La acción para solicitar o efectuar la compensación, así como para solicitar la devolución prescribe a los cuatro (4) años”.

En consecuencia, habiendo revisado el artículo 43 del Código, podemos afirmar que existe un plazo prescriptorio para solicitar devoluciones y compensar.

Por lo tanto, aparentemente la empresa GOZPAR S.A. solo estaría imposibilitada de solicitar la devolución, en cuanto se ha dispuesto expresamente un plazo prescriptorio (el cual ya habría transcurrido conforme a los datos del caso) para ello.

No obstante, cabe preguntarnos si el aplicar un crédito por retenciones equivale a una compensación, ya que de ser afirmativa la respuesta, tampoco habría la posibilidad de declarar en el periodo setiembre del año 2009 aquella retención efectuada en marzo de 2004.

El artículo 40 del Código presenta dos enunciados que nos ayudan a aclarar el anterior cuestionamiento.

Artículo 40. Compensación

La deuda tributaria podrá compensarse total o parcialmente con los créditos por tributos, sanciones, intereses y otros conceptos pagados en exceso o indebidamente, que correspondan a periodos no prescritos, que sean administrados por el mismo órgano

administrador y cuya recaudación constituya ingreso de una misma entidad.

(...)

Para efecto de este artículo, son créditos por tributos el saldo a favor del exportador, el reintegro tributario y cualquier otro concepto similar establecido en las normas (el resaltado es nuestro)".

En estricto, se podría afirmar que la retención es un crédito por tributo y que el IGV es una deuda tributaria; sin embargo, opinamos que del artículo anterior se desprende que una retención del IGV consignada en la declaración del IGV no constituye una compensación, ya que a efectos de la compensación solo se consideran créditos por tributos al saldo a favor del exportador, el reintegro tributario y cualquier otro concepto similar establecido en las normas. Sobre lo último, solo nos queda precisar, que una retención del IGV no guarda la misma naturaleza que el reintegro tributario o el saldo a favor del exportador, debido a que no se origina en un beneficio derivado de una exoneración, ni se ha previsto, en primera instancia, una devolución a favor del contribuyente.

De otro lado, el artículo 11, citado en las primeras líneas del presente desarrollo, solo utiliza los términos deducir o aplicar cuando alude al hecho de utilizar las retenciones IGV contra el mismo Impuesto General a las Ventas.

En conclusión, la empresa GOZPAR S.A. puede aplicar la retención realizada en el mes de marzo de 2004, dado que no existe un plazo prescriptorio que lo impida.

(*) Contadora Pública Colegida Certificada de la Universidad Ica Garcilazo de la Vega. Diplomada en la especialización de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) del Colegio de Contadores Públicos de Lima. Diplomada en Gestión y Consultoría Tributaria, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Asesora contable y tributaria de Contadores & Empresas.

(**) Asistente tributario de Contadores & Empresas.

Fuente: Contadores & Empresas, 1ra. quincena Setiembre 2009



¿El Artículo 61 de la Ley del IGV e ISC vulnera el principio de Reserva de Ley?

Expediente N° 02724-2007-PA/TC (11/09/2009)
Sentencia del Tribunal Constitucional que no constituye precedente vinculante

1. Controversia

En el caso materia de análisis, la controversia consiste en determinar si el artículo 61 de la Ley del IGV e ISC, en mérito al cual se emitió el Decreto Supremo N° 093-2005-EF, que incorpora en el Literal A del nuevo Apéndice IV de la Ley del IGV al supuesto de importación de vehículos usados para el transporte de mercancías dentro de los alcances del ISC, vulnera el principio constitucional de reserva de ley reconocido en el artículo 74 de la Constitución Política del Perú.

2. Hechos

Con fecha 16 de diciembre de 2005 la empresa XXX S.A. interpone demanda de amparo contra el Ministerio de Economía y Finanzas y contra la Administración Tributaria (Sunat). Con fecha 16 de octubre de 2006 el Primer Juzgado Civil de Tacna declara fundada la demanda considerando que al no haber una vía procedimental que revierta los efectos de un decreto supremo, la demandante se encuentra exceptuada de cumplir con el requisito de agotar la vía previa. Asimismo, indicó que mediante el artículo 61 de la Ley del Impuesto General a las Ventas y del Impuesto Selectivo al Consumo se ha cometido un exceso al dejar abierta la modificación de las tasas y/o montos fijos, así como los apéndices II y/o IV, violándose con ello el principio de legalidad tributaria regulado en el artículo 74 de la Constitución.

En segunda instancia se revocó la apelada declarando improcedente la demanda, estimando que la demandante ha realizado actividades concretas, debiendo cuestionarse tales actos previos en la vía administrativa, por lo tanto, en segunda instancia se declara fundada la excepción del agotamiento de la vía previa; asimismo, se indica que no hay infracción a la ley toda vez que la ley de creación del Impuesto Selectivo al Consumo faculta la modificación de las tasas y montos fijos, así como los bienes contenidos en los apéndices III y IV, por medio de decreto supremo, como es el caso.

3. Argumentos de la demanda

La recurrente interpone demanda de amparo contra el Ministerio de Economía y Finanzas, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat) y contra la Intendencia de Aduanas de Tacna solicitando la inaplicación del Decreto Supremo N° 093-2005-EF por los siguientes argumentos:

- En virtud del artículo 61 del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, el Poder Ejecutivo emitió el Decreto Supremo W 093-2005-EF, que estableció la incorporación en el literal A del apéndice IV de la Ley del IGV e ISC la importación de vehículos usados concebidos para el transporte de mercancías dentro de los alcances del Impuesto Selectivo al Consumo, contraviniendo el principio de reserva de ley, toda vez que con ello se ha creado un nuevo impuesto para los demandantes que representa un 30%.
- El Decreto Supremo N° 093-2005-EF se ha aplicado en las declaraciones de importaciones N° xxxx y N° yyyy donde se determina que se liquide por concepto del Impuesto Selectivo al Consumo las sumas de \$ 3,128.00 (tres mil ciento veintiocho dólares americanos) y 17,680.00 (diecisiete mil seiscientos ochenta dólares americanos) por el ingreso de vehículos de carga usados, violentando el derecho fundamental a la igualdad de empresa, comercio e industria y a la libre competencia.

4. Argumentos de la contestación de la demanda

La demanda es contestada por la Superintendencia de Administración Tributaria y por el Ministerio de Economía y Finanzas en los siguientes términos:

- La Sunat y la Intendencia de Aduanas de Tacna aducen la excepción de falta de agotamiento de la vía administrativa y de legitimidad pasiva, asimismo indican que no procede la demanda de amparo contra normas legales; más aún

considerando que la demanda ha sido interpuesta una vez superado el plazo de 60 días desde la publicación del Decreto Supremo N° 093-2005-EF, por lo que la acción se encontraría prescrita.

- b) Asimismo, se indica que el artículo 74 de la Constitución establece una reserva tributaria relativa, permitiéndose remisiones al reglamento siempre que la ley establezca los elementos esenciales del impuesto en la ley. En tal sentido, mediante el Decreto Supremo N° 093-2005-EF, no se atenta contra el principio de legalidad, puesto que el artículo 61 de la Ley del Impuesto General a las Ventas y al Impuesto Selectivo al Consumo establece que la fijación de tasa y/o montos fijos quede determinada vía decreto supremo.
- c) El Ministerio de Economía y Finanzas contesta la demanda indicando que la demanda de amparo debe ser desestimada, debido a que el Decreto Supremo N° 093-2005-EF fue emitido conforme a ley, ya que el texto del artículo 61 de la Ley del Impuesto General a las Ventas y al Impuesto Selectivo al Consumo establece que mediante Decreto se podrán modificar las tasas y/o montos fijos, así como los bienes contenidos en los Apéndices III y IV. Asimismo, indican que los aspectos eminentemente técnicos, como son los tributarios, requieren ser regulados con rapidez por el Poder Ejecutivo, ya que con ello se pueden evitar de forma inmediata prácticas elusivas, de ahí que se requiera cierta flexibilización en la forma y un periodo de menor tramitación en su aprobación.

5. Criterio jurisprudencial

El Tribunal ha establecido que mediante el artículo 2 del Decreto Supremo N° 093-2005-EF, se ha creado un nuevo hecho generador al haberse incorporado un producto que no estaba previsto inicialmente en la ley. Con ello se han modificado elementos esenciales del tributo, vulnerándose así el principio de reserva de ley y, por consiguiente, el derecho fundamental de la propiedad de la recurrente. En ese sentido, sostiene el Tribunal que el artículo 61 del TUO de la Ley del IGV e ISC que ampara la dación del Decreto Supremo N° 093-2006-EF ha excedido los límites que derivan de la Constitución en materia de reserva de ley, asimismo, el principio de jerarquía normativa.

6. Argumentos del Tribunal Constitucional

En el presente caso el Tribunal se pronunció respecto de los presupuestos de la acción para interponer la demanda de amparo y el análisis de fondo del tema controvertido.

6.1. Respecto de los presupuestos de la acción

6.1.1. Agotamiento de la vía previa

El Tribunal consideró que la demanda se encuentra dirigida en contra de la aplicación del Decreto Supremo N° 093-2005-EF, en tal sentido cuando el acto lesivo proviene directamente de una norma o se basa o es aplicatoria de una norma no es exigible el agotamiento de la vía previa. En estos casos, el origen del acto lesivo se halla en la norma, y este no constituye un acto administrativo, sino un acto emanado de una potestad normativa. El Tribunal considera que la vía previa ha sido configurada con el objeto de examinar actos administrativos que, en cuanto a tales, son manifestación de potestades administrativas, pero no cuando el acto lesivo proviene de una norma que, como tal, es manifestación de una potestad normativa. En consecuencia, dado que en el presente caso el acto lesivo proviene del ejercicio de una potestad normativa, no es aplicable la exigencia del agotamiento de la vía previa establecido por el artículo 45 del Código Procesal Constitucional.

6.1.2. Amparo contra normas

El Tribunal consideró que el Decreto Supremo N° 093-2005-EF tiene carácter autoaplicativo por cuanto establece una tasa de 30% a los productos que son materia de la actividad económica y comercial del demandante, incidiendo directamente en la esfera subjetiva de la demandante, en ese sentido las normas autoaplicativas son cuestionables mediante el proceso de amparo(1).

6.1.3. Respecto de la prescripción

La norma autoaplicativa impugnada establece un imperativo en cuanto al pago del Impuesto Selectivo al Consumo, cuyo efecto determinativo se produce inmediatamente después de su entrada en vigencia, incidiendo directa e inmediatamente en los derechos de la persona. En ese sentido, el Tribunal considera que la obligación del pago del Impuesto Selectivo al Consumo no agota su efecto con la entrada en vigencia de la norma, sino que se proyecta sin solución de continuidad en el tiempo en tanto la norma no sea derogada o declarada inválida. Es precisamente el hecho de que la orden establecida en la norma se proyecte en el tiempo sin solución de continuidad lo que permite advertir que la afectación ocasionada es de carácter continuado y, por tanto, su impugnación a través del proceso de amparo no está sujeta al plazo prescriptorio establecido en el artículo 44 del Código Procesal Constitucional.

6.2. Respecto del análisis de fondo del tema controvertido

El Tribunal ha establecido que de acuerdo con el artículo 74 de la Constitución, la potestad tributaria es la facultad del Estado para crear, modificar o derogar tributos, así como para otorgar beneficios tributarios, no obstante esta potestad no es irrestricta o ilimitada, por lo que su ejercicio no puede realizarse al margen de los principios y límites que la propia Constitución y las leyes de la materia establecen. Los límites que prevé la Constitución permite, por un lado, que el ejercicio de la potestad tributaria por parte del Estado sea constitucionalmente válido; de otro lado, garantiza que dicha potestad no sea ejercida arbitrariamente y en detrimento de los derechos fundamentales de las personas. Por ello, se puede afirmar que los principios constitucionales tributarios son límites al ejercicio de la potestad tributaria, pero también son garantías de las personas frente a esta potestad; de ahí que dicho ejercicio será legítimo y justo en la medida en que su ejercicio se realice en observancia de los principios constitucionales que están previstos en el artículo 74 de la Constitución, tales como el de legalidad, reserva de ley, igualdad, respeto de los derechos fundamentales de las personas e interdicción de la confiscatoriedad.

Al respecto, el Tribunal Constitucional citando la Sentencia N° 0042-2005-Ah TC ha establecido, respecto del principio de reserva de ley, lo siguiente:

“(…) la reserva de ley en materia tributaria es en principio una reserva relativa. En tal sentido, es posible que la reserva de ley pueda admitir, excepcionalmente, derivaciones al reglamento, siempre y cuando los parámetros estén claramente establecidos en la propia ley o norma con rango de ley. Para ello se debe tomar en cuenta que el grado de concreción de sus elementos esenciales será máximo cuando regule los sujetos, el hecho imponible y la alícuota; será menor cuando se trate de otros elementos. En ningún caso, sin embargo, podrá aceptarse la entrega en blanco de facultades al ejecutivo para regular la materia (…)”.

Por lo expuesto, el Tribunal indicó que la regulación del hecho imponible en abstracto debe comprender la alícuota, la descripción del hecho gravado (aspecto material), el sujeto acreedor y deudor del tributo (aspecto personal), el momento

del nacimiento de la obligación tributaria (aspecto temporal), y el lugar de su acaecimiento (aspecto espacial). En ese sentido, el Tribunal citando la sentencia cuyo Expediente es el N° 2762-2002- AA/TC ha establecido que el artículo 61 del TUO de la Ley del Impuesto General a las Ventas ha excedido los límites que derivan de la propia constitución en materia de reserva de ley, pues el legislador, dando carta abierta al Ejecutivo, ha establecido que sea este el que disponga las modificaciones a las tasas; lo que se presenta como una remisión normativa en blanco o deslegalización, permitiendo que sea la Administración la que finalmente regule la materia originalmente reserva a la ley, vulnerando con ello, además, el principio de jerarquía normativa.

7. Comentario

7.1. Principio de reserva de ley

En aplicación del artículo 74 de la Constitución, el Estado tiene la potestad de crear, modificar o derogar o establecer una exoneración exclusivamente por ley o decreto legislativo en caso de delegación de facultades, salvo aranceles y tasas, los cuales se regulan mediante decreto supremo. Esta potestad tributaria de crear normas jurídicas es la aptitud que tienen las entidades estatales para producir normas jurídicas que generen la obligación del pago de un tributo a través de una ley o norma de rango equivalente. No obstante, la mencionada potestad no es ilimitada ni irrestricta por lo que su ejercicio no puede realizarse al margen de los principios y límites que la propia constitución establece. Al respecto, el Tribunal Constitucional ha establecido en el considerando 12 de la sentencia recaída en el Expediente N° 2689-2004-AA/TC lo siguiente: "(...) La imposición de determinados límites que prevé la Constitución permite, por un lado, que el ejercicio de la potestad tributaria por parte del Estado sea constitucionalmente legítimo; de otro lado, garantiza que dicha potestad no sea ejercida arbitrariamente y en detrimento de los derechos fundamentales de las personas. Por ello, se puede decir que los principios constitucionales tributarios son límites al ejercicio de la potestad tributaria, pero también son garantías a las personas frente a esa potestad; de ahí que dicho ejercicio será legítimo y justo en la medida que su ejercicio se realice en observancia de los principios constitucionales que están previstos en el artículo 74 de la Constitución, tales como el de legalidad, reserva de ley, igualdad, respeto de los derechos fundamentales de las personas y el principio de interdicción de la confiscatoriedad (...)".

De lo mencionado, se desprende que el principio de reserva de ley, entre otros, es un límite a la potestad tributaria que busca la protección de los ciudadanos frente a la arbitrariedad en la que puede incurrir el Estado cuando el poder tributario se realiza fuera del marco constitucional establecido. En ese sentido, el principio de reserva de ley en el ámbito tributario significaría que la creación, modificación, derogación o exoneración de tributos quedaría reservada para ser actuada únicamente mediante una ley, no obstante, el principio de reserva de ley según el Tribunal Constitucional no es absoluto sino relativo, así en la sentencia recaída en el Expediente N° 2762-2002-AA/TC el Tribunal ha establecido que: "(...) para los supuestos regulados en el artículo 74 de la Constitución, la sujeción del ejercicio de la potestad tributaria al principio de reserva de ley —en cuanto al tipo de norma— debe entenderse como relativa, pues también la creación, modificación, derogación o exoneración tributarias pueden realizarse previa delegación de facultades, mediante decreto legislativo. Se trata en estos casos, de una reserva de acto legislativo. Asimismo, en cuanto a la creación del tributo, la reserva de ley puede admitir, excepcionalmente, derivaciones al reglamento, siempre y cuando, los parámetros estén claramente establecidos en la propia ley o norma con

rango de ley. Para ello, se debe tomar en cuenta que el grado de concreción de sus elementos esenciales será máximo cuando regule los sujetos, el hecho imponible y la alícuota; será menor cuando se trate de otros elementos. En ningún caso, sin embargo, podrá aceptarse la entrega en blanco de facultades al Ejecutivo para regular la materia (...)".

Por lo expuesto, podemos concluir que la relatividad del principio de reserva de ley no significa restringir la fuente creadora del tributo a la exigencia de una ley en sentido formal, en ese sentido, el artículo 74 de la Constitución admite que pueden crearse algunos tributos también mediante decreto legislativo y decreto supremo (para el caso de tasas y aranceles) e incluso a través de las ordenanzas, para el caso de los gobiernos locales. No obstante ello, la regulación del hecho imponible debería estar configurado en la norma que estipula la constitución para esos casos. Al respecto, el Tribunal Constitucional en la sentencia recaída en el Expediente N° 2762-2002-AA/TC ha establecido que: "(...) el hecho imponible en abstracto requiere la máxima observancia del principio de reserva de ley, el cual debe comprender la alícuota, la descripción del hecho gravado (aspecto material), el sujeto acreedor y deudor del tributo (aspecto personal), el momento del nacimiento de la obligación tributaria (aspecto temporal), y el lugar de su acaecimiento (aspecto especial) (...)".

En el presente caso estamos de acuerdo con lo establecido por el Tribunal Constitucional que en aplicación de sus resoluciones anteriores ha considerado fundada la demanda de amparo considerando el artículo 61 de la Ley del IGV e ISC, en mérito del cual se emitió el Decreto Supremo N° 093-2005-EF, que incorpora en el Literal A del nuevo Apéndice IV de la Ley del IGV al supuesto de importación de vehículos usados para el transporte de mercancías dentro de los alcances del ISC, vulnera el principio constitucional de reserva de ley.

7.2. Aplicación de la sentencia al caso concreto

En la parte resolutive de la sentencia en comentario se ha establecido que la demanda de amparo es aplicable solo al demandante, ello en virtud del artículo 3 de la Ley N° 28237(2), que establece que cuando se invoque la amenaza o violación de actos que tienen como sustento la aplicación de una norma autoaplicativa incompatible con la Constitución, la sentencia que declare fundada la demanda dispondrá, además, la inaplicabilidad de la citada norma.

En todos estos casos, los jueces se limitan a declarar la inaplicación de la norma por incompatibilidad inconstitucional, para el caso concreto, sin afectar su vigencia, realizando interpretación constitucional, conforme a la forma y modo que la Constitución establece. Por lo expuesto, la inaplicación del Decreto Supremo N° 093-2005-EF solo se aplicaría para la recurrente y no para los demás casos.

-
- (1) El Tribunal ha establecido este criterio en las resoluciones recaídas en los Expedientes N° 2762-2002- AA/TC y N° 3303-2003-AA/TC.
 - (2) La mencionada norma ha Sido publicada con fecha 31/05/2004 y establece que son normas autoaplicativas aquellas cuya aplicabilidad, una vez que han entrado en vigencia, resulta inmediata e incondicionada.

Fuente: Contadores & Empresas, 1ra. quincena Octubre 2009

Planificación Fiscal

1. INTRODUCCIÓN.

Las normas tributarias convierten al Estado en partícipe de los resultados de toda actividad económica llevada a cabo por los particulares, siendo las leyes fiscales las reglas por las que se fijará la participación del Estado en dichos resultados.

Las leyes fiscales cumplen además una finalidad de política económica, tratando de orientar la actividad de los particulares hacia fines socialmente deseables. Así, se incentiva unas actividades mediante reducciones o incluso subvenciones fiscales a la vez que se desincentiva otras, incrementando su gravamen. Esto implica que la carga tributaria soportada por un individuo variará en función de las decisiones adoptadas.

Así, al llevar a cabo una inversión, es posible elegir entre activos diversos (fondos de inversión, depósitos bancarios, planes de pensiones, etc.), con tratamiento fiscal muy distinto.

Al iniciar el ejercicio de una actividad empresarial, puede hacerse bajo forma societaria o de empresa individual. La forma de empresa determinará la cuantía del gravamen del beneficio y hasta, en algunos casos, la tributación por IVA.

Es más, aunque parezca sorprendente, también las decisiones de casarse, divorciarse, o tener hijos, tienen consecuencias tributarias.

Pues bien, dado que los impuestos tienen una influencia importante en nuestras vidas, se hace necesario aprender a medir el efecto de los mismos, para tomar aquellas decisiones que resulten más adecuadas.

La planificación fiscal pretende conocer a priori las consecuencias fiscales de las decisiones individuales, para poder así actuar de la forma más adecuada. Aunque pagar impuestos sea una obligación ineludible, el sistema tributario permite ciertas opciones que conviene conocer, saber cuantificar, y comparar.

En el apartado segundo estudiaremos cual es el tipo impositivo relevante a la hora de medir la incidencia de la fiscalidad. En los apartados tres a seis presentaremos algunas opciones, en torno a aspectos como la calificación de las operaciones, la progresividad de los impuestos, el tiempo o el sujeto pasivo. En el apartado siete haremos una alusión a los costes inherentes a la planificación fiscal, terminando con un resumen.

2. EL TIPO IMPOSITIVO

Si queremos averiguar cómo afecta la fiscalidad a la actividad económica, lo primero que tendremos que aclarar es qué tipo impositivo debemos considerar como relevante a la hora de tomar decisiones. El problema se puede plantear en el contexto de un impuesto proporcional o de un impuesto progresivo.

La carga tributaria es evidente cuando el contribuyente está sujeto a un impuesto proporcional. Así ocurre, por ejemplo, cuando una sociedad percibe una renta determinada.

Del beneficio obtenido debe satisfacer una cuota del 32,5% en 2007 y del 30 % en 2008; para las empresas de reducida dimensión el tipo aplicable a partir del ejercicio 2007 es el 25 % para los primeros 120.202 € de beneficio, y por el resto de los beneficios el 30 %. Las empresas de reducida dimensión son aquellas que en el ejercicio anterior han facturado menos de 8.000.000 €. Por tanto, de cada 10.000 euros de beneficio deberá entregar a la Hacienda Pública 3.250 € o 2.500 € si es de reducida dimensión.

La incidencia de un impuesto proporcional se mide con el tipo impositivo aplicable.

Sin embargo, la incidencia de la imposición no resulta tan evidente cuando el perceptor de la renta es un individuo, sujeto al Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, tributo de carácter progresivo. En este impuesto, nos encontraremos con una escala con la estructura reflejada en el cuadro 1:

CUADRO 1. Escala real del Impuesto sobre la Renta.

Base liquidable hasta euros	Cuota íntegra	Resto base hasta euros	Tipo aplicable
0	0	17.360	24%
17.360	4.166,40	15.000	28%
32.360	8.366,40	20.000	37%
52.360	15.766,40	En adelante	43%

Se trata de una escala progresiva en la que, al aumentar la renta, aumenta la tributación de manera más que proporcional. Así, a una persona que obtiene una renta disponible de 20.000 euros, le corresponde una cuota de 4.905,60 euros con un tipo medio de gravamen del 24,52%.

Base liquidable hasta 17.360.....	4.166,40
Resto (2.640 x 28%)	739,20
TOTAL CUOTA INTEGRAL	4.905,60

TIPO MEDIO DE GRAVAMEN: CUOTA INTEGRAL X 100 / BASE LIQUIDABLE.

EN NUESTRO CASO: 4.905,60 X 100/ 20.000 = 24,52 %

Si obtiene, en cambio, 30.000 euros, llevará a cabo la siguiente liquidación:

Base liquidable hasta 17.360	4.166,40
Resto (12.640 x 28%)	3.539,20
TOTAL CUOTA INTEGRAL	7.705,60

TIPO MEDIO DE GRAVAMEN: CUOTA INTEGRAL X 100 / BASE LIQUIDABLE.

EN NUESTRO CASO: 7.705,60 X 100/ 30.000 = 25,68 %

Si nos fijamos en esta liquidación, podemos observar dos aspectos:

- a) Un sujeto, cuya renta es de 30.000 euros, debe satisfacer un impuesto de 7.705,60 euros, lo que supone una cuota tributaria del 25,68% de la base. Este 25,68% es el tipo medio de gravamen.
- b) Puesto que la cuota tributaria correspondiente a 20.000 euros es de 4.905,60 euros, y la cuota tributaria correspondiente a 30.000 euros es de 7.705,60 euros, podemos decir que los 10.000 euros últimos soportan una cuota de 2800 euros y un tipo impositivo del 28%. El 28% es el tipo marginal, que aparece recogido en la última columna de la tabla de la tarifa.

Por tanto, será el tipo marginal el que habrá que tomar en consideración para medir la incidencia de un impuesto ante variaciones de renta. No resulta correcto, fijarse en el tipo medio para determinar cuál es la carga tributaria soportada

por esa actividad adicional.

En todo impuesto progresivo se puede distinguir entre tipo marginal y tipo medio

La incidencia de un impuesto progresivo se mide con el tipo marginal

Ejercicio.

Un sujeto, que dispone de una renta de 40.000 euros, está planeando llevar a cabo una inversión por la que incurrirá en unos gastos no deducibles de 7.000 euros, y por la que obtendrá unos rendimientos adicionales de 10.000 euros.

Comprueba:

- a) que si el individuo utiliza el tipo medio, decidirá realizar la inversión, al estimar, erróneamente, una rentabilidad neta positiva.
- b) que si el individuo utiliza, como debe, el tipo marginal, decidirá no llevar a cabo la inversión, al ser su rentabilidad después de gastos e impuestos claramente negativa;

3. LA CALIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES

En muchas ocasiones, la denominación que reciba la operación realizada por el individuo va a ser determinante del impuesto que haya de satisfacer. Por ejemplo, en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, una renta de 10.000 euros no tributa igual si es un rendimiento del trabajo que si es un rendimiento del capital mobiliario o un incremento de patrimonio. De la misma forma, en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, es diferente el gravamen que soporta un patrimonio de, por ejemplo, 500.000 euros, si se transmite en forma de herencia o de donación.

Lo importante es que, frecuentemente, los sujetos van a poder elegir la forma en que realicen sus operaciones y, por lo tanto, el impuesto que van a pagar. Ilustraremos esta afirmación con un ejemplo.

En el IRPF, la tributación de una inversión viene condicionada por el tipo de renta que proporcione, lo que, a su vez, depende del tipo de activos en que se invierta. La gran variedad de activos financieros existente permite que una persona pueda determinar

fácilmente el tipo de renta que va a obtener. Si, por ejemplo, invierte en un fondo de inversión, obtendrá variaciones patrimoniales, y si lo recibe como beneficiario de un plan de pensiones percibirá rendimientos del trabajo. Cada alternativa implicará una tributación diferente.

En nuestro país, las variaciones patrimoniales generadas en un período superior al año tributan al 18%, mientras que los rendimientos del trabajo tributan en la escala general del Impuesto.

Veamos qué tipo de inversión -fondo de inversión o rescate de un plan de pensiones sería preferible para una persona sujeta a un tipo marginal del IRPF del 40%, que percibe 10.000 euros, percibiéndose los rendimientos en el momento de liquidación de la inversión.

CUADRO 2

	Rendimientos del trabajo	Variación patrimonial
Renta obtenida	10.000	10.000
Base liquidable	10.000	10.000
Tipo impositivo	40%	18%
Cuota	4.000	1.800

Como puede verse, la variación patrimonial será la opción preferida.

Definir el tipo de operación a realizar es una forma de elegir los impuestos a satisfacer

Como hemos indicado, se trata de un simple ejemplo, que no garantiza que los resultados de la comparación sean idénticos en otros contextos. Sin embargo, el método utilizado servirá para determinar la opción preferida en otras situaciones posibles.

Ejercicio.

Con los datos del ejemplo anterior, determina cual será la opción preferida para:

- a) Una persona con tipo marginal del 24%.
- b) Una persona con tipo marginal del 37%.

4. LA PROGRESIVIDAD DE LOS IMPUESTOS

Por motivos de equidad, algunos impuestos -y, señaladamente, el IRPF- son progresivos: el impuesto que se satisface crece de manera más que proporcional al hacerlo la base liquidable. Esta característica de los impuestos debe tomarse en consideración en el momento de adoptar algunas decisiones. Aclarémoslo con un ejemplo.

La Sra. X, empresaria individual, obtiene en su actividad un beneficio de 120.000 euros. ¿cual es la cuota tributaria que debe soportar? ¿Obtendría algún ahorro fiscal, si su cónyuge, que no obtiene renta alguna, colaborara en el ejercicio de la actividad durante algunas horas, de forma que un tercio del beneficio le correspondiera al marido y dos tercios a la mujer? Para simplificar, pasaremos por alto el hecho de que los contribuyentes pueden deducir en la base el mínimo personal y familiar.

En el caso de que la Sra. X ejerza la actividad en solitario, la tributación sería la siguiente:

Beneficio.....	120.000	
Cuota íntegra:		
Hasta 52.360		15.766,40
Resto (67.640 x 43%)		29.085,20
TOTAL		44.851,60

Al ejercer la actividad empresarial de forma individual, toda la renta resulta imputable a la Sra. X, correspondiéndole pagar una cuota tributaria de 44.851,60 euros. Con lo que, sólo tendrá disponible una renta de 75.148,40 euros (120.000 – 44.851,60).

Veamos lo que ocurre cuando la Sra. X comparte la actividad con su marido. En tal caso, ella tendrá una renta de 80.000 euros, y su marido de 40.000 euros.

Cuadro 3. Tributación en el IRPF, si la actividad empresarial se comparte

	Sra. X	Sr. Y	Total
Beneficio	80.000	40.000	120.000
Cuota Tributaria	27.651,60	11.193,20	38.844,80
Renta neta	52.248,40	28.806,80	81.155,20

La Sra. X soporta una cuota tributaria de 27.651,60 euros. Por su parte, el marido al percibir un beneficio de 40.000 euros, deberá satisfacer una cuota tributaria de 11.193,20 euros. La suma total de la cuota de ambos cónyuges asciende a

38.844,80 euros, siendo su renta disponible de 81.155,20 euros (120.000 – 38.844,80). Comparando esta cantidad con la que se obtiene si la actividad se ejerce en exclusiva por la Sra. X, se ha obtenido un ahorro de 6.006,80 euros.

Los impuestos progresivos ofrecen un incentivo a los individuos para partir la base liquidable total en varias porciones, lo más iguales posible.

Ejercicio:

Calcule la cuota tributaria agregada en el supuesto de que el beneficio empresarial se impute a cada uno de los cónyuges por mitad.

5. EL TIEMPO

El tiempo aparece como una variable fundamental a considerar en la mayoría de las decisiones a llevar a cabo, por dos motivos.

En primer lugar, porque pagar más tarde equivale a pagar menos. Así ocurre, por ejemplo, cuando una persona invierte en un fondo de inversión, donde la renta generada no tributa anualmente en el IRPF. Los rendimientos obtenidos solamente se gravan en dicho impuesto al liquidar la inversión. Se produce así una demora en el pago que se traduce en una menor tributación efectiva.

En segundo lugar, porque la cuantía a pagar, en muchos casos, depende del momento en que se lleven a cabo las operaciones o de su duración. Así, como ya sabemos, las variaciones patrimoniales a más de 1 año tributan en el IRPF al 18% y los rendimientos del trabajo tributan a la escala general de gravamen, reduciéndose en un 40% cuando el tiempo de generación es mayor de 2 años.

Tomando en cuenta estas previsiones, el sujeto pasivo puede decidir acerca del momento más oportuno para llevar a cabo actividades económicas tales como la obtención de una renta, la realización de una inversión o la transmisión de un patrimonio.

Pondremos un ejemplo de un empleado que tiene la oportunidad de elegir entre una retribución inmediata y otra diferida. El trabajador, que tiene 60 años de edad, puede optar entre percibir hoy una remuneración de 10.000 euros, o esperar al momento de su jubilación y recibir, entonces, 12.108 euros. Supongamos que nuestro empleado puede obtener de sus inversiones unos rendimientos antes de impuestos del 6%, que estarán sujetos a un tipo marginal del 30% en el IRPF, y que el individuo espera que su tipo impositivo en el momento de la jubilación sea del 20%.

CUADRO 4

	Retribución inmediata	Retribución diferida
Importe retribución	10.000	12.108
Tipo impositivo	30%	20%
Cuota tributaria	3.000	2.422
Retribución neta	7.000	9.686
Capital final	8.599	9.686

El trabajador elegirá la alternativa que le permita obtener un mayor capital final neto en el momento de la jubilación.

Caso de optar por la retribución inmediata, ésta se verá reducida por un impuesto de 3.000 euros (10.000 x 0,3), quedando disponibles 7.000 euros. Invertido el capital al 4,2% (6% x 0,7) hasta el momento de la jubilación (5 años), se transformará en 8.599 euros.

Si opta por la retribución diferida de 12.108 euros, tendrá que satisfacer impuestos por importe de 2.422 euros (12.108 x 0,2),

quedando como capital disponible 9.686 euros.

Así pues, en este caso, será preferible la retribución diferida.

De todo lo dicho, merece la pena resaltar:

A identidad de cuota tributaria, pagar más tarde equivale a pagar menos

En muchos casos, la cantidad a pagar depende del momento en que se lleven a cabo las operaciones, o de su duración.

Ejercicio:

Justifique por qué, en el ejemplo que hemos propuesto, la empresa es indiferente entre retribuir a su empleado con 10.000 euros hoy o con 12.108 euros dentro de cinco años. Considere que el empresario es una sociedad y que puede obtener de sus inversiones una rentabilidad antes de impuestos del 6%.

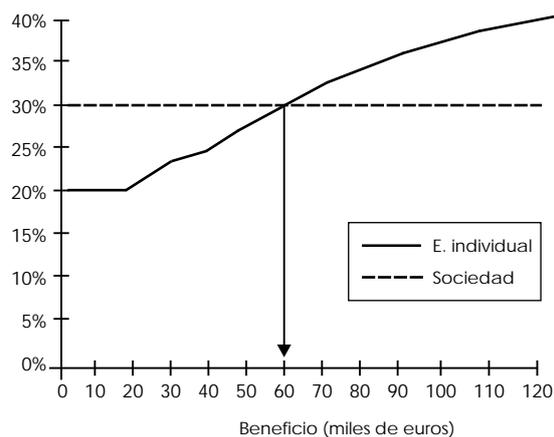
6. EL SUJETO PASIVO DE LOS IMPUESTOS

En algunos casos, los individuos pueden influir sobre sus obligaciones fiscales, eligiendo en qué impuesto van a ser sujetos pasivos. Por ejemplo, una persona que lleva a cabo una actividad empresarial puede alterar su tributación constituyendo una sociedad para desarrollarla.

En el caso de llevarse a cabo la actividad económica bajo la titularidad de una persona individual, el beneficio obtenido con la misma será gravado en el IRPF con una escala progresiva: a mayor nivel de beneficio, mayor tributación. La cuota a satisfacer variará desde cero euros hasta un porcentaje del beneficio igual al tipo máximo de la escala del IRPF que, en la actualidad, es del 43%.

En el supuesto de constituir una sociedad, el beneficio se gravará en el Impuesto sobre Sociedades a un tipo impositivo fijo: en la actualidad, con carácter general, el 32,5% (aunque tomaremos aquí un tipo impositivo del 30% ajustado al ejercicio 2008).

GRÁFICO 3. Empresa individual versus Sociedad.



El punto de equilibrio del gráfico anterior está en los 52.000 €, no en los 60.000 €, para un tipo medio de gravamen en el IRPF del 30%

El gráfico 3 refleja la relación entre la tributación soportada por una empresa individual, a la que se aplicara en el IRPF la escala real (recogida en el cuadro 1), y una sociedad, que tributa, para cualquier nivel de beneficios, al 30%. En el gráfico se aprecia que las empresas con un nivel reducido de beneficios encontrarán ventajoso mantener la titularidad

individual, mientras que los empresarios con beneficios elevados encontrarán más favorable la forma de empresa social.

El cuadro 5 concreta cómo se ha calculado el tipo medio de tributación en el IRPF para dos niveles de beneficios determinados.

CUADRO 5

	Empresa individual		Sociedad
Base liquidable	20.000	100.000	20.000
Cuota íntegra	4.905,60	36.251,60	30.000
Tipo medio	24,52%	36,25%	30%

Cuando los beneficios son de 20.000 euros, y no existen rentas de otro tipo, la cuota íntegra del IRPF será de 4.905,60 euros, lo que supone un gravamen del 24,52% del beneficio. Para este empresario, la forma individual es la opción preferible.

Al empresario con 100.000 euros le corresponde satisfacer una cuota del IRPF de 36.251,60 euros, es decir, un 36,25% del beneficio. Para este empresario, la forma societaria es la recomendable. Si se opta por constituir una sociedad, se consigue que la renta no tribute a un tipo superior al 30%.

Las empresas con beneficios elevados obtendrán ventajas fiscales actuando bajo forma societaria. Con ello se consigue que los beneficios empresariales no sean gravados por encima del tipo impositivo societario

7. LOS COSTES DE LA PLANIFICACIÓN FISCAL

Las operaciones de planificación fiscal vienen condicionadas por el coste en que se incurre para llevarlas a buen término. El individuo sólo llevará a cabo la actividad planificadora, cuando la ganancia esperada supere los costes que genere. De entre los diversos tipos de costes, nos centraremos exclusivamente en los derivados de las normas fiscales.

Los grandes cambios que experimenta la normativa tributaria, la convierten en un bosque intrincado en el que resulta costoso adentrarse, y encontrar los caminos que el legislador ha establecido para dirigir al ciudadano hacia los objetivos socialmente deseados.

Veamos un ejemplo de cómo estos costes condicionan las posibilidades de planificación. Un particular adquiere a una empresa, en segunda transmisión, un local que destinará al arrendamiento, por 150.000 euros. Esta operación está sujeta al Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales Onerosas (ITPO), lo que supone un coste de 10.500 euros (En la Comunidad de Madrid el tipo del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales es del 7% para inmuebles). Ahora bien, si el inmueble se destinara a una actividad empresarial y la adquisición fuera gravada por el IVA, la operación no estaría sujeta al ITPO. Esta segunda opción supone el ahorro de los 10.500 euros del ITPO, con un coste cero en el IVA, ya que su IVA soportado se deduce en su integridad del IVA repercutido.

Supongamos que el comprador sabe que en algunos casos es posible ahorrarse los 10.500 euros de ITPO, pero no sabe si él puede obtener dicho beneficio.

Ante la duda, el comprador se encuentra en la disyuntiva de pagar el impuesto sin más, o consultar a un profesional que le saque de dudas, quien le cobrará unos honorarios de 100 euros. ¿Cuál de las dos opciones tomará el adquirente?

a) Si considera que la probabilidad de obtener el ahorro fiscal es pequeña, por ejemplo del 1%, dado que sabe sólo pueden obtener dicho ahorro los empresarios, el comprador pagará el ITPO sin buscar información adicional, dado que el valor

esperado del ahorro fiscal es de 105 euros ($10.500 \times 0,01$), y resulta inferior al coste de la información.

b) Si el valor esperado del ahorro fuera superior al coste de la planificación (100 euros, en nuestro ejemplo), el comprador no tendrá inconveniente en afrontar dicho coste para así garantizarse el ahorro del impuesto en caso de que tuviera derecho al mismo.

Resumen

1. La incidencia de un impuesto proporcional se mide con el tipo impositivo aplicable. La incidencia de un impuesto progresivo se mide con el tipo marginal.
2. La forma en que se lleva a cabo una operación económica, determina su tributación. Así pues, definir el tipo de operación a realizar es una forma de elegir los impuestos a satisfacer.
3. En los impuestos progresivos, una estrategia que permite reducir la tributación, es fraccionar la base impositiva, en partes lo más iguales posible. Ello implica la existencia de incentivos a repartir rentas o patrimonios dentro de una familia, y estímulos a fraccionar un hecho imponible global en varios hechos imponibles parciales.
4. El tiempo es una variable a considerar, por dos motivos:
 - a) A igualdad de cuota tributaria, pagar más tarde equivale a pagar menos.
 - b) En muchos casos, la cantidad a pagar depende del momento en que se lleven a cabo las operaciones, o de su duración.
5. El volumen de los beneficios deberá tenerse en cuenta a la hora de elegir entre empresa individual y sociedad.
 - a) Las empresas con beneficios elevados obtendrán ventajas fiscales actuando bajo forma societaria.
 - b) Las empresas con beneficios reducidos minimizarán sus costes fiscales bajo forma individual.
6. Aunque la actividad planificadora supone incurrir en costes adicionales, el particular estará dispuesto a llevar a cabo la planificación fiscal siempre que el valor esperado del beneficio supere a los costes que origine.

Fuente: ADM Business School,
MBA FULL TIME, 575 16 48,
www.admbs.com



¿Su empresa utiliza cheques?

Conozca las diversas modalidades en que pueden emitirse

Carlos Padilla Ponce(*)

RESUMEN EJECUTIVO

El cheque es, que duda cabe, uno de los principales y más utilizados medios de pago en las relaciones comerciales, siendo por ello necesario que existan diversas modalidades que se adecuen a las particulares necesidades que el mercado exige. En el presente informe el autor expone los diversos tipos de cheque y su utilización en casos concretos.

1. Alcances

El cheque es una orden de pago entregada por un cliente bancario a su banco, para que este pague el importe indicado en el referido título valor, descontado el monto de su cuenta.

El esquema es sencillo: una persona que emite un cheque contado para ello con fondos disponibles en una empresa del sistema financiero; un banco autorizado que, descontando los fondos de la cuenta del emisor, realiza el pago que se indica en el cheque; y, otra persona a quien se le entrega el cheque, que tiene la facultad de cobrar dicho importe.⁽¹⁾

En conclusión, el cheque constituye una orden de pago a cargo del banco; siendo requisito que el emitente cuente con fondos a su disposición en su cuenta corriente, o que el banco girado autorice sobregirar la referida cuenta. Sin embargo, la inobservancia de estas prescripciones no afecta la validez del título como cheque.

2. Tipos de cheque

Además del cheque común, existen otras clases de cheque que la Ley de Títulos Valores (en adelante, LTV) denomina especiales, en la medida que poseen caracteres específicos que lo diferencian del ordinario. Nuestra LTV reconoce los siguientes:

- a) Cheque cruzado.
- b) Cheque para abono en cuenta.
- c) Cheque intransferible.
- d) Cheque certificado.
- e) Cheque de gerencia.
- f) Cheque de giro.
- g) Cheque garantizado.
- h) Cheque de viajero.
- i) Cheque de pago diferido.

A continuación explicaremos las diversas utilidades de los cheques especiales, para dar cuenta en qué casos es recomendable su emisión.

a) Cheque cruzado

Es aquel cheque en el que el emitente o el tenedor legítimo lo cruza con dos líneas paralelas en el anverso a fin de que solamente pueda ser cobrado mediante abono en una cuenta corriente bancaria; por lo tanto, no puede ser cobrado en ventanilla.

En otras palabras, mediante el cruzamiento del cheque se dispone que sea un banco cualquiera (cruzamiento general) o un banco determinado (cruzamiento especial) quien cobre al banco girado el importe del cheque. El banco procurador a su vez deberá abonar en la cuenta del beneficiario el importe del

cheque o pagarlo en efectivo.

Por ejemplo, se gira un cheque a cargo del Banco de Crédito, cruzándolo para que se pague en una cuenta de otro banco; de esta manera, el beneficiario lo presentará al banco procurador, el cual deberá abonar en la cuenta del emisor el importe, para luego presentarlo al banco girado.

La utilidad de este tipo cheque es que permite al beneficiario cobrarlo en cualquier banco (general) o en uno específico (especial), además, da la seguridad de no pagar en efectivo, sino mediante abono en cuenta (ver gráfico N° 1).

b) Cheque para abono en cuenta

Es aquel cheque que lleva la cláusula "para abono en cuenta", "para acreditar en cuenta", "para ser depositado en cuenta de (...)", o cualquier otra análoga, que podrá ser puesta por el girador o por cualquier otro tenedor legítimo en el anverso del título, ya que de hacerlo en el reverso no surtiría efecto alguno.

La ley le confiere carácter de irrevocable a la cláusula insertada, y en caso de que se tache, el cheque perderá mérito cambiario.

El funcionamiento de este tipo de cheque es sencillo: el banco girado pagará el cheque al beneficiario depositándole en su cuenta el importe del referido título valor; es decir, el banco girado solo hará efectivo el pago si el beneficiario es cliente suyo y, por lo mismo, tiene una cuenta. Ahora bien, si el beneficiario no tiene una cuenta en el banco girado, tendrá que abrirse una para que pueda hacer efectivo el cobro (ver gráfico N° 2).

c) Cheque intransferible

Es aquel emitido con la cláusula "intransferible", "no negociable", "no a la orden" u otra equivalente; en virtud de lo cual solo debe ser pagado a la persona a cuyo favor se emitió; o, si lo solicita el beneficiario, puede ser acreditado en su cuenta corriente u otra cuenta de la que sea titular.

El cheque intransferible o no negociable implica que solamente quien aparece como beneficiario puede hacerlo efectivo, no es viable siquiera la cesión de derechos, y en caso de que se produzca su cesión o endoso, tal acto se entenderá como no hecho.

d) Cheque certificado

Es aquel cheque en el cual el banco ha certificado, a petición del girador o de cualquier tenedor, la existencia de fondos disponibles para realizar el pago del cheque.

En efecto, la certificación del cheque viene a ser una declaración del banco girado, en la cual este hace saber que el cheque en el que ha sido puesto tiene suficiente provisión de fondos con los que se hará efectiva la obligación, esto en la

medida que se presente a cobro dentro de su plazo (ver gráfico N° 3).

e) Cheque de gerencia

Es aquel cheque que es emitido por las empresas del sistema financiero nacional a cargo de ellas mismas, pagaderos en cualquiera de sus oficinas del país. Con expresa indicación de ello en el mismo título; sin embargo, este tipo de cheque podrá ser pagado en sus oficinas del exterior.

Los cheques de gerencia son transferibles y no pueden ser girados a favor de la propia empresa, ni al portador.

La gran ventaja del cheque de gerencia es que representa seguridad en el pago, toda vez que es el propio banco el girador, de esta manera no habrá que preocuparse por la solvencia o los fondos disponibles (ver gráfico N° 4).

f) Cheque de giro

Es aquel cheque emitido a favor de determinada persona que lleva la cláusula "cheque de giro". Únicamente las empresas del sistema financiero nacional están autorizadas a emitirlos; siendo su finalidad el realizar transferencias de fondos y/o emitir giros a lugares ajenos a donde se emitió el cheque.

Por lo tanto, estos cheques tendrán las siguientes características:

- Serán emitidos solo a la orden de determinada persona;
- No son transferibles, sin que para ello se requiera de cláusula especial; y
- Son pagaderos solo en las plazas u oficinas propias de la empresa emisora y/o en la de sus corresponsales, señalada al efecto en el mismo título, ubicada en plaza distinta a la de su emisión (ver gráfico N° 5).

g) Cheque garantizado

El cheque garantizado es aquel en el que el banco ha autorizado su giro a su cargo con provisión de fondos garantizados, en formatos especiales y papel de seguridad. Ahora bien, la información que este tipo de cheque debe contener es la siguiente:

- La denominación de "cheque garantizado".
- Cantidad máxima por la que el cheque garantizado puede ser emitido; o, cantidad impresa en el mismo título.
- Nombre del beneficiario, no pudiendo ser girado al portador.

En otras palabras, la existencia de fondos es garantizada por el banco girado, sin requerir de certificación, para cuyo efecto este mantendrá depósito constituido por el emitente o concederá autorización a este para sobregirarse, afectando exclusivamente al pago de estos cheques. Esta garantía tiene los mismos efectos cambiarios que el aval (ver gráfico N° 6).

h) Cheque de viajero

Cheque de viajero es aquel que, previo pago del valor que representa, el banco entrega a un viajero con el compromiso de pagarlo en cualquiera de sus oficinas.

Claro está que este tipo de cheque lo

usan las personas con la finalidad de evitar los riesgos que el portar dinero en efectivo conlleva (ver gráfico N° 7).

i) Cheque de pago diferido

Cheque de pago diferido es una orden de pago emitida a cargo de un banco, condicionando su pago al transcurso del plazo señalado en el mismo título, el que no podrá ser mayor a treinta días desde su emisión, fecha en la que el emitente debe tener fondos suficientes.

Así, por ejemplo, se gira un cheque el 20 de noviembre, indicando que se podrá cobrar a partir del 10 de diciembre; esta fecha es correcta en la medida que no se exceda a los treinta días máximos para diferir el pago desde su giro. Ahora bien, el tenedor o beneficiario del título tendrá treinta días más para poder hacer efectivo el pago, contados desde la fecha en que el cheque puede ser cobrado, no desde la fecha de giro (ver gráfico N° 8).

¿Cheque de pago diferido igual a cheque posdatado?

Hay que diferenciar al cheque de pago diferido del cheque posdatado. En efecto, en el primer caso, la fecha de giro es la verdadera, solo que se hace indicación expresa de que el cheque no podrá ser cobrado sino a partir de determinado día (treinta días desde su giro como máximo). En el segundo caso, la fecha de giro que figura en el cheque no es la verdadera,

GRÁFICO N° 1
Cheque cruzado (Cruzamiento general)

GRÁFICO N° 2
Cheque para abono en cuenta

GRÁFICO N° 3
Cheque certificado

sino que se pone una posterior; por ejemplo, el cheque se emite el 1 de enero del 2008, pero la fecha que figura como de giro será 15 de enero, con la intención de que sea a partir de esa fecha, que recién se pueda hacer efectivo el cobro. Si embargo, los cheques posdatados serán exigibles desde su fecha de real emisión, ello aunque en el cheque se consigne una fecha distinta (artículo 179 de la LTV).

- (*) Asesor de Derecho Empresarial de la revista Contadores & Empresas. Miembro de la División de estudios legales de Gaceta Jurídica SA. Asistente de docencia de Derecho Civil de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- (1) División de estudios legales de Gaceta Jurídica S.A. "Gula Rápida de Preguntas y Respuestas de la Ley de Títulos Valores". Gaceta jurídica 4ta. Edición. Lima, 2005. p. 185.

Fuente: Contadores & Empresas, 1ra. quincena Octubre 2009

GRÁFICO Nº 4

Cheque de gerencia

Banco de Finanzas S.A. Arequipa 15 / 01 / 2001 S/. 3,000
 Lugar Día / Mes / Año

12345678 9 001 123 1234567890 23

Páguese a la orden de Margarita Antonieta Cabrera Torres
Tres mil Nuevos Soles

CHEQUE DE GERENCIA

No aceptar si firma debajo de esta línea, espacio reservado para los datos electrónicos

Firma(S) [Firma]
 GERENTE GENERAL DEL BANCO DE FINANZAS S.A.

Nº 12345678 001 123 1234567890 12345678901

GRÁFICO Nº 5

Cheque de giro

Banco de Finanzas S.A. Lima 15 / 03 / 2001 S/. 360.00
 Lugar Día / Mes / Año

12345678 9 001 123 1234567890 23

Páguese a la orden de Fausto Luis Devila Enriquez
Trescientos sesenta Nuevos Soles

GIRO BANCARIO

Pagadero sólo en la ciudad de Arequipa

No aceptar si firma debajo de esta línea, espacio reservado para los datos electrónicos

Firma(S) [Firma]
 REPRESENTANTE LEGAL DEL BANCO DE FINANZAS S.A.

Nº 12345678 001 123 1234567890 12345678901

GRÁFICO Nº 6

Cheque garantizado

Banco de Finanzas S.A. Lima 15 / 03 / 2001 S/. 660.00
 Lugar Día / Mes / Año

12345678 9 001 123 1234567890 23

Páguese a la orden de José Gabriel Yupanqui Castro
Seiscientos sesenta Nuevos Soles

CHEQUE GARANTIZADO

Hasta por el monto de S/. 500.00

Daniela Rodríguez Meneses
 D.N.I. 19025416

Firma(S) [Firma]
 Nombre(S) Daniela Rodríguez Meneses

No aceptar si firma debajo de esta línea, espacio reservado para los datos electrónicos

Nº 12345678 001 123 1234567890 12345678901

GRÁFICO Nº 7

Cheque de viajero

Banco de Finanzas S.A. Piura 21 / 06 / 2001 **US\$** 660.00
 Lugar Día / Mes / Año

12345678 9 001 123 1234567890 23

Páguese a la orden de José Gabriel Yupanqui Castro
Seiscientos sesenta Dólares americanos

CHEQUE DE VIAJERO

Banco de Finanzas S.A.
 Av. Arequipa 5322 - Miraflores

Firma(S) [Firma]
 REPRESENTANTE LEGAL

No aceptar si firma debajo de esta línea, espacio reservado para los datos electrónicos

Nº 12345678 001 123 1234567890 12345678901

GRÁFICO Nº 8

Cheque de pago diferido

Nombre del Banco Miraflores 13 / 09 / 2000 S/. 550.00
 Lugar y fecha de giro Día / Mes / Año

12345678 9 001 123 1234567890 23

Páguese a la orden de Frida Cristina Vigil Talavera
Quinientas cincuenta Nuevos Soles

CHEQUE DE PAGO DIFERIDO

QUISSELL VÁSQUEZ PANAGUA
 D.N.I. 30934217

Firma(S) [Firma]
 Nombre(S) Quisell Vásquez Paniagua

No aceptar si firma debajo de esta línea, espacio reservado para los datos electrónicos

Nº 12345678 001 123 1234567890 12345678901



Gestión Empresarial

Ing. Gonzalo Pérez

En los últimos años ha surgido una nueva realidad gerencial. Las empresas que buscan la calidad como estrategia competitiva han visto como avanzan mano a mano el mejoramiento de la calidad, el incremento de la productividad, la reducción de los costos y la mayor satisfacción del cliente. Simultáneamente, estas firmas han descubierto que la mejor forma de asegurar la satisfacción del cliente externo es satisfacer al interno en cada paso del proceso. Esta condición es válida para las operaciones que tiene que ver o no con manufactura.

En el campo de la manufactura, el mejoramiento puede tomar muchas formas; nueva tecnología, mejores interacciones cliente proveedor, uso de controles estadísticos o sistemas de medición, etc. El mejoramiento de las áreas administrativas y en las industrias de servicio se relaciona con la labor de incrementar la efectividad y la eficacia de los procesos de la empresa que suministran productos a los clientes internos y externos. Deben eliminarse las barreras que interrumpen el flujo del trabajo y los procesos pueden modernizarse para reducir el desperdicio y disminuir los costos. La mejor manera de hacerlo es mediante el concepto denominado mejoramiento de los procesos de las empresas.

El establecimiento de objetivos y medidas para las salidas de todas las actividades, hace que se tenga un control más estricto de "como anda el negocio".

1. MEDIDAS DEL COMPORTAMIENTO DE UN NEGOCIO

Existen tres medidas principales de los procesos de un negocio:

1.1.- Medidas de efectividad

El grado en que son satisfechos los objetivos o metas planteados por la organización y por los clientes. Un sinónimo de efectividad es calidad. Efectividad es tener un producto apropiado en el lugar apropiado y al precio apropiado. La efectividad tiene un impacto sobre el cliente.

1.2.- Medidas de eficiencia

El punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de efectividad. La productividad es una medida de eficiencia.

1.3.- Adaptabilidad

La flexibilidad de la organización para dirigir las expectativas futuras y cambiantes del cliente y los requerimientos especiales e individuales del cliente de hoy. Se trata de dirigir a la organización para satisfacer las necesidades especiales del presente y los requerimientos del futuro.

Las medidas son básicas, si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar; esto es así de simple. Las medidas son el punto donde comienza el mejoramiento, porque permiten comprender cuales son las metas y en que nivel estamos de ellas. Sin estas el cambio y el mejoramiento de las organizaciones se dificulta enormemente, Las medidas se pueden utilizar para:

- Comprender lo que ocurre
- Evaluar la necesidad del cambio
- Evaluar el impacto del cambio
- Garantizar que se generen ganancias o pérdidas
- Corregir las condiciones que se salen de control
- Establecer prioridades
- Decidir cuando las responsabilidades
- Determinar cuando debe darse entrenamiento adicional
- Planear para satisfacer las nuevas expectativas del cliente
- Proporcionar programas realistas

Por qué el colaborador que se queja de lo arduo que ha trabajado durante todo el día se marcha a casa y juega tres set de tenis (el cual consume el doble de energía que en sus ocho horas de trabajo) y se siente encantado de hacerlo?. Porque experimenta un sentimiento de logro cuando el sistema de medidas le ofrece una retroalimentación directa.

Por qué la gente no corre de un lado a otro de la calzada golpeando con su raqueta de tenis una pelota que vale 45 \$.?. El hecho es que al lanzar la pelota en la calle no experimenta el mismo sentimiento de logro porque no existen normas que rijan esta actividad, ninguna persona se involucra en el juego para ver cómo se esta desempeñando, y no hay triunfo ni derrota.

En general, la gerencia realiza una labor insatisfactoria cuando establece medidas para el proceso de la empresa, las personas quieren que se les evalúe. Necesita que se les mida. Los trabajadores mediocres son los únicos individuos que no desean ser evaluados. En efecto, si la gerencia no establece los sistemas apropiados, los buenos ejecutores idearan formas de evaluarse a si mismos para demostrarle lo bien que están actuando. Sin embargo, con frecuencia sucede que tales medidas no son tan importantes para la empresa. La gerencia debe trabajar con los empleados para establecer medidas que tengan significación, tanto para ellos como para la organización.

Lord Kelvin dijo :

"Cuando usted pueda evaluar aquello de lo que esta hablando y expresarlo en números, sabe algo al respecto, y cuando no puede medirlo ni expresarlo en números, su conocimiento es escaso e insatisfactorio. Este puede ser el comienzo del conocimiento, pero en su pensamiento difícilmente ha avanzado hasta la etapa científica."

La medición es importante para el mejoramiento por varias razones:

- Esta centra su atención en factores que contribuyen a lograr la misión de la organización
- Muestra la efectividad con la cual se emplean los recursos.
- Ayuda a fijar las metas y a monitorear las tendencias
- Proporciona el input para analizar la causa raíz y las fuentes de los errores.
- Ayuda a identificar oportunidades de mejoramiento progresivo.
- Proporciona un medio para saber si se están obteniendo ganancias o no.
- Ayuda a monitorear el progreso.

2. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión se definen como un conjunto de variables que miden un proceso o situación. El propósito que persigue un indicador de gestión varia de acuerdo a su uso; en general pueden utilizarse para:

- Comprender la situación actual.
- Analizar estado de los procesos.
- Controlar procesos.
- Regular parámetros de los procesos.
- Aceptar o rechazar, etc.

Existen distintas familias de indicadores, hay algunos indicadores que miden la satisfacción del cliente, otros miden la efectividad en el cumplimiento de los compromisos o metas,

otros miden el eficiencia de los recursos utilizados, hasta los hay para medir la motivación y el mejoramiento del recurso humano, en fin todo procesos que genere estadísticas o medidas pueden ser medido a través de un indicador de gestión.

Un indicador de gestión o variable de medición puede a su vez dividirse en varios indicadores de gestión, ejemplo: El indicador Numero de barriles de petróleo producidos, se subdivide a su vez en otros indicadores como: Numero de barriles de petróleo liviano producidos o Numero de barriles de petróleo pesado producidos.

2.1 ELEMENTOS DE UN INDICADOR DE GESTIÓN.

- a.- Definición
- b.- Objetivo
- c.- Nivel de referencia
- d.- Responsabilidad
- e.- Puntos de lectura o medición
- f.- Periodicidad
- g.- Sistema de procesamiento o toma de decisiones.

Todo indicador de gestión debe tener una definición, esto es, una descripción de la variable que se quiere medir, también puede ser definida como una expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que se quiere controlar, la definición de una variable debe ser específica y debe evitar incluir causas / soluciones. Ejemplo de definición de indicador: Número de barriles (Nbbs):

Esta definida como la cantidad de barriles de petróleo producidos en un día (24 horas), en la División de Operaciones de Producción. No hay distingo en la calidad del mismo (La calidad del petróleo se define como Liviano, Mediano, Pesado y Extrapesado).

El objetivo del indicador debe estar muy claro, expresa la razón de ser de la medición y lo que se pretende (Maximizar, minimizar, eliminar, etc.) con el mismo. En el objetivo del indicador se debe determinar las acciones a tomar en casos de contingencias. (Medidas preventivas y correctivas).

El nivel de referencia permite definir desviaciones, se transforma en meta. Existen distintos niveles de referencia: Histórico, estándar, teórico, a requerimiento, competitivo, político, mensual, consensual y planificado. Ejemplo: Producir Un (1) Millón de barriles diarios.

Todo indicador debe tener un responsable, es quien actúa de acuerdo a la información que suministra el indicador y su posible desviación del nivel de referencia. Ejemplo: El responsable por la cantidad de barriles que se producen es el Gerente General de la División y es quien debe definir los correctivos necesarios en casos de desviaciones del indicador.

Los puntos de lectura o medición se refiere a donde y cuando se deben realizar las mediciones.

La periodicidad esta definida por la frecuencia en que debe ser tomada la medida.

Por ultimo, el sistema de procesamiento o toma de decisiones se refiere a la forma, (manual o automática) como debe ser recolectada la información, donde será procesada y como será procesada. Ejemplos de indicadores de gestión:

POTENCIAL (MBD)	1,004
PRODUCCIÓN (MBD)	881
RESERVAS (MMMBS)	
LIVIANOS	4.6
PESADOS	4.8
POZOS	13,700
EQUIPOS PERFORACIÓN	27
ESTACIONES DE FLUJO	334
PLANTAS	74
OLEODUC. / GASODUCTOS (KM)	17,500
FUERZA LABORAL (FH)	
PROPIA	7,432
CONTRATISTA	9,360
PRESUPUESTO (MMMBS)	
INVERSIONES	121
OPERACIONES	127

Cuadro. Ejemplo de Indicadores de Gestión.

3. CONTROL ESTRATÉGICO EN LAS EMPRESAS.

Para una compañía dedicada a múltiples negocios es relativamente sencillo establecer metas presupuestarias y financieras para sus diversas divisiones siendo las ganancias lo fundamental. No obstante, para mantener la rentabilidad y una ventaja competitiva segura a largo plazo es necesario poner atención al control de gestión (Control estratégico). Pocas empresas desarrollan procesos eficaces de control estratégico.

En la mayoría de las empresas dedicadas a múltiples negocios la tendencia actual es hacia la descentralización. La British Petroleum (BP) y Courtauld's acabaron con lo que anteriormente eran imperios de la centralización, convirtiéndose en numerosos negocios de discreta magnitud, responsables de sus propias ganancias. ICI da cada vez mayor autonomía y responsabilidad a sus principales funcionarios ejecutivos de cada una de sus divisiones. Incluso compañías de menor diversificación tales como la Xerox y Digital Equipment Corporation están adoptando estrategias de mercado más orientadas a sectores de mercado de determinados productos o empresas nacionales.

La esencia de la descentralización consiste en colocar en manos de los gerentes generales de los centros o negocios de ganancias individuales la principal responsabilidad en cuanto a la estrategia propuesta y los resultados alcanzados, y no en manos de la gerencia central. Las empresas llevan a cabo la descentralización con el fin de asegurar que las estrategias estén basadas en conocimientos detallados acerca de mercados de productos específicos, para aumentar la exclusividad de la estrategia y reducir la sobrecarga depositada en la gerencia ejecutiva superior de la empresa. Todo esto es deseable. No obstante, la descentralización sólo puede funcionar correctamente si se cumplen las dos condiciones básicas siguientes:

- * El centro debe estar en capacidad de determinar si el negocio se desarrolla bien de acuerdo con la estrategia, A menos que el centro sepa cuándo intervenir, la descentralización se convierte en la renuncia de la responsabilidad.
- * Los jefes del negocio deben saber qué es lo que el centro considerará como un buen desempeño. Si las metas no están claras se afectará todo el concepto de responsabilidad descentralizada, ya que se han definido en forma viciada las condiciones bajo las cuales el cabeza del negocio espera operar sin recibir la intervención del centro.

En el Centro de Gerencia Estratégica Asbridge se han llevado a cabo numerosos estudios con entrevistas y cuestionarios por correo acerca del proceso de control estratégico. Se presentaron los hallazgos generales de estos estudios y de gerentes experimentados elegidos de las investigaciones. Se ha logrado percibir que son pocas las empresas que cumplen con las dos condiciones descritas anteriormente.

3.1. EL PROCESO DE CONTROL

En principio, es el proceso de control corporativa el que define las metas de los cabezas de negocio y mantiene al centro al tanto de sus progresos. El proceso de control comprende los cuatro pasos encadenados siguientes:

- * Negociación de los objetivos de cada negocio en la cartera corporativa
- * Supervisión de los resultados realmente obtenidos
- * Establecimiento de los incentivos y sanciones para la gerencia del negocio
- * Intervención cuando sea necesario para presionar con miras práctica de la estrategia, un ajuste a los planes y a lograr una mejor puesta en práctica de la estrategia o, como alternativa sugerir un ajuste a los planes y objetivos.

A través de la negociación de los objetivos, el proceso de control establece los criterios de un buen desempeño con respecto al negocio. Con la supervisión del desempeño y la identificación de las desviaciones en cuanto a los objetivos, el proceso de control suministra las señales que producen la intervención central. Por último, con los incentivos y sanciones

personales el proceso de control fortalece la motivación individual. Idealmente, el proceso de control mejora las relaciones laborales entre los diferentes niveles y conlleva a una más exitosa puesta en práctica de los planes.

3.2. EL CONTROL PRESUPUESTARIO NO ES CONTROL ESTRATÉGICO

La importancia del proceso de control corporativo está ampliamente reconocida, al menos la mayoría de las grandes compañías poseen actualmente sistemas de control presupuestario bien desarrollados. Sin embargo, el control presupuestario se concentra en las ganancias y otros objetivos financieros tales como el flujo de caja, además de que enfoca básicamente o exclusivamente los próximos doce meses. No cubre objetivos no financieros que pueden ser importantes para asegurar rentabilidad y fuerza competitiva; no presta atención a las metas y objetivos a largo plazo y no trata acerca del progreso realizado por la compañía con respecto al resto de sus competidores.

Un enfoque exclusivo sobre los resultados financieros y los presupuestos puede dejar de estimular a los gerentes a desarrollar ventajas competitivas a más largo plazo. Puede plantear motivaciones erróneas a los gerentes de negocios y hacer que las intervenciones por parte del centro resulten más difíciles. Un alto ejecutivo describía una gran adquisición que había hecho su compañía. La empresa filial que había propuesto la compra enfrentaba una probable guerra de precios entre los competidores, pero había justificado la adquisición con el argumento de que permitiría la racionalización y un ahorro en los costos. Después de la compra, los precios subieron mucho más de lo esperado y las ganancias adicionales excedieron las proyecciones iniciales. Parcialmente, como consecuencia de ello, la filial no abordó la racionalización en forma agresiva. Luego, dos años más tarde, los precios cayeron abruptamente, haciendo que la adquisición se tornara en pérdidas. Se inició un programa de emergencia para alcanzar el ahorro en costos original, sin embargo, ante el contexto de competencia, resultado en los resultados de un mercado depresivo y una mayor competencia, resultó difícil evitar un fuerte golpe en los resultados corporativos publicados. "Realmente hubiera querido llevar el negocio antes en dirección a la racionalización", expresaba el ejecutivo. "Pero es que para éste momento nos faltaba un acuerdo específico acerca del progreso que debíamos alcanzar con la racionalización. Dijeron que su estrategia era muy buena y ya que las ganancias que obtuvieron estaban por encima de las estimaciones del presupuesto se me hacía muy difícil oponerme y hacer presión sobre ellos."

Este es el tipo de error que alguna vez se comete con respecto al control corporativo en la mayoría de las empresas. No obstante, se debe esencialmente a una excesiva confianza en el sistema de control financiero a corto plazo. El control estratégico es necesario para equilibrar simplemente el control presupuestario. El control estratégico se ocupa de la puesta en práctica exitosa de los planes estratégicos, mientras el control presupuestario se centra en el logro de los objetivos. Define los criterios de un buen desempeño estratégico, motiva a los gerentes a conducirse de acuerdo a ellos, permite una temprana identificación de las estrategias que se alejan de las metas propuestas y, cuando es necesario, desencadena la búsqueda de estrategias nuevas o mejores medios para ponerlas en práctica. Así pues, el proceso de control estratégico se ocupa no únicamente de la retroalimentación que reciben los gerentes con respecto a los resultados obtenidos, sino también del ajuste rápido de las estrategias que confronten problemas. El control estratégico incluye elementos de "retroalimentación" y de TI.

3.3 NECESIDAD DE MEDICIONES CLARAS DEL DESEMPEÑO

Para que el control estratégico funcione, es esencial definir los criterios de un buen desempeño y supervisar los logros de acuerdo a éstos. Sin embargo, mientras que las metas presupuestarias casi siempre se encuentran bien definidas y claras, se ha encontrado mucha confusión sobre qué se puede considerar un buen desempeño estratégico. He aquí un clásico comentario del gerente de un negocio: "Nunca está realmente claro qué es lo que ellos (el centro corporativo) van a

considerar como un buen desempeño. Uno tiene una idea razonable de ello y se puede dar cierta interpretación de las respuestas que recibe de vuelta. No obstante, no se sabe a ciencia cierta hasta que se llega al final si uno lo hizo bien o no a juicio de ellos. Este tipo de situaciones reduce drásticamente las motivaciones en los gerentes de los negocios y deteriora las relaciones existentes entre los negocios y el centro. Incluso en aquellas compañías dedicadas a la planificación estratégica, con frecuencia faltan los vínculos claros entre la estrategia general y las metas específicas para supervisar los pasos del progreso. Tal como expresó un gerente: "La gente en la compañía era extraordinariamente buena en armar planes estratégicos maravillosos que en realidad no expresaban lo que se iba a lograr de ellos al final".

Para la CEO, una compañía descentralizada, resulta muy difícil saber cuándo es necesario intervenir en un negocio, y, sin un panorama razonablemente claro acerca de los objetivos estratégicos clave para ese negocio, resulta prácticamente imposible. El proceso de control estratégico debe asegurar que estén claros los criterios bajo los cuales será juzgado el progreso y desempeño del negocio y que esos criterios hayan derivado de la estrategia general que se han fijado para el negocio.

3.4. PROCESOS DE CONTROL ESTRATÉGICO

Es importante la precisión, claridad y naturaleza de los objetivos estratégicos el rigor con el cual se registran y controlan dichos objetivos y la manera en que se relacionan las recompensas, sanciones e intervenciones con el logro de los objetivos planeados.

Se realizaron en forma detallada, y se encontraron que muy pocas empresas tenían un proceso de control estratégico medianamente formal y explícito como su proceso de control presupuestario. Esto quedó confirmado en una encuesta realizada por correo entre las 200 compañías principales del Reino Unido, en la cual sólo el 15 por ciento aseguró contar con objetivos o hitos estratégicos como parte de su proceso de control.

3.5. PROCESOS FORMALES DE CONTROL ESTRATÉGICO

Aun cuando fueron sorpresivamente pocas las compañías que contaban con un proceso formal de control estratégico, en la investigación se identificaron aquellas que efectivamente poseían un control estratégico más formal y explícito. Los hallazgos de la investigación acerca de los procesos formales de control estratégico se basan en el trabajo realizado con ocho empresas, a saber: BE, Bank, Pilkington, RTZ, Ciba-Geigy, ICI, National Westminster Shell y Xerox.

Los procesos formales de control estratégico por lo general tienen un cierto número de pasos:

* Revisiones periódicas de la estrategia para cada uno de los negocios. Esto puede ser anualmente o con menor frecuencia, sobre una base regular o menos predecible. El negocio propone objetivos o hitos estratégicos específicos y los negocia con el centro hasta lograr un acuerdo. Estos objetivos representan indicadores no financieros sobre la posición competitiva subyacente y suministran a los objetivos financieros un equilibrio a mayor plazo y más estratégico. Así describe su programa un gerente de la ICI:

"El hito cubre un período de diez años y es más detallado y preciso durante los primeros años y menos en los siguientes. Es una mezcla de factores críticos cuantitativos y cualitativos que actúan como indicadores clave de acuerdo con los cuales se puede determinar si el desempeño cumple con las exigencias o se muestra deficiente en forma significativa y persistente, ante lo cual surge la necesidad de reevaluar la estrategia.

Un ejemplo de los objetivos o hitos estratégicos lo encontramos en la participación en el mercado en segmentos determinados, fechas de introducción de nuevos productos o procesos mediciones de la satisfacción del consumidor, niveles de calidad del producto y cronogramas de adquisiciones.

Generalmente, son más comunes los objetivos que se centran en planes de acción o proyectos que aquéllos que se basan en el rendimiento o los resultados. Son mucho menos frecuentes los objetivos de referencia competitiva (por ejemplo, participación relativa en el mercado de dos veces más que el competidor más cercano, en vez de un 30% de participación en el mercado).

- * Planes de operación anual. Los objetivos explícitos no financieros que derivan del plan estratégico se incluyen con frecuencia al lado de los objetivos presupuestarios financieros en los planes de operación anual. BP, NatWest y Xerox incluyen objetivos o hitos no financieros en sus planes de operación anuales.
- * Supervisión formal de los resultados estratégicos. Algunas compañías (por ejemplo ICI y BP) la combinan con la supervisión de planes presupuestarios o de operación. Otras (por ejemplo, Ciba-Geigy y Pilkington) las tienen como un proceso separado. En Ciba-Geigy, por ejemplo, cada negocio produce informes anuales de dos a seis páginas sobre control estratégico. Estos informes consideran si las presunciones fundamentales que respaldan las estrategias aún resultan válidas, si los programas estratégicos se encuentran dentro del cronograma y si los objetivos a mayor plazo son todavía alcanzables. (El esquema a continuación muestra un informe simplificado de control estratégico de Ciba-Geigy).
- * Recompensas personales y la intervención del centro. Los objetivos estratégicos específicos se forman bajo esquemas de recompensas personales y complementan el desempeño financiero ya que orientan la intervención del centro. La mayoría de las compañías evitan crear un vínculo entre los logros de objetivos estratégicos y las recompensas personales, y prefieren vínculos más indirectos y flexibles. Algunas compañías (por ejemplo, NatWest y Xerox), sin embargo, sí utilizan los objetivos estratégicos como un factor directo en la determinación de bonos. Muchas empresas, tales como Shell y ICI, usan metas estratégicas específicas como elementos que atraen la atención e intervención central. Una vez que el negocio comienza a fallar en la prosecución de sus hitos o metas, el centro puede presionar en busca de mayor información, o por una revisión básica de la estrategia y comenzará a tener una mayor participación. En último término, el centro puede retener la inversión de capital o cambiar el equipo gerencial. No obstante, existe por lo general flexibilidad en la reacción que se produce ante las metas fallidas. Un gerente de ICI expresa, "No queremos moldear gente sólo concentrada en alcanzar ciegamente los hitos programados por la empresa". Un gerente de la Shell apoya este comentario diciendo: "Los hitos no pueden ser inmutables". El dilema surge en tratar de obtener algo entre las metas fijadas y la inexistencia de ellas."

3.6. PROCESOS INFORMALES DE CONTROL ESTRATÉGICO

La gran mayoría de las empresas no poseen hitos u objetivos estratégicos explícitos que sean regular y supervisados como parte del proceso de control gerencial que se halla en marcha. Sin embargo, la ausencia de estos hitos estratégicos formales no significa que no exista un proceso de identificación de metas estratégicamente importantes o el control de la puesta en marcha de una estrategia. Esto más bien significa que se prefiere adoptar un enfoque más informal.

El centro y los negocios pueden realizar tanto reuniones formales como contactos de manera informal con el fin de expresar sus puntos de vista, y así el entendimiento mutuo puede desarrollarse aún ante la falta de hitos explícitos, siempre que la comunicación en ambos sentidos sea buena. "El aprendizaje de cómo interpretar la retroalimentación" es fundamental en este contexto. No obstante, los objetivos presupuestarios se establecen y supervisan formalmente y por lo general se les atribuye gran importancia. Pero los objetivos presupuestarios se fijan en el marco de una estrategia ya acordada y las discusiones acerca del presupuesto suministran un vehículo idóneo para la comunicación de prioridades y

restricciones estratégicas.

Un gerente de la Nestlé expresa: "Uno puede lograr los objetivos mensuales alterando la estrategia, por ejemplo, recolocando ciertos ramos o cambiando los gastos de publicidad. Pero, si uno hace esto, el director del grupo de productos en el centro lo notará rápidamente, no a través del informe de control formal sino a través de contactos informales con el país en particular." En los procesos informales, la supervisión del desempeño tiene lugar a través de diversos medios: revisiones estratégicas periódicas, informes de planes de operación, investigaciones específicas y, lo que es más importante, reuniones y discusiones informales regulares. Ante la ausencia de hitos explícitos hay una menor formalidad en el proceso de supervisión y una mayor flexibilidad en los ítems que reciben gran parte de la atención.

Asimismo, si faltan objetivos estratégicos explícitos, el proceso de control no puede implicar vínculos directos o automáticos entre los logros de objetivos estratégicos y las carreras personales dentro de la empresa o los medios de compensación. Sin embargo, ya hemos visto que las compañías que poseen hitos explícitos también evitan este tipo de relación directa, por tanto la norma en ambos tipos de procesos de control estratégico es que exista una conexión más difusa e indirecta entre el desempeño estratégico y las consecuencias personales del mismo. Sin embargo, posiblemente resulte menos claro para los gerentes de negocios que trabajan bajo el enfoque informal en qué forma exactamente están siendo evaluados.

Sin metas explícitas, la intervención del centro puede basarse en una evaluación más amplia del progreso realizado. Por lo tanto se corre el riesgo de ser observado en una forma más arbitraria, pero presenta la ventaja de no estar limitado a criterios de evolución prefijados. Sin motivos específicos formales de intervención, el centro deberá encontrar vías más informales para decidir cuándo un negocio se encuentra fuera de su rumbo correcto. Un gerente de BOC lo resume de esta forma: "Es necesario un sistema de control, no obstante el signo de alerta realmente oportuno nunca provendrá del sistema de control formal. Este viene de las sensaciones que uno pueda percibir acerca de cómo va el negocio. Las cosas que realmente le dan a uno la señal de alerta son aquellas que se sienten al visitar el negocio y darse uno cuenta de lo que está pasando."

3.7. VENTAJAS DE LOS PROCESOS FORMALES DE CONTROL ESTRATÉGICO

En nuestra investigaciones identificamos una serie de beneficios potenciales que presenta el proceso formal de control. Estos son los siguientes:

- mayor claridad y realismo en la planificación;
- mayor "flexibilización" en los estándares de desempeño;
- mayor motivación para los gerentes de las unidades del negocio;
- más oportuna intervención de la gerencia central; y
- más claras responsabilidades.

Definir formal y explícitamente sus objetivos estratégicos puede evitar el diseño de planes vagos e irreales, ya que el proceso tiende a asegurar que los gerentes de los negocios piensen en forma específica acerca de sus planes. ¿Qué es lo que realmente debemos lograr para hacer que la estrategia funcione? ¿Cuáles son las presunciones críticas que establecemos? ¿Cuál es nuestro cronograma? Con una supervisión formal de los objetivos estratégicos explícitos ya no resulta suficiente una estrategia de carácter orientador. El negocio debe además especificar los hitos que marcarán el nivel de éxito que éste considerará como un buen desempeño. Esto implica un análisis algo profundo. Por supuesto, los planes claros y específicos se pueden hacer sin la ayuda corporativa, pero en los casos en que hay tendencia a dejar algo vagos los detalles o a hacer mediciones en forma demasiado optimista, el control corporativo puede suministrar el antidoto.

"Nos hemos dado cuenta de que un proceso de control estratégico más específico ha sido una gran ayuda para centrar el debate, en vez de dejarnos llevar por el intercambio de prejuicios en el que solíamos caer" (BP).

ACTIVIDADES SETIEMBRE-DICIEMBRE 2009

Actividades Académicas



Curso: "Comercio Exterior y Legislación Aduanera". Expositor: CPCC César Solano Ampa (Lima). Fechas: 9, 11, 16, 18, 23 y 25 de noviembre 2009.



Seminario-Taller: "Adecuación e Implementación del Nuevo Plan Contable General Empresarial (PCGE) Armonizado con las NIIF'S. Expositor: CPCC Dante Ataupilco Vera. Fechas: 11, 12 y 13 de diciembre del 2009.



El Simposium Contable Descentralizado del Sector Minero Energético "Aspectos contables relacionados con las estrategias y oportunidades del negocio minero energético en épocas de crisis", realizado el 15 y 16 de octubre del 2009 en nuestro local institucional. Se contó con la presencia de destacados representantes del sector minero energético del país, tales como: Sr. Luis Chirinos Fano, Presidente del Comité de Contabilidad y Auditoría de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía; Dr. Hans Flury Royle, Presidente de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía; Sr. Walter Sánchez Sánchez, Sub Director de Promoción Minera, Ministerio de Energía y Minas; Sr. José Sastre Zambrana, Contador General Corporativo de Corporación Aceros Arequipa S.A.; Sr. Alfredo Plenge Thorne, Gerente de Finanzas y Comercialización de Sociedad Minera El Brocal S.A.A.; Sr. Ricardo Ruiz Taus, Socio de Auditoría, Director de Energía y Recursos de Deloitte Latco; Sr. Héctor Gutiérrez Durand, Socio Director de Auditoría de Deloitte Perú; Sr. Mario Delgado Barreda, Gerente de Operaciones Mineras y Desarrollo Sostenible de Inkabor S.A.; Sr. Víctor Burga Ramos, Socio de Auditoría de Ernst & Young; Sr. José M. Acosta Suárez, Contralor de Red de Energía del Perú; Sr. Edilfonso Cáceres Cáceres, Contador General de Sociedad Minera El Brocal S.A.A.; Sr. Fernando Gavoglio Méndez, Socio de PricewaterhouseCoopers; Sr. Juan José Córdova Valenzuela; Sr. Gonzalo Argandoña, Socio de PricewaterhouseCoopers; Sr. Raúl Jacob Ruisánchez, Gerente de Planeamiento Financiero de Southern Peru Copper Corporation; Sr. Jesús Hinojosa Ramos, Gerente General de Empresa de Generación Eléctrica de Arequipa S.A.; Sr. Rafael López Abad, Gerente de Auditoría Interna de Southern Peru Copper Corporation de Auditoría KPMG; Sr. Alfredo Rodríguez Neira, Gerente General de Latinoamericana de Gerencia S. Civil de R. L.; Sr. César Linares Flores, Gerente de Contabilidad de Sociedad Minera Cerro Verde S.A.; Sr. Numa Arellano, Socio Director de Ernst & Young; Sr. Oswaldo Rondón Nieto, Gerente de Contabilidad de Grupo Glencore S.A., Sr. Nicolás Canevaro Bocanegra, Socio División de Consultoría Contable y de Aseguramiento de Latinoamericana de Gerencia S. Civil de R. L.



Clausura de los Programas de Especialización Profesional en Gestión Tributaria, Finanzas Empresariales, Auditoría Gubernamental, Financiera y Tributaria, así como el Programa de Especialización Profesional en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), realizado el Viernes 18 de diciembre del 2009 con la presencia del Decano CPCC Rohel Sánchez Sánchez, del Director de Educación y Desarrollo Profesional CPCC José R. Pezo Apaza, docentes y directores que acompañaron en esta emotiva ceremonia que congregó a los participantes de los diferentes programas, quienes recibieron sus certificados y fueron inscritos en el Registro de Especialistas del Colegio de Contador Públicos de Arequipa.

Actividades por los 50 años de la "Ley de Profesionalización", Ley N° 13253 del 11-09-1959



Noche Cultural, con presentación del Grupo de Teatro de la Universidad San Pablo, poesía canto y música de diferentes grupos musicales. Fecha: 08 de setiembre 2009.



Mesa de Honor en la Sesión Solemne con ocasión de celebrarse el 11 de setiembre el "Día del Contador Público" y los 50 años de la Ley de Profesionalización. realizado el viernes 11 de setiembre 2009.



Reconocimiento al CPC Francisco Herrera Morales, Ex Decano del colegio de Contadores Públicos de Arequipa, quien tuvo a cargo el discurso de Orden.



Reconocimiento Especial a distinguidos Miembros de la Orden por su aporte brindado a la Profesión Contable:

- CPCC Angel Pablo Valdivia Chamana
- CPCC José Julián Rodríguez Salas
- CPCC Julio Félix Alcocer Melgar

Actividades por los 50 años de la "Ley de Profesionalización", Ley N° 13253 del 11-09-1959



Reconocimiento Especial a distinguidos Miembros de la Orden por su aporte brindado a la Profesión Contable:

- CPCC Norma Nidia Ortega de Zamora
- CPCC Eusebio Grimaldo Arapa Mendoza
- CPCC Rina Clotilde Deglane Gómez



Reconocimiento especial a cargo del CPCC Berly Gonzales Arias, Gerente General del Gobierno Regional Arequipa, al Colegio de Contadores Públicos de Arequipa por sus Bodas de Oro de la ley de Profesionalización del Contador Público.

Municipalidad Provincial de Arequipa otorgó "Diploma y Medalla de Oro de la Ciudad" al Colegio de Contadores Públicos de Arequipa, por conmemorarse las Bodas de Oro de la Ley de Profesionalización del Contador Público.



Fiesta Familiar y Rifa Institucional 2009



Fiesta Familiar realizado el sábado 19 de setiembre del 2009, en el Club Social del Contador Público "CPC Alejandro Tejada Rodríguez", donde se pudo disfrutar de festival de postres, festival de comidas criollas, juegos infantiles, tómbola gigante, show infantil, presentaciones artísticas de danza árabe y karate, sorteo de la rifa institucional y con la animación de la orquesta Zona Vip.

Premiación Rifa Institucional



Premiación a los ganadores de los premios de la Rifa Institucional, que se llevó a cabo el 24 de setiembre del 2009, en el Auditorio del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa, con la presencia de Notario Público. El afortunado ganador del premio mayor de S/. 7,000.00 fue el CPC Christian Enrique Linares Gonzales, ¡Felicitaciones!

Clausura del Campeonato Interno 2009



Realizado el sábado 26 de setiembre del 2009, en el Club Social del Contador Público "CPC Alejandro Tejada Rodríguez". Felicidades al equipo Gremio Contable que obtuvo el primer puesto del Campeonato.

Comisión Especial "Caso creación Escuela Profesional de Finanzas y Auditoría de la UNSA"



Integrantes: CPCC Raúl Esquivel Gallegos(Presidente), CPC Noé Rojas Pinto, y CPCC Alejandro Pariguana Moncca.

Asamblea General Extraordinaria



Realizada el jueves 01 de octubre del 2009, donde se dio el Informe de la Comisión Especial "Caso creación Escuela Profesional de Finanzas y Auditoría de la UNSA".

Reunión de Confraternidad del Hogar del Contador



Divertido Bautizo de Guagua en la reunión de Confraternidad del Hogar del Contador, realizado el 27 de noviembre del 2009.



Juramentación del nuevo Comité de Damas del Hogar del Contador, en la última reunión de confraternidad del 2009, llevado a cabo el 17 de diciembre, junto con una cena navideña y diferentes números artísticos.



Donación del Hogar del Contador - Junta Directiva periodo 2008-2009.

Moderno Televisor de Plasma de 50 pulgadas, reproductor de DVD Panasonic, y Home Theater donado por el hogar del Contador del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa

IV Colegiatura 2009



Incorporación de 57 nuevos Miembros de la Orden al Colegio de Contadores Públicos de Arequipa, en ceremonia oficial el 07 de octubre del 2009, en nuestro auditorio institucional "CPC José Rodríguez Salas".

Incorporación de nuevos Contadores Públicos Colegiados Certificados.



Ceremonia realizada el 07 de octubre, donde se hizo entrega del Certificado que los acredita como Contadores Públicos Colegiados Certificados.

V Colegiatura 2009



Última ceremonia de Colegiatura del 2009, realizada el 16 de diciembre, donde se incorporó 72 nuevos Miembros de la Orden a nuestra institución profesional ¡Bienvenidos!

Gran Peña Bailable



Organizada por el Comité de Damas del Hogar del Contador y la Dirección de Imagen Institucional y Publicaciones, realizado el 31 de octubre del 2009, en los nuevos ambientes del colegio.

53 Aniversario de Fundación del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa



Mesa de Honor en la Sesión Solemne con ocasión de celebrarse el 53º Aniversario de creación Institucional, llevado a cabo el lunes 12 de octubre del 2009, en el Auditorio Institucional "CPC Guillermo Espinoza Bedoya".



Se nombró Miembro Honorario al Dr. Eusebio Quiroz Paz Soldán y la imposición de la "Medalla de Oro" del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa fue otorgado al Dr. CPCC Luis Edgardo Gastón Carrasco y Echave.



Reconocimiento a Miembros de la Orden por sus 50 años de labor Profesional:
CPCC Ángel Valdivia Chamana y al CPC Newton Chávez Ticona

53 Aniversario de Fundación del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa



Reconocimiento especial al personal administrativo del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa.



Incorporación a la galería de Ex Decanos al señor CPCC Jesús Hinojosa Ramos, Periodo 2006-2007.

Inauguración y Bendición Local Institucional



Reconocimiento a los Consejos Directivos que contribuyeron a la realización de la construcción del primer nivel del local institucional con la develación de una placa recordatoria.



Develación de placa recordatoria por la obra construida e implementada del segundo piso: Salón de usos múltiples, ampliación del auditorio "CPC José Rodríguez Salas" y ambiente de servicios.



Inauguración de las obras construidas del segundo nivel a cargo del padrino CPCC Jesús Hinojosa Ramos.



Consejo Directivo 2008-2009 acompañados de distinguidos invitados, para continuar con momentos de esparcimiento y celebración, en el nuevo salón de usos múltiples.

X Convención Nacional de Peritos Contables
"CPCC Angel Valdivia Chamana"



Con la presencia de distinguidas personalidades en la inauguración de este importante evento nacional, como el Dr. Juan Manuel Guillén Benavides, Presidente Regional de Arequipa, Dr. Rufo Isaac Rubio Zevallos, Presidente de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, se dio inicio a la X Convención Nacional de Peritos Contables que llevó como tema "El Peritaje Contable en el contexto de los tratados de Libre Comercio", realizado el 03, 04 y 05 de diciembre del 2009, en los salones de la Parroquia "San Juan Bautista" de Yanahuara, con la presencia de 22 decanos de Colegios de Contadores Públicos Regionales.



Palabras del CPCC Angel Valdivia Chamana en la Ceremonia de clausura de la X Convención Nacional de Peritos Contables, evento que llevó su nombre.



Almuerzo de confraternidad ofrecido a los convencionistas, llevado a cabo en el Restaurant "Sol de Mayo", agradeciendo así la participación de nuestros invitados a nivel nacional.

FELICITACIONES



El Consejo Directivo felicita a los colegas CPCC José L. Riveros Chocano, CPCC Alejandro L. Pariguana Moncca y CPCC Alfonso Tamayo Galdos, por haber obtenido el primer puesto en los Trabajos Técnicos de la X Convención Nacional de Peritos Contables de un total de 18 trabajos presentados, quienes se hicieron acreedores de un premio de S/. 2,500 y de S/. 1,000 por parte del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa.



Reglamentan prestación de servicios del personal policial para entidades públicas o privadas

RESUMEN EJECUTIVO

A efectos de resguardar la seguridad de las empresas, muchos empleadores optan por contratar personal policial para que presten servicios de seguridad durante sus días de franco o durante su periodo vacacional; sin embargo, hasta la fecha la regulación de dicha prestación de servicios era bastante escasa. En virtud de ello, a través del Decreto Supremo W 004- 2009-It', se ha aprobado el Reglamento de Prestación de Servicios Extraordinarios Complementarios a la Función Policial, el cual es materia de comentario en el presente informe.

Antecedentes

Con fecha 15 de julio del presente año, se publicó el Decreto Supremo N° 004- 2009-IN, Reglamento de Prestación de Servicios Extraordinarios Complementarios a la Función Policial, cuyas disposiciones han sido establecidas de conformidad con lo dispuesto en el artículo 51 de la Ley N° 27238, modificada por la Ley N° 28857 - Ley del Régimen de Personal de la Policía Nacional del Perú.

Así, se dispuso que el Director General de la Policía Nacional del Perú tiene la facultad de celebrar o aprobar convenios con personas naturales o jurídicas, privadas o públicas, así como entidades públicas en general, para la prestación de servicios extraordinarios complementarios a la función policial, con cargo a informar al titular del sector. Tales servicios pueden ser prestados con personal de la PNP que se encuentre de servicio, de franco o de vacaciones, los cuales deberán recibir un pago adicional por dicho concepto.

El referido pago no tiene carácter remunerativo, pensionable, ni será base de cálculo para los beneficios sociales, siendo otorgado solo durante la prestación efectiva del servicio extraordinario y deberá ser abonado directamente al personal de la Policía Nacional del Perú por la entidad a la que le presta el servicio.

Finalmente, los accidentes o el fallecimiento del efectivo acaecidos durante la prestación de tales servicios, se considerarán como ocurridos en la función policial.

1. Servicios extraordinarios complementarios a la función policial definición

Se consideran servicios extraordinarios complementarios a la función policial aquellos de custodia y seguridad brindada a personas naturales o jurídicas, sean estas públicas o privadas, así como a entidades públicas en general y empresas de propiedad del Estado a nivel nacional.

Así, se encuentran obligados a observar las disposiciones referidas a la prestación de tales servicios, el personal de la PNP y los beneficiarios de este.

2. Características

La prestación de servicios extraordinarios y complementarios a la función policial tiene las siguientes características:

2.1. Personal facultado para autorizar los servicios

Se encuentra facultado para celebrar convenios de prestación de servicios extraordinarios y complementarios a la función policial, el Director General de la Policía Nacional del Perú, con cargo a informar al ministro del Interior.

Asimismo, tienen dicha facultad los directores territoriales debidamente autorizados por delegación, los jefes regionales y los comandos autorizados por estos, con cargo a informar al superior jerárquico.

Es importante señalar que al momento de celebrar tales

convenios se deberá cautelar que los servicios se brinden para personas naturales o jurídicas y establecimientos o eventos que no pongan en riesgo la imagen y respetabilidad de la PNP. Asimismo, se deberá asegurar que los servicios sean brindados empleando el número adecuado de efectivos, a fin de que no se ponga en riesgo la integridad del personal policial que los presta.

2.2. Personal facultado a prestar los servicios

Los servicios extraordinarios y complementarios a la función policial podrán ser prestados con personal policial que se encuentre de servicio, de franco o de vacaciones, quienes deberán recibir un pago como contraprestación por tales servicios.

2.3. Contraprestación por los servicios

La contraprestación por los servicios prestados se encuentra compuesta por dos partes: una referida al pago correspondiente al personal policial que brinda el servicio y, la otra, correspondiente al monto a pagar a la PNP. Este último ingreso constituirá un recurso directamente recaudado.

El monto correspondiente al pago por cada uno de los citados conceptos será determinado de la siguiente manera:

Al efectivo policial	
Por hora:	0.25% de la UIT
A la Policía Nacional del Perú	
Por hora:	0.11% de la UIT

La contraprestación se encuentra referida a la UIT vigente a la firma del convenio respectivo, de manera que si el servicio se brinda de forma continua se aplicará el valor de la UIT vigente a cada año de prestación del servicio.

Asimismo, la contraprestación correspondiente al personal policial que brinda el servicio mantiene las siguientes características:

- El pago deberá ser abonado directamente al efectivo policial por la persona natural o jurídica, pública o privada, o entidad pública en general, beneficiaria de la prestación de servicios extraordinarios complementarios de la función policial.
- Esta contraprestación no tiene naturaleza remunerativa.
- Dicha contraprestación no tiene carácter pensionable.
- No es base de cálculo para beneficios sociales.
- Es pagado solo como contraprestación directa por la prestación efectiva del servicio complementario.

Pese a lo señalado, resulta curioso que en la cláusula tercera del modelo de contrato de Locación de Servicios, se mencione a la contraprestación como "remuneración". No obstante, en virtud de lo señalado, en la propia norma se deberá considerar el pago como no remunerativo y dicha denominación como un error tipográfico de la norma.

3. Contingencias acaecidas durante la prestación del servicio

Los accidentes que ocasionen lesiones leves o graves, incapacidad física o fallecimiento del personal policial, acaecidos durante la prestación de los servicios extraordinarios y complementarios a la función policial, pactados bajo cualquier modalidad, serán considerados como ocurridos en acto de servicio.

4. Modalidades del servicio

Los servicios extraordinarios y complementarios a la función policial serán prestados bajo alguna de las siguientes modalidades:

4.1. Servicios extraordinarios complementarios institucionales

Son los servicios de custodia y/o seguridad que realiza el personal policial en establecimientos públicos o privados, así como a entidades públicas en general, empresas de propiedad del Estado, instalaciones de servicios públicos privados, asociados o de propiedad estatal a nivel nacional y a las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas que requieran el referido servicio.

Para contratar servicios bajo esta modalidad se deberá celebrar un convenio, definido como el documento suscrito por el director general de la PNP o la autoridad policial, debidamente delegada por él, y debe consignar necesariamente lo siguiente:

- a) El servicio a prestar y la modalidad.
- b) Requerimientos del servicio, en cuanto al número de efectivos policiales y logística a emplear.
- e) La contraprestación económica por el servicio a brindar, con detalle de los porcentajes que corresponde a pagar a los efectivos policiales comprometidos en el servicio y los recursos directamente recaudados para la PNP.
- d) Los datos del seguro por responsabilidad ante los daños ocasionados contra terceros, los cuales deberán ser acreditados por el solicitante del servicio.

La contratación del seguro por responsabilidad ante los daños ocasionados contra terceros es requisito indispensable para la celebración del convenio, debiendo el director general de la PNP o las autoridades policiales delegadas cautelar su suscripción. Asimismo, los beneficiarios deberán contar con registro activo en la Superintendencia Nacional de la Administración Tributaria (Sunat).

Los servicios prestados bajo esta modalidad deberán ser brindados por el personal que se encuentra en servicio, siendo posible con o sin —adicionalmente— la participación del personal que se encuentre de franco o de vacaciones que voluntariamente acepte participar.

Los servicios institucionales podrán ser brindados en dos modalidades:

- a) Servicios extraordinarios complementarios institucionales permanentes, que son servicios que se brindan

de forma continuada por un periodo de tiempo acordado en el convenio respectivo.

- b) Servicios extraordinarios complementarios Institucionales eventuales, son servicios que el personal policial realiza por un periodo de una hasta ocho horas.

Es importante señalar que los convenios, adicionalmente, se rigen por la Guía de Procedimientos para el Trámite Administrativo de Convenios con Persona Jurídicas Públicas o Privadas, aprobado por la Resolución Directoral N° 2614-2005-DIRGEN/EMG, así como por la Directiva N° 007-2006-IN-305 aprobada por Resolución Ministerial N° 2665-2006-IN-0301, que establece normas y procedimientos para la administración de la fuente de financiamiento, recursos directamente recaudados y otras normas institucionales aplicables a estos.

5. Servicios individualizados

Son servicios de custodia y seguridad que realiza el personal policial en establecimientos públicos o privados, así como a entidades públicas en general, empresas de propiedad del Estado o instalaciones de servicios públicos privados, asociados o de propiedad estatal. Estos servicios solo generan ingresos para el efectivo policial que lo presta, no así para la PNP.

Son realizados por el personal policial que se encuentre de franco o en goce de vacaciones.

Para la prestación de estos servicios el efectivo policial y la beneficiaria de la prestación del servicio deberán suscribir un contrato de locación de servicios (ver modelo N° 1).

Para la celebración de estos contratos de locación de servicios se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- a) Debe consignar la identificación de la persona natural o jurídica a la que se presta el servicio.
- b) Número de Registro Único de Contribuyente - RUC.
- c) Identificación del representante legal de la empresa (en el caso de que se trate de una persona jurídica) con indicación de los poderes que lo faculta.
- d) La descripción del servicio, precisando fechas y horarios en el que se ejecuta, el lugar o lugares donde se hará efectivo el servicio y la oportunidad y el monto de la

MODELO N° 1

CONTRATO DE LOCACIÓN DE SERVICIOS
(Conforme al reglamento para la prestación de servicios extraordinarios complementarios a la función especial)

Conste por el presente contrato de locación de servicios extraordinarios y complementarios a la función policial, celebrado entre el Sr., identificado con DNI N° a quien en adelante se llamará LOCATOR y el Sr., identificado con DNI N° a quien en adelante se llamará LOCATORIO, en los términos siguientes:

PRIMERO: El LOCATOR contrata al LOCATORIO para que preste servicios de seguridad en el local ubicado en , en el horario de para lo cual deberá estar debidamente uniformado.

SEGUNDO: El tiempo de duración del presente contrato es de

TERCERO: La remuneración por los servicios de seguridad prestados por el LOCATORIO queda establecido en , suma acordada por los contratantes.

CUARTO: El LOCATORIO esta obligado al cumplimiento estricto de las obligaciones y responsabilidad previstas en el Reglamento de Prestación de Servicios Extraordinarios y Complementarios vigente, así como a los derechos que ella consigna.

QUINTO: La Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú vela por el debido cumplimiento del presente contrato.

SEXTO: En caso de incumplimiento de las cláusulas del presente contrato, las acciones legales correspondientes se ventilan ante los juzgados y/o tribunales del Poder Judicial a cuya jurisdicción se someten las partes contratantes.

Fecha

Locator

Locatorio

Conformidad del comisario PNP respectivo

contraprestación.

- e) El contrato de locación de servicios se registra en las unidades u oficinas de bienestar del órgano de administración de recursos humanos de las direcciones territoriales, regiones, divisiones policiales u otras análogas que correspondan y en las comisarias de la jurisdicción en la cual se presta el servicio.

6. Disposiciones complementadas

Adicionalmente a lo señalado, se establecen las siguientes disposiciones complementarias:

- a) Los servicios extraordinarios complementarios a la función policial que se ejecuten dentro del marco de lo dispuesto por este reglamento, tienen el carácter de función policial a efectos de naturaleza legal, reglamentaria, disciplinaria y ética.
- b) Cuando se hayan suscrito los convenios respectivos, las unidades de la PNP proporcionarán, de acuerdo con su disponibilidad, el armamento necesario para la prestación del servicio.
- c) El personal que presta servicios extraordinarios y complementarios a la función policial se encuentra sometido a la Ley del Régimen Disciplinario, Código de

Justicia Militar y normas administrativas legales que rigen en todos los servicios policiales.

- d) En ningún caso se podrán consignar turnos que excedan de las ocho horas diarias. Para el caso de los convenios que se encuentren suscritos, estos serán adecuados al momento de su renovación. Dicha disposición es aplicable a los contratos de locación de servicios que se celebran para la prestación de servicios individualizados.
- e) Los servicios que se pacten y brinden sin observar las presentes disposiciones no serán reconocidos como servicios extraordinarios complementarios a la función policial, no generando responsabilidad alguna por parte del Estado ni de la PNP. Asimismo, los accidentes ocurridos al personal policial por la prestación de dicho servicio no serán reconocidos como ocurridos en acto de servicio, encontrándose sometidos a la investigación administrativa - disciplinaria correspondiente.

Fuente: Contadores & Empresas,
1ra. quincena Setiembre 2009



¿Cómo se hace la optimización de la financiación de las necesidades operativas de fondos?

En primer lugar, recordamos que el concepto "Necesidades Operativas de Fondos" (en adelante "NOF") recoge la inmovilización de circulante que debe hacer una compañía para desarrollar su operativa diaria. Es un concepto completamente vinculado al de "Periodo Medio de Maduración" dado que recoge los recursos que se deben mantener inmovilizados por el intervalo de tiempo existente entre que se invierte una unidad monetaria en el pago a proveedores y que se recupera dicho importe vía cobro a clientes (es decir, el importe que aún no he cobrado por estar inmovilizado en clientes o en existencias, neto de la financiación espontánea concedida por los proveedores).

Dada su naturaleza de recursos inmovilizados, las NOF deben estar financiadas con pasivo a largo plazo (sea pasivo no exigible o exigible) y no con deuda a corto plazo. Esto se debe a que la deuda a corto plazo habría que devolverla precisamente en el corto plazo y sin embargo, las NOF es un importe a mantener invertido mientras la compañía desarrolle su actividad. De hecho, si la compañía crece, lo normal es que crezcan las NOF (salvo en aquellos casos en que dicho crecimiento natural de las NOF se ve compensado con la puesta en práctica de actuaciones que contribuyen a minimizar dichas necesidades).

El concepto de "Fondo de Maniobra" (Activo circulante - pasivo circulante) comprende al de las NOF dado que: Fondo de Maniobra = NOF + Recursos líquidos netos Siendo:

Recursos líquidos netos = Tesorería - Deuda con entidades de crédito a corto plazo.

A partir de dicha relación, se puede inferir que en una situación de NOF positivas (calculadas como clientes + existencias + tesorería de seguridad - acreedores comerciales), el Fondo de Maniobra debería ser idealmente ligeramente superior a las NOF, lo cual supondría que éstas están completamente financiadas con recursos a largo plazo. Sin embargo, si el Fondo de Maniobra fuese inferior a las NOF, esto implicaría que parte de las NOF están financiadas con deuda a corto plazo (si $FM < NOF$, esto se deberá a que los recursos líquidos netos son negativos y por lo tanto, parte de las NOF estarán financiadas con deuda a corto plazo).

Salvo que la deuda a corto plazo corresponda en realidad a líneas de crédito renovables anual y tácitamente (con lo cual sería más bien un recurso a largo plazo registrado contablemente como un recurso a corto), esto provocaría un desequilibrio financiero inviable en el corto / medio plazo y que derivaría previsiblemente, de no ser remediado, en una suspensión de pagos.

Fuente: finanzastour.com



Conozca sus puntos fuertes



Robert E. Kaplan es socio en Kaplan DeVries, empresa dedicada al asesoramiento de altos directivos en materia de liderazgo.

Los directivos fracasan cuando no son capaces de ver sus puntos débiles. No obstante, también puede ser peligroso pasar por alto los puntos fuertes.

Todos los líderes tienen deficiencias, desde el consejero delegado hasta el supervisor de primera línea. Como es lógico, los programas de desarrollo de directivos suelen centrar su atención en reducir estos defectos, ya se trate de deficiencias relacionadas con su oratoria, su gestión del tiempo o su capacidad de relacionarse con los demás. No obstante, en ocasiones el problema lo plantean los puntos fuertes del líder. Pongamos el ejemplo de un brillante y respetado directivo de medios de comunicación al que entrevistamos. Aunque sus compañeros y subordinados reconocían su inteligencia de diversas formas, él se mantenía firme en su convicción de que no era algo excepcional. "Yo no me considero anormalmente inteligente", nos dijo. "Sí logro una comprensión bastante buena de las cosas la mayoría de las veces, pero eso no es brillantez". El problema que se derivaba de este juicio erróneo era que podía mostrarse terriblemente impaciente. Por ejemplo, cuando un miembro de su plantilla le pedía que repitiera algo en una presentación compleja, le reprendía por no seguir el ritmo, indicando que, si él lo había entendido a la primera, también el empleado debería hacerlo. Este comportamiento destructivo intimidaba a sus empleados y hacía que el directivo no contara con toda su aportación. Subestimarse a uno mismo, como le ocurría a este directivo, da lugar a dos distorsiones habituales en el comportamiento directivo: excederse y quedarse corto. En este caso, el directivo se excedía afirmando de forma agresiva su inteligencia. A otro directivo al que asesoramos le preocupaba carecer de autoridad, aunque era una persona autoritaria por naturaleza, y de tal manera se comportaba, pero era percibido por sus profesionales como una persona arrolladora.

La otra cara de esta dinámica es quedarse corto. Los directivos que se subestiman en un determinado aspecto de la gestión pueden tener una laguna en sus capacidades, a pesar de contar con las competencias necesarias para cubrirla; nuevamente, al no ser conscientes de un punto fuerte. Por ejemplo, es posible que practiquen el juego seguro en el aspecto interpersonal evitando las relaciones estrechas o las reuniones individuales, a pesar de que sus compañeros les digan que tienen unas sólidas dotes de relación.

Una forma de corregir estos problemas de rendimiento consiste en poner las percepciones que tienen los directivos de sus puntos fuertes en consonancia con la realidad utilizando el poder del feedback positivo no como una herramienta de motivación, sino como un instrumento para corregir las percepciones erróneas. Una vez que los directivos se dan cuenta de la solidez de sus capacidades en un área de gestión determinada, pueden calibrar su interpretación del esfuerzo necesario y ajustarlo al alza o a la baja, según proceda.

La idea de que el feedback positivo puede resultar igual de eficaz que el feedback negativo para la mejora del rendimiento no es el punto de vista más extendido entre los

directivos. De hecho, cuando mis compañeros y yo orientamos la atención de un directivo hacia los datos de sus puntos fuertes, la respuesta más habitual es la siguiente: "No me digan lo que se me da bien. Díganme algo en lo que deba mejorar". Esta frecuente reacción sirve de fundamento a la primera regla de aplicación del feedback positivo para poner de relieve los puntos fuertes: hay que superar la idea de que los elogios son básicamente una herramienta que consigue que las personas se sientan bien o que les da fuerzas para encajar el feedback negativo que están a punto de recibir.

En segundo lugar, no hay que dar por supuesto que los puntos fuertes que son obvios para nosotros resultan igual de obvios para las personas que los poseen. A los buenos profesionales les puede resultar igual de difícil ver sus puntos fuertes que percatarse de sus puntos débiles. Además, puede extraerse una consecuencia: no hay que llegar a la conclusión de que los directivos que obtienen excelentes calificaciones en todos los aspectos de su evaluación de actuación no tienen nada que aprender.

En tercer lugar, cuando se ofrece un feedback positivo, no hay que dar por supuesto que las personas lo van a aceptar inmediatamente. Del mismo modo que a las personas les cuesta oír las críticas, también es posible que lo pasen mal a la hora de aceptar los elogios. Los directivos con los que hemos colaborado mencionan varias razones para rechazar los elogios: tienen miedo de caer en la complacencia, les preocupa que se les suba a la cabeza, temen tener que cargar con las expectativas de otras personas y les preocupa que los elogios sólo sirva para poner el listón aún más alto.

En cuarto lugar, debido a esta natural resistencia a recibir feedback positivo, hay que asegurarse de que la dosis administrada sea suficientemente intensa. Utilice una evaluación integral para recopilar datos incuestionables que confirmen los puntos fuertes de una persona: no sólo datos numéricos, sino también descripciones verbales. Asegúrese de concentrar la dosis, agrupando los comentarios positivos sobre un punto fuerte concreto en un solo lugar del informe de evaluación o durante la evaluación del rendimiento.

Esto es lo que dio resultado con el directivo de medios de comunicación que citamos anteriormente. Cuando se enfrentó a un coro formado por todos sus colegas y subordinados que confirmaban su singular inteligencia, llegó a la siguiente conclusión: "Supongo que no tengo que demostrar que lo sé todo". También se dio cuenta de cómo podía regular este punto fuerte para sacarle el máximo provecho. "No es necesario que abandone mi punto fuerte", razonó. "Lo único que tengo que hacer es no utilizarlo como arma arrojadiza a todas horas".

Fuente: Harvard Deusto Business Review (mayo/junio, 2003)



El Liderazgo Ejecutivo según Robert Kaplan

La condición más importante para crear una organización focalizada en la estrategia es el compromiso y la activa participación del equipo directivo. Si el equipo directivo no es enérgico durante todo el proceso, el cambio no tendrá lugar, la estrategia no será implementada y la oportunidad de mejorar la performance de la organización se perderá.

El cambio siempre fue obligado en organizaciones con pobres resultados o por debajo de la media del sector.

Bill Catucci, cuando asumió como nuevo CEO en AT&T Canada, menciona: *"Cuando arribé, la organización estaba cerca de la bancarota". La única competencia y habilidad que desarrollaron fue la de perder dinero. Éramos muy buenos en eso, perdiendo 1 millón por día"...*

Por otro lado, el cambio también fue introducido en organizaciones con resultados estables. Este es el caso de muchos ejecutivos que lideraron proyectos de cambios como parte de un nuevo rumbo estratégico para la compañía. Estas organizaciones adoptaron nuevas maneras de hacer negocios aunque en su momento no mostraban signos de crisis.

Para gestionar el cambio, ya sea para crecer o sobrevivir, no es suficiente con generar en la empresa un fuerte sentimiento de preocupación. Los líderes efectivos deben:

- Motivar el cambio estableciendo objetivos estratégicos ambiciosos para quebrar la complacencia y la conformidad organizacional existente.
- Proveer de inspiración acerca del nuevo rumbo estratégico.

Pam Syfert, Directora de la Ciudad de Charlotte (NC - USA), lideró personalmente el desarrollo del Balanced Scorecard. Ella creía que una activa participación junto a la correcta implementación del modelo, ayudaría a los empleados de la Ciudad a comprender la visión de la ciudad de Charlotte: Convertirse en la ciudad número uno en los Estados Unidos, para vivir, trabajar y divertirse.

Dudley Nigg, Director de la División de Internet Banking de Wells Fargo, propuso el objetivo de ser el número uno en la banca on line en el mundo. La División de Servicios Financieros On Line disfrutaba ya de sus primeras ventajas competitivas y parecería que lo estaban haciendo bien. Pero Nigg se dio cuenta que en el mercado de Internet, extremadamente dinámico, un programa de continua mejora estaba lejos de ser suficiente. Esto motivó el desarrollo del Balanced Scorecard fijando claros objetivos estratégicos: Triplicar la base de clientes en menos de tres años, convertirse en el primer banco por Internet con un millón de usuarios, aumentar los ingresos por cliente en más del 50% y reducir el costo por cliente, siendo en ese momento más del 35%.

Los objetivos ambiciosos quiebran el conformismo en el que se encuentran los empleados al pensar que la actual performance es buena y es la adecuada. Para esto, los objetivos deben requerir un total compromiso organizacional para ser conseguidos.

Construir Equipos Ejecutivos

El dinamismo y el liderazgo del equipo directivo determinan

frecuentemente si el Balanced Scorecard puede ser sostenido y si la estrategia será ejecutada con éxito; el proceso de construcción de un efectivo BSC requiere el activo compromiso de los mismos.

El equipo directivo, además de debatir y discutir acerca de los objetivos estratégicos, indicadores y las relaciones causa y efecto en el mapa estratégico, deben:

- Desarrollar un compromiso emocional con la estrategia.
- Utilizar a los indicadores como un medio de comunicación y no de control.
- Comprometerse con el proceso de management que luego permitirá focalizar a la organización en la estrategia.

Muchas veces los equipos ejecutivos están constituidos por especialistas funcionales, cada uno con un extenso conocimiento de su materia, pero a veces, tienen poco conocimiento sobre como funcionan las demás áreas en la organización. Para focalizarse en la estrategia las organizaciones deben transformar sus grupos de expertos en un equipo trasfuncional y solucionador de problemas.

En Mobil Oil, las disciplinas financieras y de ingeniería fueron históricamente dominantes en el equipo ejecutivo. Cuando el equipo de gerentes intentó orientarse hacia el consumidor ofreciéndole otros productos, tuvieron que proponer un nuevo rol de marketing en el equipo directivo. Cinco años después de la introducción del Balanced Scorecard, cada ejecutivo comprendía perfectamente los matices de cada segmento de mercado, cómo Mobil se diferenciaba así misma y cuales eran los direccionadores del comportamiento de sus clientes. La transformación cultural ocurrió poniendo al cliente en el centro de la agenda corporativa y formando a un inteligente sponsor interno que ayudo a que el equipo luego continuara solo.

La creación de una visión y una estrategia compartida en Mobil fue una efectiva manera de convertir al equipo directivo de características funcionales, en un equipo de liderazgo integral. Una gran dosis de conciencia integral ocurrió al traducir y trasladar cada elemento de la estrategia al formato del Balanced Scorecard. Por ejemplo: Indicadores estratégicos acerca de los segmentos de cliente (Dimensión del Cliente), mayor productividad en la producción y costo del capital (Dimensión Financiera) y la gestión de la cadena de valor (Dimensión de Procesos), se convirtieron en indicadores compartidos por todo el equipo ejecutivo. Históricamente, cada una de estas medidas y objetivos habían sido consideradas bajo el control y gestión de cada ejecutivo funcional.

La creación de un efectivo equipo de liderazgo requiere quebrar con muchas tradiciones. Los silos funcionales en las organizaciones esta profundamente arraigados. Por ejemplo, Catucci en AT&T Canada eliminó sus reuniones de gestión individuales con cada ejecutivo y las reemplazo con reuniones conjuntas con el objetivo de analizar los procesos integrales, incluyendo el análisis y el feedback de la ejecución de la estrategia:

"En la reunión de gestión estratégica, todo el equipo de liderazgo puede reunirse y hablar acerca de la compañía en

su totalidad, un acercamiento holístico de todo el negocio. En lugar de apagar incendios aislados, ahora nos focalizamos en que esta pasando en toda la empresa y verificamos el rumbo estratégico establecido"

Una cultura con demasiado énfasis técnico o funcional puede muchas veces ser un obstáculo para crear una organización focalizada en la estrategia. La Oficina Nacional de Reconocimiento en los Estados Unidos existió por décadas como una organización súper secreta, con tres programas de operaciones completamente aislados y segregados. Los ejecutivos seniors eran ingenieros con fuerte énfasis en conocimientos técnicos. Las herramientas "Soft" como la planificación estratégica y la implementación de planes de acción eran considerados menos interesantes que la solución de problemas técnicos.

Para responder a los cambios del medio ambiente, NRO tuvo que reorganizarse. Directores que previamente estaban a cargo de programas operacionales tenían ahora que cooperar y estar de acuerdo en una única integración de todas las unidades. El nuevo director de NRO les dio al equipo directivo un ejercicio de planificación estratégica, basado en el Balanced Scorecard para comprometerlos a reformular y modificar la estrategia de negocio. El BSC permitió una estructura y vocabularios comunes para todos los empleados sobre como aprender a ejecutar la estrategia. En estas primeras discusiones el equipo directivo estuvo de acuerdo en una visión y estrategia para toda la organización en vez de analizar una estrategia para cada unidad.

El Estilo de Liderazgo

Quizás el componente más crítico en la implementación del Balanced Scorecard es el estilo de liderazgo del equipo ejecutivo. Los directores que lograron beneficios en la implementación del BSC sienten que su desafío más importante fue la comunicación. Se dieron cuenta que no podían implementar una estrategia sin ganarse los corazones y las mentes del nivel gerencial medio, de los técnicos, de la fuerza de venta y del staff administrativo. No sabían cuales eran los pasos requeridos para una correcta implementación de la estrategia. Pero tenían una buena visión acerca de los objetivos que tenían que conseguir y la manera de cómo alcanzarlos. Sabían muy bien que dependían de todos los empleados para encontrar alternativas innovadoras para materializar la misión.

En un primer momento estábamos sorprendidos de conocer que dos de las primeras personas que adoptaron el BSC, Bob McColl de Mobil Oil y Mike Hegarty del Chemical's Retail Bank, eran ex oficiales de la marina de los Estados Unidos. Es común que el estereotipo de los oficiales militares se base en el comando y el control. Pero los mejores oficiales militares, particularmente los de la marina, reconocen que cuando la batalla tiene lugar, los generales están lejos de la línea de guerra. Especialmente en medioambientes con alta incertidumbre donde la batalla ocurre, es casi seguro que lo planeado no suceda. En el campo de batalla, algunos pueden recibir disparos, los equipos se destruyen, no se pueden hacer planes detallados y el enemigo puede aparecer en lugares inesperados. En esta situación, la misión depende de la reorganización y adecuación a la situación local de las tropas de la primera línea de batalla. En el corazón de la batalla, las tropas deben estar preparadas para tener un conocimiento claro de la misión y los objetivos que ellos desean lograr, además de la habilidad de improvisar y trabajar en equipo para lograr la misión y los objetivos.

Los oficiales de la marina, comunican, educan y forman a sus

tropas con la premisa de "que cada individuo puede convertirse en general"... cada miembro del equipo debe ser capaz y estar preparado para ser un líder. Un estudio de la consultora McKinsey & Company y la Board Conference sobre las organizaciones que son más exitosas en motivar y brindar la energía emocional a sus empleados de primera línea, reveló que los oficiales de la marina superaron con exitosos resultados los proyectos de comunicar y motivar corazones y mentes de la primera línea. Brindando esta cultura no es sorprendente que los oficiales de marina, cuando lideran organizaciones en el sector privado, estén constantemente buscando nuevas maneras de comunicar la misión de la organización y sus objetivos, tratando de inspirar a sus empleados de la primera línea a encontrar innovadoras formas que ayuden al éxito organizacional.

Bill Catucci de AT&T Canada, en una primera entrevista conmigo, resumió su estilo de liderazgo en: Comunicación, construcción de equipos y empowerment. Esto sonaba muy parecido a lo que escuchamos de McColl y Hegarty. Cuando le preguntamos si había sido un oficial militar, el inicialmente se sorprendió por nuestra pregunta, pero luego contesto que había estado como oficial del ejército y concluyo que su estilo de liderazgo ha sido influenciado por su experiencia como oficial militar.

El Balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica trabaja mejor cuando es usado para comunicar la visión y la estrategia que cuando es usado como un sistema de control de acciones y subordinados. Este uso es paradójicamente contrario de aquellos que piensan que las mediciones son una herramienta de control y no de medición. Los mejores líderes reconocen que el mayor desafío que tienen es promover el cambio y convertir la estrategia en acción, para lograr la mejor alineación en toda la organización.

Los buenos resultados al usar el Balanced Scorecard para convertir a una organización focalizada en la estrategia se producen cuando el líder de la organización tiene un estilo de management con un gran énfasis en la visión, comunicación, participación y el empleo de una gran iniciativa e innovación. Pero es importante evitar:

Unidades organizacionales donde sus líderes quieren tener todo bajo un completo control jerárquico.

Líderes que usan el sistema de control para asegurarse que todos los empleados están siguiendo las directrices y se están adhiriendo a los planes ya determinados en lo más alto de la organización.

Debemos encontrar el líder correcto, que pueda crear el mejor clima para el cambio, que comprenda la visión que el cambio debe lograr y que desarrolle un proceso de gobierno que promueva la comunicación, la discusión interactiva y lo más importante: aprender y formar acerca de la estrategia.

Fuente: Balanced Scorecard Collaborative Inc.
Sección: Diarios y Revistas: 25/06/2003



Personalidades

Elige tu negocio de acuerdo con los rasgos de tu forma de ser

Queda claro que tienes pasión por los negocios, pero si no tomas en cuenta los rasgos de tu personalidad, tu nueva aventura empresarial podría estar destinada al fracaso. "Tus rasgos te ayudarán a seleccionar la mejor industria. Hacer lo que será una gran arma para vencer la adversidad durante el proceso", dice Marc Becker, psicólogo en negocios. A continuación exponemos los tipos de personalidad más comunes y sus mejores apuestas a negocios:

La mariposa sociable

No es feliz en una oficina frente a su computadora o trabajando solo desde casa. La felicidad la encuentra entre los clientes y colegas. Se distingue en el campo de las ventas, el de la enseñanza o consultoría de negocios que requieran de la interacción. A este grupo de personas le recomendamos considerar negocios que impliquen el trabajo en red o mercadotecnia. Algunos giros interesantes para personas bajo esta personalidad son:

- Servicio de organización y entretenimiento de eventos (anfitriones, coordinadores).
- Bienes raíces
- Reclutadores en administración o a altos ejecutivos
- Relaciones públicas o mercadotecnia
- Servicio de disc jockey móvil

El solitario

Trabajar desde la privacidad del hogar es su escenario ideal. Un negocio en e-business es la opción modelo. No es necesario que sea tecnológicamente sofisticado para arrancar un negocio en Internet. Sin embargo, tendrá que ser decisivo, autosuficiente y tener capacidad para desempeñar diversos roles.

Sus opciones de negocio:

- Creación y operación de tiendas virtuales
- Desarrollo y mantenimiento de sitios Web sobre estilo de vida
- Diseño de sitios
- Servicio de conductores de auto particulares
- Servicio de arreglo de jardines

Los bienhechores

Se siente bien ayudando a otros. Varios intrapreneur (quienes no son dueños de la empresa en donde trabajan pero se conducen como si fuera propia) que no poseen negocios "que nutren", están satisfechos con su tarea de ayudar y guiar a sus compañeros, pero estas almas caritativas a veces se dejan llevar por el sentimiento y la gente se aprovecha de ellos. Si te reconoces un bienhechor que quiere convertirse en su propio jefe, deberás, siempre, mantener en equilibrio tu afán por ayudar con la dureza y autoridad.

Las áreas de negocio:

- Servicio de masajes y terapias
- Servicio de cuidado a ancianos
- Venta (a restaurantes) de alimentos saludables

El madrugador

¿Le ganas al sol? Ser temprano es un rasgo que la mayoría de los emprendedores gustarían poseer. A quienes gustan de empezar temprano, incluyan en su lista negocios que proporcionen productos o servicios para ayudar a aquellos

que les gusta dejar las sábanas más tarde.

Un restaurante de desayunos rápidos o un carro de alimentos que logre abrir los ojos de clientes adormilados que buscan desesperados una buena bebida o alimento para empezar el día con más energía. Servicio de transporte escolar que les garantice que los niños de los clientes llegarán (quizá hasta desayunados) a la escuela.

Resúmenes noticiosos para empresas (tendrá que leer los periódicos y escribir las notas rápidas de los artículos claves que ayuden a que los clientes con varias ocupaciones bien informados. Servicio de recolección y entrega: desde tintorería hasta supermercado o pago de recibos.

El trasnochador

Los noctámbulos se desarrollan con facilidad en negocios en el hogar, consultor independiente, servicios relacionados con Internet y cómputo que les permitan trabajar en las horas que son más productivos: en las horas del búho.

Las opciones:

- Centro de información, atención y quejas de clientes
- Servicios de seguridad
- Entregas de última hora o urgentes
- Servicio de comedor a trabajadores nocturnos

El aprensivo

El ingreso imprevisible e incertidumbre sobre el futuro serán agotadores. Quien se ubica en esta categoría, debe tratar de hacer una transición gradual del empleo de jornada completa al espíritu emprendedor, y enfocarse en empresas de bajo riesgo. Considera los negocios que disminuirán tu propia ansiedad. Escuela de yoga, fabricante o distribuidor de productos de reducción de tensión (aromaterapia, aceites para masaje, discos compactos y videos de relajación, etc.)

El hiperactivo

Estarás satisfecho si te mantienes en movimiento, desafiando y cambiando constantemente de actividades. Los negocios que requieren esfuerzo físico y viajes también combinan contigo. Pero aléjate de cualquier opción de trabajar solo en casa.

Algunos negocios atractivos:

- Servicios de fotografía infantil
- Coordinación de viajes de aventura
- Entrenador de personal
- Servicios de telemarketing
- Servicio de educación (entrenamiento).

Normas Legales de Interés - SETIEMBRE 2009

Fuente: Diario "El Peruano"

NORMA	Fecha Public.	Nº de Página	DESCRIPCIÓN
Resolución Jefatural N° 238-2009-INEI	01.09.2009	401801	Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana, correspondiente al mes de agosto de 2009.
Resolución Jefatural N° 239-2009-INEI	01.09.2009	401802	Índice de Precios Promedio Mensual al Por Mayor a Nivel Nacional, correspondiente al mes de agosto de 2009.
R. S. N. Adj. Aduanas N° 447-2009/SUNAT/A	03.09.2009	401925	Dejan en suspenso disposiciones del Procedimiento de Depósito Aduanero" INTA-PG.03 (V.4).
R. S. N. Adj. Aduanas N° 462-2009/SUNAT/A	15.09.2009	402575	Modifican el procedimiento "Autorización y Acreditación de Operadores de Comercio Exterior" INTA-PG.24 (Versión 2).
Circular N° 006-2009-SUNAT/A	15.09.2009	402576	Establecen obligación de Ejecutores y Auxiliares Coactivos de la SUNAT de consignar el código de Tributos y/o multas materia de las cobranzas coactivas.
Res. S. N° 196-2009/SUNAT	17.09.2009	402702	Modifican la Resolución de Superintendencia N° 073-2002/SUNAT, que estableció disposiciones para la presentación y atención de quejas y sugerencias.
D. S. N° 206-2009-EF	18.09.2009	402760	Modifican el Reglamento de Equipaje y Menaje de Casa aprobado por Decreto Supremo N° 016-2008-EF.
Resolución SBS N° 12880-2009	19.09.2009	402843	Modifican el Reglamento del fideicomiso y de las empresas de servicios fiduciarios.
Ley N° 29409	20.09.2009	402909	Ley que concede el Derecho de Licencia por Paternidad a los Trabajadores de la Actividad Pública y Privada.
Res. S. N° 487-2009/SUNAT/A	24.09.2009	403138	Modifican Procedimiento de "Importación para el Consumo" INTA-PG.01 (V.5).
R. M. N° 283-2009-TR	25.09.2009	403218	Aprueban Directiva Nacional 'Procedimiento para el Servicio de Intermediación Laboral Extranjera'.
R. S. N° 201-2009/SUNAT	26.09.2009	403277	Facilitan la inscripción en el Registro de Empleadores de Trabajadores del Hogar y sustituyen el Formato "Solicitud de Acceso al Sistema SUNAT Operaciones en Línea".

Normas Legales de Interés - OCTUBRE 2009

Fuente: Diario "El Peruano"

NORMA	Fecha Public.	Nº de Página	DESCRIPCIÓN
R.J. N° 266-2009-INEI	01.10.2009	403618	Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana correspondiente al mes de setiembre de 2009.
R. J. N° 267-2009-INEI	01.10.2009	403619	Índice de Precios Promedio Mensual al Por Mayor a Nivel Nacional correspondiente al mes de setiembre de 2009.
R. G. Central Asegur. N° 12-GCASEG-ESSALUD-2009	01.10.2009	403619	Aprueban Formulario 1069 Registro del Afiliado Titular al Seguro de Salud Agrario Independiente.
R. G. Central Asegur. N° 13-GCASG-ESSALUD-2009	01.10.2009	403623	Aprueban Formulario 1085 Registro de Asegurados.
D. S. N° 226-2009-EF	06.10.2009	404015	Regulan lo dispuesto en el inciso e) del Artículo 85° del Código Tributario.
Res. Ministerial N° 295-2009-TR	06.10.2009	404020	Aprueban el modelo 'Constancia de Acreditación de Micro y Pequeña Empresa ante el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPEY)
D. S. N° 015-2009-JUS	15.10.2009	404480	Decreto Supremo que modifica el Reglamento que establece disposiciones relativas a la publicidad, publicación de Proyectos Normativos y difusión de Normas Legales de Carácter General, aprobado por Decreto Supremo N° 001 -2009-JUS.
Decreto Supremo N° 230-2009-EF	16.10.2009	404581	Decreto Supremo que incluye bien al Nuevo Anexo II del Decreto Supremo N° 046-97-EF, que aprobó relación de bienes y servicios inafectos al pago del IGV y de los Derechos Arancelarios aplicable a Instituciones Educativas.
Resolución N° 191-2009-OS/CD	18.10.2009	404732	Modifican el Procedimiento de Fiscalización y Control de Aportes por Regulación.
Ley N° 29426	27.10.2009	405120	Ley que crea el Régimen Especial de Jubilación Anticipada para Desempleados en el Sistema Privado de Pensiones Establecen como días hábiles para el cómputo de determinados plazos administrativos a los días sábados, domingos y feriados no laborables.
R. Superintendencia N° 228-2009/SUNAT	29.10.2009	405243	Modifican Directorios de Principales Contribuyentes de Intendencias Regionales y Oficinas Zonales.
R. SBS N° 14283-2009	31.10.2009	405393	Aprueban el Reglamento de Microseguros.

Normas Legales de Interés - NOVIEMBRE 2009

Fuente: Diario "El Peruano"

NORMA	Fecha Public.	Nº de Página	DESCRIPCIÓN
R. Superintendencia Nº 228-2009/SUNAT	01.11.2009	405438	Fe de Erratas de la Resolución de Superintendencia Nº 228-2009/SUNAT.
Resolución Nº 14353-2009	04.11.2009	405571	Modifican el nuevo Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones y precisan, modifican o amplían el plazo para la entrada en vigencia de otros dispositivos legales.
Resolución Nº 14354-2009	04.11.2009	405577	Aprueban Reglamento para el Requerimiento de Patrimonio Efectivo por Riesgo de Crédito y modifican el Manual de Contabilidad para las Empresas del Sistema Financiero.
Resolución Ministerial Nº 322-2009-TR	06.11.2009	405676	Aprueban el Nuevo Texto Oficial de la Síntesis de de la Legislación Laboral.
Ley Nº 29430	08.11.2009	405809	Ley que modifica la Ley Num. 27942, Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual.
Resolución Nº 14708-2009	11.11.2009	405913	Modifican procedimiento administrativo en el TUPA de la SBS.
Decreto de Urgencia Nº 109-2009	13.11.2009	405969	Dictan disposiciones para facilitar la exportación temporal de electricidad y reducir cargos a los usuarios del servicio público de electricidad.
Resolución Nº 042-2009-EF/94	14.11.2009	406011	Difieren el uso del Plan Contable General Empresarial.
Decreto Supremo Nº 030-2009-PRODUCE	17.11.2009	406131	Decreto Supremo que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley Nº 28305, Ley de Control de Insumos Químicos y Productos Fiscalizados.
Resolución Nº 224-2009/SUNAT	18.11.2009	406165	Nueva Relación de Medios de pago a que se refiere el Primer Párrafo del Artículo 4º-A del Decreto Supremo Nº 047-2004-EF
Resolución Nº 557-2009/SUNAT/A	18.11.2009	406166	Aprueban nuevo formato "Declaración Jurada de Equipaje – Ingreso"
Ley Nº 29438	19.11.2009	406203	Ley que hace extensiva la medición de la inflación a todo el país.
Ley Nº 29440	19.11.2009	406205	Ley de los Sistemas de Pagos y de Liquidación de Valores
Ley Nº 29451	20.11.2009	406285	Ley que modifica el Decreto Ley Nº 19990, Sistema Nacional de Pensiones de la Seguridad Social, y establece el Régimen Especial de Jubilación para la Sociedad Conyugal y las Uniones de Hecho.
Resolución Nº 15105-2009	21.11.2009	406372	Modifican el Manual de Contabilidad para las Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones.
Resolución Ministerial Nº 343-2009-TR	21.11.2009	406355	Modifican Reglamento para la Difusión de los resultados de las Inspecciones de Trabajo.
Acuerdo Nº 61-21-ESSALUD-2009	22.11.2009	406409	Aprueban Disposiciones Complementarias del Régimen de Prestaciones Complementarias de Trabajo para el Personal Asistencial de Essalud.
Ley Nº 29463	28.11.2009	406808	Modifican TUO de la Ley de Compensación por Tiempo de Servicios.

Normas Legales de Interés - DICIEMBRE 2009

Fuente: Diario "El Peruano"

NORMA	Fecha Public.	Nº de Página	DESCRIPCIÓN
R. Directoral Nº 011-2009-EF/93.01	02.12.2009	407136	Modifican Instructivo Nº 3 –"Provisión y Castigo de las Cuentas Incobrables" del Compendio de la Normatividad Contable aprobado por Res. Nº 067-97-EF/93.01.
R. Contraloría Nº 173-2009-CG	02.11.2009	407170	Modifican Reglamento de las Sociedades de Auditoría conforantes del Sistema Nacional de Control.
Circular Nº B-2182-2009	04.12.2009	407288	Dictan Disposiciones para la Aplicación de Límites Operativos a que se refieren los artículos 201º al 212º de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros.
Decreto Supremo Nº 284-2009-EF	05.12.2009	407321	Regulan otorgamiento del aguinaldo y la asignación extraordinaria por navidad y autorizan transferencia de partidas para financiar complementariamente el otorgamiento de la referida asignación.
Resolución CONASEV Nº 089-2009-EF/94.01.1	05.12.2009	407353	Dictan disposiciones referentes a Certificado de Suscripción y a la Constitución o Aumento de Capital por Oferta Pública Primaria, y modifican la Tercera Disposición Final del Reglamento de Fecha de Corte, Registro y Entrega.

NORMA	Fecha Public.	Nº de Página	DESCRIPCIÓN
Ley Nº 29465	08.12.2009	407433	Aprueban Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2010.
Ley Nº 29467	08.12.2009	407461	Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2010.
Decreto Supremo Nº 288-2009	08.12.2009	407467	Prorrogan Vigencia de la Tasa de Restitución Arancelaria
Circular Nº 029-2009-BCRP	09.12.2009	407537	Aprueban Reglamento para el Canje de Billetes y Monedas a Cargo de Empresas del Sistema Financiero.
R. Superintendencia Nº 260-2009/SUNAT	10.12.2009	407580	Modifican Resolución de Superintendencia Nº 183-2004/SUNAT que aprobó normas para la aplicación de Sistemas de Pago de Obligaciones Tributarias con el Gobierno Central.
R. Superintendencia Nº 265-2009/SUNAT	15.12.2009	407856	Designan y excluyen agentes de retención del Impuesto General a las Ventas.
Decreto Supremo Nº 292-2009-EF	15.12.2009	407844	Aprueban el Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA del Organismo Supervisor de las Contrataciones con el Estado - OSCE.
Ley Nº 29475	17.12.2009	407989	Ley que modifica la Ley Nº 28583, Ley de reactivación y promoción de la Marina Mercante Nacional.
Ley Nº 29476	18.12.2009	408040	Ley que modifica y complementa la Ley Nº 29090, Ley de Regulación de Habilitaciones Urbanas y de Edificaciones.
Ley Nº 29477	18.12.2009	408047	Ley que inicia el Proceso de Consolidación del Espectro Normativo Peruano.
Ley Nº 29479	18.12.2009	408053	Ley que proroga el Plazo de Exoneración de los Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios (CETICOS).
Ley Nº 29482	19.12.2009	408222	Ley de promoción para el desarrollo de actividades productivas en zonas altoandinas.
D. S. Nº 303-2009-EF	22.12.2009	408397	Aprueban Reglamento de la Ley que crea el Régimen Especial de Jubilación Anticipada para Desempleados en el SPP.
Ley Nº 29489	23.12.2009	408533	Modifican Ley de Bancos.
R. S. Nacional Adj. Aduanas Nº 614-2009/SUNAT/A,	23.12.2009	408551	Aprueban Procedimiento Específico de "Teledespacho-Servicio Electrónico de Intercambio de Documentos Aduaneros".
R. S. Nacional Adj. de Aduanas Nº 615-2009/SUNAT/A	23.12.2009	408553	Aprueban Procedimiento "Sistema de Garantías Previas a la Numeración de la Declaración".

Resumen de Normas al 23 de diciembre del 2009



PARTICIPACIÓN

El Consejo Directivo, Miembros de la Orden y Personal Administrativo del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa, cumplen con el penoso deber de participar el sensible fallecimiento de quien en vida fueron:

CPC SIBELA SUSANA DELÉRVA VILLAMONTE
CPC ELIANA MERCEDES HIDALGO OCHOA
CPC ANTONIO CHÁVEZ VARGAS

(Q.E.P.D.)

Miembro del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa, acaecidos en nuestra ciudad el 11, 21 de octubre y 20 de noviembre del 2009.

Hacemos llegar nuestras más sentidas condolencias a sus familiares.

Arequipa, diciembre del 2009.

SALUDOS DE ONOMÁSTICOS

En el mes de OCTUBRE 2009 deseamos a todos y cada uno de nuestros colegas nuestra más sincera felicitación

Día	Día	Día			
01	Maria Eugenia Navarro Riveros	12	Ahmed Peña Carrillo	22	Juan Miland Arce Arce
01	Máximo Remigio Gonzales Diaz	12	Alexander Raúl Valdivia Gutiérrez	23	Olga Beatriz Gutiérrez Ortiz
01	Bertha Julia Tejada Puma	12	Ángel Surco Gómez	23	Luz María Zea Arroyo
01	Yovana Salas Carrillo	12	Adaluz Teresa Manrique Cárdenas	23	Flor de María Guillen la Rosa
02	Nely Nancy Sana Paco	12	Américo Serafin Vásquez Huarca	23	Juan Carlos Jiménez Huamán
02	Rocío Hortencia Portal Benavides	12	Rildo Mario Luque Cerpa	23	Fernando Javier Rojas Fuentes
02	Miguel Ángel Paredes Cárdenas	13	Ericka Emily Sánchez Rodríguez	23	José Antonio Vera Lajo
02	Sergio Marcos Layme Calachua	13	Manuel Ernesto Tamayo Valz	23	Juan Carlos Morales Carpio
02	Alejandro Jorge Callo Colque	13	Eduardo Fausto Queccara Puma	23	Juan Manuel Contreras Tudela
02	Oscar Manuel Tapia Sánchez	13	José Alberto Villanueva Córdova	24	Roxana Mamani Copa
03	Elsa Teresa Huayta Sánchez	13	Helard Bernardo Saira Zuni	24	Gloria Antonina Vilca Rojas
03	Félix Gerardo Deglane Alvarez	13	Marleni Amparo Mendieta Ortiz	24	Oscar Miguel del Carpio Yañez
03	Jesús Henry Gómez Diaz	13	Eduarda Amparo Saldivar Larico	24	José Luis de Torres Maylinch
03	Jesús Gerardo Vera Antahuara	13	Hilda Libia Paniura Huallpa	24	Julio Rafael Jove Peralta
03	Carlos Martin Cerpa Lizarraga	13	Shirley Rosario Marin Meza	24	Yolanda Zapana Diones
03	Juan Carlos Gonzales Congona	13	Yeni Amparo Gallegos Carbajal	24	Victor Manuel Rodríguez Calderón
04	Milagros del Rocío Rivera Torres	13	Magaly Julissa Rivera Salas	24	Jailer Rafael Zeballos Rodríguez
04	Maria del Pilar Charcahuana Chirinos	13	Eduardo Fausto Salgado Berenguel	25	Nora Jesús Gárate Cáceres
04	Edgar Ubaldo Torreblanca Velazco	13	José Alejandro Flores Zúñiga	25	Nilene Margarita Cornejo Paredes
04	Francisco Salas Ramírez	14	Alberto Fortunato Gárate Rosas	25	Eleana María García Pérez
04	Jorge Diego Fuentes Mamani	14	Fortunato Rafael Eusebio Mejía Cutipa	25	Mariella Soto Rivera
04	Sonia Yovanna Chirinos Delgado	14	Paúl Eduardo Medina Asencio	25	Máximo Ricardo Medina Pomareda
04	Dalmy Contreras Venero	14	Carmela Judith Jauregui Maita	25	Lenin Robinson Herrera Córdova
04	Rafael Justino Portocarrero Gutiérrez	15	Teresa Ana Tejada Andrade	25	Cesar Martin Sifuentes Rojas
04	Jesús Efraín Suca Medina	15	Teresa Jesús Huanacuni Paco	25	Jorge Gerardo López Barrios
05	Mary Claudia Inoñan Concha	15	Teresa Cota Choque	26	Flor de María Flores Begazo
05	Carlos Rubén Cuadros Zarate	15	Teresa Chamorro Andrade	26	Milagros Lupe Huillica Huillicañahui
05	Luighi Angelino Delgado Valdivia	15	Jesús Tellez Espinoza	26	Emperatriz Isabel Laguna Chirinos
05	Ana María Diaz Loayza	15	Alfredo Condori Panca	26	Adolfo Washington Vilchez Cruz
05	Jaime Froilan Zeballos Pastor	16	Carmen María Durand Arce	26	Frida Josefina Llerena Biamont
05	Luis Froilan Amache Ccacya	16	José Abel Amado Pinto	26	Norma Estela Jiménez Roncalla
06	Olivia Cari Luque	16	Mario Jesús Huanca Yancachaylla	26	Stella Vera Lazarte
06	Gisella Angelica Miranda Pampa	16	Edith Elena Portugal Chalco	26	José Luis Zegarra Valdivia
06	June Rocío Salazar Linares	16	Daniel Cesar Becerra Saavedra	27	Gladys Rosario Hinojosa Cano
06	Flavio Edgar Córdova Amesquita	16	Percy Enrique Rivaños Flores	27	Juan Carlos Bello Masias
06	Danisa Rebeca Huarilloclla Espinoza	16	José Carlos Valdivia Rojas	27	Richard Leonel Gómez Neyra
06	Sandra Patricia Vilca Málaga	16	Fabio Eloy Reinoso Nina	27	Silvana Sabina Diaz Manrique
06	Jessica Yazmin Begazo Valencia	16	Robert Gerardo Arias López	27	Claudia Verónica Morón Romero
07	Juan Augusto Herrera Ortega	16	Benito Adolfo Valdivia Caveno	28	Dagninia Elizabeth Valencia Rivera
07	Arturo Fernando Achahui Gutiérrez	17	Noemi Rosa Pastor Muñoz	28	Mariangela Milagros Zavalaga Tello
07	Julio Cesar Chávez Panduro	17	Milagros Quenaya Portugal	28	Willy Octavio Tejada Cárcamo
07	Rosario Pardo Apaza	17	Antonio Alexander Gárate Palacios	28	María Soledad Canaza Lipa
07	Katherine Maritza Arispe Erquinigo	17	Edgar Mamani Mamani	28	Lucia Milagros Arapa Arias
07	Daniel Choque Vilca	17	César Augusto Acho Cora	28	Rosario Judith Chirinos Delgado
08	Raquel Rosario Vega Chávez	17	Connie Ruth Zúñiga Portocarrero	28	Rocío Casaverde Riquelme
08	Demetrio Gutiérrez Cruz	17	Norma Agripina Carita Quintana	28	Fidelina Floriselda Nina Calderón
08	Juan Carlos Cora Castro	17	Roberto Emilio Solorzano Pinto	28	Zaida Barco Acosta
08	Javier Ernesto Melgar Rolando	17	Vicente Ruelas Quispe	28	Rocío del Pilar Sánchez Salas
08	Benedicta Alvarez Calcina	17	José Hugo Caveno Donayre	28	Carlos Edmundo Fernández Ceballos
08	Carol Brigida Alvarez Gómez	18	Marleny Evangelina Vilca Arenas	28	Ricardo Humberto A. del Carpio Chicata
08	Manuel Rosario Vizcarra Salazar	18	Eva Luz Torres Ortiz	29	Norma Leonor Cervantes Romero
08	Emilio Marcelino Valdivia Luna	18	Julio Evangelino Abril Chávez	29	Héctor Hinojosa Paredes
08	Jorge Benedicto Hernani Herrera	18	Juan Carlos Iruri Chávez	29	Sandra Milagros Mendoza Alcazar
08	Javier Alfredo Figueroa Figueroa	18	Edgar Jesús Zegarra Obando	29	Juan Antonio Salazar Ramirez
08	Sandra Asunta Sánchez Chávez	18	Lourdes Callata Mestas	29	Jorge Alberto Chacón Arenas
09	Alberto Segundo Castillo Toledo	18	Jesús Alfredo Castrejón Chávez	29	Narciso Pedro Mamani Vilcazán
09	José de Jesús Miranda Socasaire	18	Sandro Martin Rafael Zegarra Granda	30	Mariela del Carmen Barrios Flores
09	Dionicio Jesús Gómez Urquiza	19	Giovanna Enriquez Gutiérrez	30	Vhereny Yamani Maza
09	Paulo Cesar Puma Ayma	20	Yrma Marcela Puma Escalante	30	Zaida Adelaida Minauro Mamani
09	Carlos David Cáceres Valdivia	20	Irene Bertha Luna Mirano	30	Carlos Jesús Oviedo López
10	Asusena Elizabeth Sotomayor Estrada	20	Julio César Meneses Aguilar	30	María del Rosario Beatriz Hurtado Alvarez
10	Ninoska de la Torre Pinazo	20	Jorge Miramira Quispe	30	Jacqueline Miriam Ana Ore Villegas
10	Milagros Anita García Condori	20	Juana Emerita León Bernedo	30	Judith Gleni Longa Ramos
10	Arnaldo Omar Castillo Toledo	20	Rony Jorge Huanca Tapia	30	Guillermo Tadeo Ñari Rios
10	Juan Francisco Jo Sierra	20	Johnny Nelson Castillo Macedo	30	Hernán Martin Ponce de León Changa
10	Gerale Anthony Loayza Gahona	20	Juan Manuel Ventura Ventura	30	Mariano Flores Cordova
10	Zulma Roxana Hinojosa Delgado	21	Carmen Luisa Fernández Alvarado	31	Nilda Janet Robles Quispe
10	Verónica Loayza Tavera	21	Juan Carlos Vargas Afata	31	Aisa Nereida Portugal Zavalaga
10	Judith Dariela Tapia Mamani	21	Gladys Yolanda Malma Jiménez	31	Raúl Quintin Quispe Ramos
11	Diana Katherin Rafaele Corrales	21	Johny Orlando Enriquez Morales	31	Christian Wilmer Carpio Mita
11	Sergio Alejandro Cornejo Pinto	21	Ronald Nuñez Ramirez	31	José Quintin Bustinza Arispe
11	Carlos Alberto Esquivel Huacallo	21	Benjamin Oswaldo Chipana Yucra	31	Manuel Cárdenas Herrera
11	Miriam Carmen Bedoya Alpaca de Morante	22	Nancy Salome Carrasco Contreras	31	Sonia Jacqueline Velásquez Zegarra
11	José Antonio Félix Sastre Zambrana	22	María Tarcila Bravo Lazarte		
12	Pilar Inofuente Canaza	22	Carlos Javier Oroza Deuer		
12	José Obdulio Escalante Valdivia	22	Erick Marroquin Romero		
		22	Vanessa Milagros Gallegos Llerena		

¡Feliz Cumpleaños!

En el mes de **NOVIEMBRE** 2009 deseamos a todos y cada uno de nuestros colegas nuestra más sincera felicitación

Día	Día	Día
01 Gladys Elmera Hernani y Villena	Choquehuanca	19 Percy Rodolfo Valencia Cayetano
01 Ceferino Ancassi Ancassi	10 Nathali Carroll Cayro Villegas	19 Alejandra Isabel Nuñez Torres
01 Julio Antonio Aguilar Villena	10 Elisban Flores Álvarez	19 Katia Karin Paredes Paredes
01 Idalia Dina Chávez Andrade	10 Constante Eduardo Jara Ortega	19 Jorge Luis Castro Quiñonez
01 María Bersabeth Márquez Valverde	10 Walter Usnayo Izquierdo	19 José Antonio Rodríguez Cazorra
01 Fredy Gilberto Muguera Portilla	10 Gustavo Heráclides Berenguel Benavente	19 Paul Enrique Luque Cerpa
01 Jaime Delgado-Pizarro Aragón	11 Jacqueline Ysmena Pinto Paredes	19 Giannina Yrina Málaga Lazo
01 José Luis Baldarrago Romero	11 Elena Raquel Chávez Pérez	20 Judith Milagros Condori Apaza
01 Carlos Gerónimo Aroni Espetia	11 Walter Hugo Arce Bellido	20 Normahand Torres Álvarez
02 Patricia Diana Apaza Ordoñez	11 Alberto Gallegos Aviega	20 José Luis Gallegos Ramos
02 Haydee Roxana Sayhua Tapara	11 Raúl Jesús Velarde Gamarra	20 Leodan Félix Sosa Alvarado
02 Octavio Paredes del Carpio	11 Martín Yauri Fernández	20 Sandra Felicitas Gonzales Valencia
02 Jorge Tomas Tejada Macedo	11 Kleytoon Ccama Mamani	20 Karina Teresa Eguiluz Manrique
02 Sixto Ytalo Cárdenas Bacigalupi	12 Emilio Raúl Oviedo Delgado	20 Felicitas Nubelinda Yari Arce
02 Georgina Paola Ugarte Cornejo	12 Estanislao Ysidoro Haquehua Pacha	20 José Luis Callo Mamani
02 Luzbeth Maribel Espinoza Bedoya	12 Luis Miguel Curasi Cornejo	20 Raúl Beltrán Chite
02 Miguel Ángel Sotomayor Lecaros	12 Martín Tito Chura Gonzales	21 Juan Miguel Mendoza Cornejo
02 Jaime Jorge Banda Pacheco	12 Juan Ganoza Rios	21 María Jeanette Zea Torres
02 Víctor Rodolfo Huarilloclla Aguilar	12 Augusto Richard García Bernal	21 Gladys Libertad Ccapatinta Mamani
02 Paulo Cesar Tejeda Nuñez	13 Martina Aurelia Quispe Champi	21 Jorge Hernán Fernández Vargas
03 Gabino Alex Gasca Molina	13 Claudia Segunda Allasi Herrera	22 Oscar Lucioni Maldonado
03 Orietta Mabel Barriga Soto	13 Carol Johana Gamio Aragón	22 Juan Carlos Catep Fadel
03 Norma Pastora Zúñiga Portocarrero	13 Gladis Milagros Zegarria Valdivia	22 Reynaldo Marcos Chislla Zapana
03 Nelly Aurora Vilca Nina	13 Alberto Zacarias Bedregal Bernal	22 Ana María Rodríguez Pérez
03 Amparo Isabel Merma Choquehuanca	13 Máximo Pinto Otazú	22 Félix Clemente Apaza Vargas
03 Jorge Ramiro Casapia Guzmán	13 Angélica Nelly Pumacayo Meza	22 Rafael Elvis Laura Huaranga
03 Orlando Martín Arias Ortiz	13 Pepe Glenn Santos Suarez	22 Jorge Alberto Chacón Paucá
04 Carito Judith Mora Luque	13 Jorge Luis Zavala Rodríguez	22 Juan Carlos Ramos Escalante
04 Marlene Cárdenas Auquityayasi	14 Jisel Lizett Tapia Vargas	22 César Alfredo Solano Ampa
04 Lizbeth Saldivar Herrera	14 Alicia Patricia Llerena Ames	23 Mariela Clemencia Valdez Vera
04 Luis Enrique Navarrete Valderrama	14 Gloria Miriam Rivas Ceballos	23 Martha Rosario Ccapatinta Mamani
04 Janet Paz Juarez	14 Rosa María Pacheco Pantigozo	24 Rubén Darío Rivera Carpio
04 Carlos Alberto Surco Ramos	14 Jhon Alex Delgado Nieto	24 José Enrique Peralta Salas
04 José Carlos Salas Ballón	14 Luis Fernando Torres López	24 Raúl Alcides Pino Luza
05 Erika Silvana Soto Villagra	14 José Alejandro Cornejo Flores	24 Hilver Toribio Silva Huarcaya
05 Rolando Zúñiga Díaz	14 Serapio Saul Huamán Delgado	24 María Elena Fernandez Tejada
05 Víctor Hugo San Román Zúñiga	15 Gloria Viviana Luque Medina	24 Mauro Willy Peña Rodríguez
05 Giancarlo Eraldo Ortiz Ortiz	15 Leopoldo Borja Peña	25 Guissella Antuanette Tintaya Gonzales
05 Richard Julian Urquiza Huamantucó	15 Jesús Santiago Martín Salas Tamayo	25 Berly Percy Chávez Benavente
05 Isabel Armandina Taipe Salinas	15 Leopoldo Holger Montes Cáceres	26 Rosmeri Cristina Quispe Chura
05 Rosario Ames Gutiérrez	15 Carlota Eugenia Cárdenas Riega	26 Luis Guillermo Tapia Mantilla
05 Isabel Sarco Hanco	15 Carmen Aida Cucho Rodríguez	26 Alejandro Vitallano Chávez Fuentes
05 Isabel Doris Ramírez Alvarez	15 Rocio Lindsay Romero Rios	26 Jaime Leonardo Surco Calcina
06 Beatriz Jeaneth Zegarria Fernández	15 Guillermo Leopoldo Anco Mendoza	27 Clemencia Borda Mendivil
06 Carlos Enrique Rivera Alvarez	15 Alberto Hipólito Flores Ampuero	27 Clever Naval Cuadros
06 Gustavo Nivardo Pacheco Ponce	15 Wilbert Alfredo Torres Torres	27 Ana María Chávez Velásquez
06 Leonarda Ponce Vera	15 Alexander Hugo Fuentes Pinto	27 Luis Alberto Flores Campos
06 Ursula Gamera Ybarcena	15 Wilber Jaime Llallacachi Catasi	27 Jorge Luis Chávez Huailiani
06 Karina Glenda Rodríguez Rodríguez	16 Militzá Sofía Ceballos Infantes	27 Edwin José Pino Gallegos
06 Darly Bertha Amado Flores	16 Victoria Emperatriz Carcausto Ymata	27 Francisco Henry Fernández Medina
06 Yolanda Jesús Zegarria Fernández	16 Fidencia Villa Sutta	27 Harold Renato Amado Vargas
06 Luis Alvaro Arenas Abarca	16 Mario Nuñez Uzuriaga	28 Jany Margot Puicaña Camavilca
06 Jaime Leonardo Castro Manrique	16 María Rosa Miranda Pérez	28 Mónica Marisol Apaza Ccarita
06 Erol Félix Nieto Cárdenas	16 Ana Cecilia Vela Maraza	28 Gabriela Lizbeth Salazar Bustinza
06 Alain Michel Gutiérrez Ancassi	16 Renzo Carlos Zenteno Bouroncle	28 Lessly Mirelly Gómez León
07 Lucy Huanca Apaza	17 Roxana Ruth Delgado Usnayo	28 Georgina Estela Pauca Rodríguez
07 Rosa Concepción Lazo Valdivia	17 Luis Alberto Rojas Condori	28 Yanina Karin Bellido Dávila
07 Irene Lidia del Valle Aquisé	17 Victoria Torres Cheje	28 Rosa Estela Quintana Choquehuanca
07 Carmela Teresa Machaca Chambi	17 Eveline Silvia Victoria Ocola Murillo	28 Jorge Alfredo Polanco Zeballos
07 César Augusto Salinas Málaga	17 Danixza Arcaya Hinojosa	28 Julio Alberto Torres Sánchez
07 Gonzalo Miguel Vizcarra Zorrilla	17 Adriana Paredes Eyzaguirre	28 Gregorio Basilio Layme Chacnama
08 Tito Gualberto Apaza Mamani	17 Milenka Giannina Nuñez Foraquita	29 Henry Alberto Ochoa Ticona
08 Virginia Roxana Ponce Dávila	17 Mauro Filomeno Valdivia Dolmos	29 María del Rosario Valle Chirinos
08 Narda Elena Arcos Naquira	18 Miluska Milagros Vila Mamani	29 Oscar Hernán Gonzales Begazo
08 Ana Milagros Juárez Mamani	18 Jorge Curse Montoya	29 Adrián Reynaldo Delgado Arana
08 Godofredo Guillermo Retamozo Oviedo	18 Antonio Jorge Manunta Torres	30 Karelya Ruth Nuñez Ramos
08 Edgard Delgado Calisaya	18 Julio Cesar Jauregui Machicao	30 Ofelia Andrea Márquez Fernández
09 Nandy Lizbeth Dávila Avila	18 Ernesto Alonso Rivera Rivera	30 Katherine Lilian Bazán Cachata
09 Jorge Mario Uriá Portugal	18 Carlo Fernando Calderón Zúñiga	30 Gilda Shirley Aguilar Llosa
09 Josué Rodríguez Medina	18 Pablo César Marin Quico	30 María Teresa Palomino Ochoa
09 Kelly Celia Berrios Ajahuana	18 Salomé Chancatuma Miranda	30 Eliana María Montoya Alarcón
09 Carlos Salvador Chambilla Espinoza	18 Lucía Pilar Valdivia López	30 Janeth Katherine Llerena Cossio
09 Ronald Marco Asillo Arapa	18 Gina Margarita Hallasi Cornejo	
10 Hellen Elizabeth Cruz Rendón	18 Juan Pedro Canazas Cayo	
10 Andrés Salazar Ocola	18 Peter Richard O'diana Valdez	
10 Christian César Miranda Ibañez	18 Miguel Ángel Cayro Ampuero	
10 Gerald Choquehuanca	18 Máximo Tomas Mamani Huertas	
	19 Hugo Fausto Cruz Arapa	

¡Feliz Cumpleaños!

En el mes de DICIEMBRE 2009 deseamos a todos y cada uno de nuestros colegas nuestra más sincera felicitación

Día	Día	Día	
01	Elisa Elizabeth La Torre Atencio	21	Ana Maria Guevara Zúñiga
01	Yolanda Rudy Aguilar Tuni	21	Fernandina Betty Málaga Mamani
01	Rosario Natalia Mogrovejo Calcina	21	Roxana Pinares Suárez
01	Jesús Manuel Banda Aguilar	21	Isabel Carola Sanabria Chamorro
01	Juan Wilfredo Velando Saavedra	21	Lorena Emperatriz Vizcarra Manrique
01	José Luis Bustamante Eduardo	21	Giovanna Soledad Lozada Marín
01	Fredy Percy Butilier Chambí	21	Fiorella Rosa Valdivia Rivera
02	Ana María Nuñez Cornejo	21	Wilfredo T. Valencia Rivero
02	Paulina Mayta Gutiérrez	21	Manuel Antonio Pejoves Alfaro
02	María Elena Endara Gonzales	22	Marleny Bibiana Arminta Valencia
02	Eusebio Percy Urrutia Barrios	22	Yacqueline Martha Castro Calizaya
02	Sergio Amalfi Luna Montero	22	Claudia Zúñiga Díaz
02	Avelino Julio Paredes Cuayla	22	Jacqueline Pinares Suarez
02	Luliana Elvira Monroy Rondón	22	Angelo Rodríguez Villanueva
02	Jesús Alvaro Rodríguez Espinoza	22	Edith Honorata Salas Guillén
02	Sergio Héctor Díaz Rospigliosi	22	Flora Virginia Rodríguez Ponce
02	José Alberto Marroquin Zenteno	22	Olga Antonieta Guevara de la Jara
03	Gleny Muñoz Barriga	22	Fausto Percy Chávez Ilasaca
03	Yoshiro Alexandra Aragón Delgado	23	Hilda Carol Chávez Rodríguez
03	Javier Gómez Herrera	23	Elisa Imelda Gómez Llerena
03	Francisco Pacheco Begazo	23	Luis Augusto Revilla Cáceres
03	Luis Alberto Montoya Becerra	24	Ana Melva Vera Torres
03	Javier Francisco Quispe Arias	24	Beatriz Dionicia Condori Pineda
03	Igor Eloy Talavera del Carpio	24	Luciano Calsina Canahuiri
03	Dayhana Luz Arapa Mariño	24	Vilma Delfina Yari Flores
04	Miriam Ruth Vásquez Barriaes	24	Danae Esther Portugal Guevara
04	Jaime Oswaldo Berenguel Benavente	24	María del Rosario Polar Campos
04	Yenny Lucila Cordero Sardón	24	Yovanna Natividad Justo Callo
04	Florska Rebeca Martínez Apaza	24	Jesús Hinojosa Ramos
04	Rafael Pedro Nuñez Aparicio	24	Nemecio Genry Chávez García
04	Juan Guillermo Gutiérrez Mendoza	25	Ruby Lerida Yagua Coaguila
04	Luis Alfredo Guzmán Paredes	25	Indira Mónica Llave Apaza
04	Juan Pedro Quisuyupanqui Yanqui	25	Alberto Abuid Abuaumscha
05	Isidro Mamani Condori	25	Edwin Danny Herrera Pérez
05	Mauricio Ruperto Bustinza Rodríguez	25	Ana María Canevaro Medina
05	Aleida Romina Ponce Valdivia	25	Lilia Rosenia Fernán-Zegarra Ponce
05	Cecilia Soledad Taipe Salinas	25	José Manuel Soto Retamozo
05	Nely Cristina Ccama Mamani	25	Eli Esteban Pacheco Torres
05	Carmen Giovanna Mendoza Ugarte	26	Roxana Marina Alcazar Casapia
05	Ruth Miryam Cañazaca Paredes	26	Leonardo Jesús Álvarez Ticona
05	Manuel Jesús Aranibar Pinto	26	Edwar Morales Castillo
05	Richard Lizardo Zapana Sucapuca	26	Florencia Marina Cantuta Valdivia
06	Nancy Giovana Silva Tone	26	Lily Amparo Aguayo Salazar
06	José Luis Barriga Rodríguez	26	Gerónimo Manuel Carcausto Quispe
06	Jaime Nicolás Torres Abril	26	Fabrizio Andrew Rojas Montoya
06	Abraham Nicolás Apaza Chilo	26	Juan José Díaz Alfaro
06	María del Carmen Rendón Dávila	26	Óscar Rene Belizario Portugal
06	Dante Darío Oviedo Vásquez	27	Eva Madueño Díaz
06	Gladys Elizabeth Santa Cruz Rondón	27	Donildo Ladislao Granda Villena
07	Lorena Erika Manrique Ancasi	27	Marianella Libertad Segovia Villanueva
07	Nicolás Pacheco Granda	27	Leyla Esther Gonzales Pacheco
07	Alberto Anibal Rodríguez Quiroga	27	Marleni N. Huamani Fernández
07	Mauricio Renato Allasi Biamont	27	Luis Gustavo Barreto Arias
07	Sonia Angélica Paredes Valdivia	27	Edwin Carlos Herrera Martínez
07	Gaby Mónica Haredia Meneses	28	Percy Ccoto Tunqui
07	Carlos Rolin Paredes Aparicio	28	Helmut Frank Monzón Rosas
08	Nancy Beatriz Tito Laura	28	César Ademir Panclas Gordillo
08	Lissie Gallegos Mendoza	28	Fernando Antonio Gallegos López
08	Edgar Mario Ríos Villena	29	Maribel Gonzales Congona
08	Eduardo Héctor Condori Chura	29	David Jesús Ponce Cáceres
08	José Luis Carrión Cerpa	29	Jorge Luis Suclla Revilla
08	Carmen Concepción Chávez Cervantes	29	Carlos Enrique Cárdenas Espinoza
08	María Ruth Alvarez Lewis	30	Blanca Gladys Pinazo Cutimbo
08	Eliana Luz Vigil Mamani	30	Luis Alfredo Lazo Gonzales
08	Eliana C. Zevallos de Rodríguez	30	Sonia Urbelinda Ojeda Rosas
08	María del Rosario Ticona Perea	30	Fernando Hilton Orihuela Hurtado
08	Giovanna Sandra Segovia Salazar	30	Jorge Richard Morales Cáceres
08	Luis Roberto Gamero Juárez	30	Adolfo Oscar Medico Portugal
08	Eduardo V. Corrales Pinto	31	Johanna Claudia Ramos Machaca
08	Jorge Carlos Benavides Shialer	31	Lizeth Sugely Barrios Corrales
08	Juan Alexis Salazar Sanabria	31	Rosa C. Melania Guillen la Torre
08	Jorge Miguel Dávila Nuñez	31	Fanny Diana Zapana Cansaya
08	Harold Antonio Quiroz Lazarinos	31	Luzmila Erika Figueroa Martínez
09	María Elena Paccosonco Quispe	31	Carito Esperanza Vizcarra Bellido
09	Carlos Alejandro Villasante Talavera	31	Hugo Alonso Ponce Camara
09	Jorge Ivan Calsaya Monzón	31	Félix Roberto Naquira Henríquez
09	Karem Liliana Gómez Aparicio		
09	Oscar Andrés Paz Casapia		
09	Ludgardo Tejada Guevara		
09	Nelson Alberto Taco Silva		
10	Sabino Edgar Yauri Flores		
10	Melquiadez Hanco Machaca		
10	Erick Eduardo Avila Carpio		
10	Wilver Chura Quispe		
10	Nereida Amparo Abril Hilachoque		
10	Karla del Rosario Rodríguez Tapia		
10	Victor Raúl Anahua Quispe		
10	Pablo Hernán Zeballos Rivera		
10	Luis Enrique Talavera Medina		
11	Roxana Carolina Delgado Soto		
11	Cecilia Rosa Gamero Almonte		
11	Jorge Luis Torres Zamata		
11	Vilma Aurora Mendoza Valdivia		
11	Patricio Hilarión Carpio Álvarez		
11	Jardy Santiago García Pantigoso		
12	Jorge Javier Flores Pérez		
12	Donato Ángelo Cayllahua		
12	Henry Antonio Rodríguez Ayllón		
12	José Enrique Gómez Cano		
13	Mery Yaqueline Postigo Zúñiga		
13	Marizol Tairo Tairo		
13	César Alfredo Valdivia Delgado		
14	Paola Erika Cárdenas Valdivia		
14	Denisse Angélica Portugal Valverde		
14	César Gonzalo Santos Delgado		
14	Marco Antonio Condori Tiña		
14	Jorge Gerardo Farfán Mena		
14	Marleny Leydy Rojas Salinas		
14	Carlos Emilio González Polar Minaya		
14	Cramer Henry Gonzales Calderón		
15	Fany Luz Rodríguez Aldazaval		
15	Elizabeth Ruth Mendoza Luque		
15	Walter Damián Cornejo Sánchez		
15	Carlos Abel Cruzado Meza		
15	Néstor Quispe Zamalloa		
15	Henry Leoncio Valdivia Ojeda		
15	Javier Eusebio Urday Huayta		
16	Miguelina Pamela Reynoso Reyes		
16	Edgar Manuel Polar Castro		
16	Herbert Enrique Salas Ballón		
16	Luis Alfredo Zegarra Feliciano		
17	Viviana Romero Alatrística		
17	Robert Edgar Pizarro Ope		
17	Andrés Alonso Goyzueta Cuadros		
17	José Lázaro Riveros Chocano		
17	Rolando Alexander Almeida Benavente		
18	Kattia Yessira Jara Arenas		
18	Raquel Erika Taco Montalgo		
18	Verónica Paola Arenas Álvarez		
18	Raúl Muhammad Rodríguez Lavado		
18	Alicia Erika Cárdenas Miranda		
18	Sonia Gladys Gutiérrez Monzón		
18	José Antonio Farfán Armengol		
18	David Barco Acosta		
19	Liseth García Ramos		
19	Nemesio Parí Copa		
19	Hernán Cruz Yauri		
19	Floro Rufo Solís López		
19	Johnny Nelson Carpio Soria		
19	Marco Antonio Bustamante Cárdenas		
19	Adolfo Ybanok Huamán de la Gala		
19	Fausto Nemesio Tapia Champí		
20	Isabel Dominga Argüelles Mendoza		
20	Mariela Lucía Vera Ocola		
20	Fidel Jorge Prado Ortega		
20	Augusto Manuel Alvaro Sánchez		
20	Mary Luz Ynca Roca Yanque		
20	Domingo José Díaz de la Cruz		
20	Jesús Liberato Condori Bernedo		
20	Gonzalo Alfredo Zerpa Bejarano		
21	Amparo Gallegos Valencia		
21	Esther Nancy Paye Gonzales		
21	José David Aquire Cárdenas		
21	Ronald Percing Coaguila Gómez		
21	Néstor Prieto Rojas		
21	María del Rosario Velarde Ortiz		

¡Feliz Cumpleaños!

EJECUCION PRESUPUESTO OPERATIVO DEL EJERCICIO 2009
(Expresado en Nuevos Soles)
Al 30 de Noviembre del 2009

CONCEPTO	PRESUPUESTO ANUAL	%	NOVIEMBRE 2009						GRADO DE EJECUCION PPTO ANUAL %
			PRESUPUESTO	%	EJECUTADO	%	VARIACION	%	
Ingresos Operativos									
Ingresos Ordinarios									
Cuotas Miembros de la Orden	403,058	39.60	375,130	39.70	456,597	42.96	81,467	21.72	113.28
Cuotas Sociedades Auditoría	3,780	0.37	3,630	0.38	2,525	0.24	-1,105	-30.44	66.80
Derechos de Colegiatura	168,750	16.58	135,000	14.29	155,400	14.62	20,400	15.11	92.09
Constancias de Habilitación	1,320	0.13	1,210	0.13	3,220	0.30	2,010	166.12	243.94
Seminarios y Cursos	80,080	7.87	76,640	8.11	151,625	14.27	74,985	97.84	189.34
Cursos de Especialización	223,500	21.96	223,500	23.65	114,715	10.79	-108,785	-48.67	51.33
Alquileres	23,150	2.27	20,950	2.22	27,942	2.63	6,992	33.38	120.70
Material Bibliográfico y otros	11,160	1.10	10,230	1.08	15,834	1.49	5,604	54.78	141.88
Actividades Deportivas	10,000	0.98	10,000	1.06	10,528	0.99	528	5.28	105.28
Certificación Profesional	20,500	2.01	20,500	2.17	43,200	4.06	22,700	110.73	210.73
Club Social del Contador	40,306	3.96	37,513	3.97	46,277	4.35	8,764	23.36	114.81
Otros Ingresos	4,200	0.41	3,850	0.41	3,207	0.30	-643	-16.69	76.36
Total Ingresos Ordinarios	989,804	97.26	918,153	97.16	1,031,070	97.02	112,917	12.30	104.17
Ingresos Extraordinarios									
Ingreso Neto de Ritas	15,000	1.47	15,000	1.59	20,748	1.95	5,748	38.32	138.32
Ingresos Ejercicios Anteriores	1,500	0.15	1,375	0.15	2,700	0.25	-	96.39	180.03
Otros Ingresos	11,400	1.12	10,450	1.11	8,260	0.78	-2,191	-20.96	72.45
Total Ingresos Extraordinarios	27,900	2.74	26,825	2.84	31,708	2.98	4,883	18.20	113.65
Total Ingresos Operativos	1,017,704	100.00	944,978	100.00	1,062,777	100.00	8,440	12.47	104.43
Gastos Operativos									
Gastos de Personal									
Remuneraciones	127,661	12.54	117,018	12.38	120,263	11.32	3,245	2.77	94.21
Gratificaciones	23,211	2.28	21,274	2.25	20,796	1.96	-478	-2.24	89.60
Vacaciones	11,696	1.14	10,837	1.13	10,384	0.98	-253	-2.37	89.48
Contribuciones Sociales	14,623	1.44	13,409	1.42	10,962	1.03	-2,447	-18.25	74.96
CTS	13,540	1.33	12,408	1.31	11,383	1.07	-1,025	-8.26	84.07
Personal Eventual	7,800	0.77	7,150	0.76	7,882	0.74	732	10.23	101.05
Otras Cargas de Personal	5,800	0.57	3,123	0.33	4,627	0.44	1,504	48.17	79.78
Total Gastos Personal	204,240	20.07	185,019	19.58	186,298	17.53	1,279	0.69	91.22
Servicios Prestados por Terceros									
Movilidad	13,416	1.32	12,298	1.30	13,868	1.30	1,570	12.77	103.37
Servicio de Mensajería	3,860	0.38	3,542	0.37	4,475	0.42	933	26.35	115.94
Teléfonos	14,400	1.41	13,200	1.40	9,441	0.89	-3,759	-28.48	66.56
Otras Comunicaciones	5,825	0.57	5,335	0.56	4,312	0.41	-1,023	-19.18	74.02
Gastos Notariales y Registro	4,000	0.39	3,663	0.39	2,568	0.24	-1,095	-29.91	64.19
Honorarios Asesoría Legal y Auditoría	7,500	0.74	4,125	0.44	3,070	0.29	-1,055	-25.58	40.93
Comisiones de Cobranza	53,050	5.21	46,180	4.89	44,830	4.22	-1,350	-2.92	84.51
Mantenimiento Inmuebles	20,250	1.99	19,550	2.07	17,268	1.62	-2,282	-11.67	85.28
Mantenimiento Equipos Oficina	2,400	0.24	2,200	0.23	3,126	0.29	926	42.11	130.26
Energía Eléctrica	12,360	1.21	11,330	1.20	7,996	0.75	-3,334	-29.43	64.69
Agua	5,400	0.53	4,950	0.52	6,430	0.60	1,480	29.89	119.07
Convocatorias y Avisos en Diarios	8,200	0.81	7,513	0.80	4,142	0.39	-3,371	-44.87	50.52
Gastos de Revista Institucional y Courier	55,982	5.50	48,124	5.09	37,055	3.49	-11,069	-23.00	66.19
Gastos de Colegiatura	19,440	1.91	15,552	1.65	16,568	1.56	1,016	6.53	85.23
Gastos de Representación	4,020	0.40	3,685	0.39	1,296	0.12	-2,389	-64.83	32.24
Servicio de Vigilancia	2,160	0.21	1,980	0.21	1,552	0.15	-428	-21.62	71.85
Días Madre - Padre - Contador y Otros	12,900	1.27	12,800	1.35	10,204	0.96	-2,596	-20.28	79.10
Navidad Hijos del Contador	4,000	0.39	3,900	0.40	3,900	0.37	-	-	97.50
Servicios Asfaltado Calle Cosco	10,000	0.98	10,000	1.06	-	0.00	-10,000	-100.00	-
Otros Servicios	9,840	0.97	9,020	0.95	6,875	0.65	-2,145	-23.78	69.87
Total Servicios Prestados por Terceros	269,003	26.43	235,047	24.87	195,078	18.36	-39,969	-17.00	72.52
Tributos									
Impuesto General a las Ventas	10,800	1.06	9,900	1.05	7,700	0.72	-2,200	-22.22	71.30
Limpieza Pública Parques y Jardines	1,200	0.12	1,100	0.12	1,128	0.11	28	2.53	93.99
Impuesto Predial	4,500	0.44	4,125	0.44	9,232	0.87	5,107	123.81	205.16
Otros Tributos	2,000	0.20	1,837	0.19	1,432	0.13	-405	-22.04	71.61
Total Tributos	18,500	1.82	16,962	1.79	19,493	1.83	2,531	14.92	105.36
Cargas Diversas de Gestión									
Seguros	6,401	0.63	5,863	0.62	5,627	0.53	-236	-4.03	87.91
Suscripciones	4,162	0.41	3,817	0.40	2,963	0.28	-854	-22.38	71.19
Útiles de Oficina	10,000	0.98	9,163	0.97	8,564	0.81	-599	-6.53	85.64
Materiales de Limpieza	4,500	0.44	4,125	0.44	1,395	0.13	-2,730	-66.18	31.00
Fotocopias y Anillados	1,440	0.14	1,320	0.14	945	0.09	-376	-28.45	65.59
Impresos	14,200	1.40	13,013	1.38	8,234	0.77	-4,779	-36.72	57.99
Cuota Junta de Decanos	19,043	1.87	17,647	1.87	22,768	2.14	5,121	29.02	119.56
Gastos de Viaje	6,237	0.61	5,720	0.61	1,094	0.10	-4,626	-80.88	17.53
Otros Gastos	6,960	0.68	6,380	0.68	7,395	0.70	1,015	15.92	106.26
Total Cargas Diversas de Gestión	72,943	7.17	67,048	7.10	58,984	5.55	-8,064	-12.03	80.86
Eventos académicos									
Seminarios y Cursos	41,121	4.04	38,185	4.04	70,910	6.67	32,725	85.70	172.44
Cursos de Especialización	103,795	10.20	103,795	10.98	93,520	8.80	-10,275	-9.90	90.10
XXIII Congreso Nacional	5,500	0.54	5,000	0.53	5,000	0.00	-5,000	-100.00	-
Total Eventos Académicos	150,416	14.78	146,980	15.55	164,431	15.47	17,451	11.87	109.32
Otros									
Comités Funcionales	2,400	0.24	2,200	0.23	182	0.02	-2,018	-91.72	7.59
Costo Actividades Deportivas	47,740	4.69	43,235	4.58	38,337	3.61	-4,898	-11.33	80.30
Gastos Aniversario Institucional	17,000	1.67	17,000	1.80	21,426	2.02	4,426	26.04	126.04
Gastos de Asambleas y Comité Electoral	4,050	0.40	4,050	0.43	3,795	0.36	-255	-6.29	93.71
Gastos de Transferencia de Cargo	12,000	1.18	-	0.00	0.00	0.00	0	-	-
Incentivos por Investigación	6,000	0.59	6,000	0.63	567	0.05	-5,433	-90.54	9.46
Gastos de Certificación	4,000	0.39	4,000	0.42	4,933	0.46	933	23.32	123.32
Otros	3,000	0.29	2,750	0.29	2,997	0.28	247	8.97	99.68
Caso: Escuela de Finanzas y Auditoría	5,000	0.49	5,000	0.53	2,389	0.22	-2,611	-52.21	47.79
Total Otros	101,190	9.94	84,235	8.91	74,627	7.02	-9,608	-11.41	73.75
Egresos de Ejercicios Anteriores	-	0.00	-	0.00	6,542	0.62	6,542	-	-
Total Gastos Operativos	816,291	80.21	735,291	77.81	705,452	66.38	-29,839	-4.06	86.42
Saldo Operativo	201,412	19.79	209,687	22.19	357,325	33.62	147,638	70.41	177.41
Presupuesto de Inversión									
Ingresos de Inversión									
-	0.00	-	0.00	-	0.00	-	-	-	-
-	0.00	-	0.00	-	0.00	-	-	-	-
Total Ingresos de Inversión	-	0.00	-	0.00	-	0.00	-	-	-
Egresos de Inversión									
Centro Recreacional Sachaca	20,000	1.97	20,000	2.12	11,208	1.05	-8,792	-43.96	56.04
Implementación Bibliotecaria	2,000	0.20	2,000	0.21	1,967	0.19	-33	-1.65	98.35
Implementación Desarrollo Profesional	7,800	0.77	7,800	0.83	2,812	0.26	-4,988	-63.95	36.06
Inversión Local Institucional	184,339	18.11	184,339	19.51	358,165	33.70	173,826	94.30	194.30
Equipos de Oficina	500	0.05	500	0.05	5,357	0.50	4,857	971.48	1,071.48
Implementación Pagina Web - Software	3,000	0.29	3,000	0.32	-	0.00	-3,000	-100.00	-
Total Egresos de Inversión	217,639	21.39	217,639	23.03	379,509	35.71	161,870	74.38	174.38
Superavit - Déficit de Inversión	-217,639	-21.39	-217,639	-23.03	-379,509	-35.71	-161,870	-74.38	-174.38
Presupuesto Financiero									
Ingresos									
Financiamiento Bancario	83,948	8.25	83,948	8.88	84,000	7.90	52	0.06	100.06
Total Ingresos Financieros	83,948	8.25	83,948						

IV Colegiatura 2009

Colegiatura del 07 de octubre del 2009

Nº	Mat.	Nombres Apellidos	Nº	Mat.	Nombres Apellidos	Nº	Mat.	Nombres Apellidos
1.	4177	Anthony Villanueva Pantigoso	20.	4196	Belinda Araseli Cabrera Ojeda			Martinez
2.	4178	Oscar Alejandro Carrillo Muñoz	21.	4197	Pilar Condori Arapa	40.	4216	Rudhy Neil Condori Huacasi
3.	4179	Donato Angelo Cayllahua	22.	4198	Rosnerida Ramos Apaza	41.	4217	Madelaine Marcela Paz López
4.	4180	Gustavo Rosendo Silva Gonzales	23.	4199	Zuelen Marilly Feria Alejo	42.	4218	María Lourdes Quino Sumi
5.	4181	Eduardo Alfredo Dongo Escudero	24.	4200	Rudy Edgar Rojas Machado	43.	4219	Hugo Enrico Alvarez Villena
6.	4182	Brenda Gamboa Calisaya	25.	4201	María Elena Paccosonco Quispe	44.	4220	Elizabeth Ruth Mendoza Luque
7.	4183	Maria Luz Mamani Gilapa	26.	4202	Geraldine Beatriz Farfán Caballero	45.	4221	David Márquez Condorena
8.	4184	Katty Luz Zapana Huarca	27.	4203	Pamela Melisa Rodríguez Rojas	46.	4222	Gerald Choquehuanca Choquehuanca
9.	4185	Marieni Liset Dávila Diaz	28.	4204	Roberto Carlos Alvarez Loayza	47.	4223	Karina Victoria Ormachea Mejia
10.	4186	Nancy Verónica Gutiérrez Asqui	29.	4205	Luis Alberto Rojas Condori	48.	4224	Claudia Angeliqur Riveros Huamán
11.	4187	Hilver Toribio Silva Huarcaya	30.	4206	Melissa Carol Serna Serna	49.	4225	Andy James Soto Velásquez
12.	4188	Agueda Lizabet Ancoco Cáceres	31.	4207	Gladis Milagros Zegarra Valdivia	50.	4226	Juan Carlos Franco Longhi
13.	4189	Carlos Javier Ureta Rivera	32.	4208	Indra Mónica Llave Apaza	51.	4227	Ruth Verónica Cruz Chupa
14.	4190	Beatriz Dionicia Condori Pineda	33.	4209	Jacqueline Pinares Suárez	52.	4228	Teresa Josefina Valdivia Abrigo
15.	4191	Cesar Eduardo Pinto Tejada	34.	4210	Carla Isabel Benavente Acosta	53.	4229	Yrma Haydee Cabana Galindo
16.	4192	Reynaldo Marcos Chislla Zapana	35.	4211	Vilma Alicia Cuadros Noguera	54.	4230	Fernando Grover Muñoz Casillas
17.	4193	Margot Gaby Abril Salazar	36.	4212	Manuel Gerardo Salinas Abanto	55.	4231	Giovanni Demetrio Retamozo Acuña
18.	4194	Jesús Manuel Banda Aguilar	37.	4213	Carlos Eduardo Marcial Huanca Huanca	56.	4232	Martin Tito Chura Gonzales
19.	4195	Jubert Eloy López Tamayo	38.	4214	Walter Ricardo Motta Lino	57.	4233	Daladev Óscar Rivera Llerena
			39.	4215	Natalie Lindsay Monzón			

V Colegiatura 2009

Colegiatura del 16 de diciembre del 2009

Nº	Mat.	Nombres Apellidos	Nº	Mat.	Nombres Apellidos	Nº	Mat.	Nombres Apellidos
1	4234	Giovanna Patricia Chirinos Gallegos	24	4257	Bejarano Jacqueline Kemin Vita Huarca	46	4279	Julio Ernesto Chávez Pinto
2	4235	Giovanna Esther Arias Grimaldos	25	4258	Milady Gabriela Alpaca Llerena	47	4280	Lourdes Anilda Carpio Blanco
3	4236	Maria Karina Sandoval Medina	26	4259	Lucía Aurora Sánchez Alegría	48	4281	Verónica Lucia Sánchez Peralta
4	4237	Silvana Cadeli Ramos Vizcardo	27	4260	Verónica Iris Carreón Yucra	49	4282	Edith Velmy Curo Torres
5	4238	Fernando Villagarcía Rodríguez	28	4261	Alexander Tomás Montes Choque	50	4283	María Inés Rosa Mogni
6	4239	Carlos Jesús Blas Johanson Ibárcena	29	4262	Milagros Basilia Gárate Aragón	51	4284	Jane Patricia Arambide Alfaro
7	4240	Francisco Javier Cubillas Arias	30	4263	Ysabel Barreto Chara	52	4285	Dennys Victor Cano Santander
8	4241	Melina Jeaneth Rodríguez Robles	31	4264	Edith Betty Villca Huancollo	53	4286	Carmen Soledad Quea Salazar
9	4242	Bernardino Condori Chino	32	4265	Ederson Efigenio Avellaneda Pinto	54	4287	Jesus Quispe Condori
10	4243	Isidro Antonio Tito Bravo	33	4266	Anthony Robert Vásquez Miranda	55	4288	Deysi Liliانا Colque Velásquez
11	4244	Rosemary Celia Choquehuayta Alvarez	34	4267	Maria Esmeralda Molina Choque	56	4289	Noemí Carmen Ccoa Ticona
12	4245	Benito Arcadio Durán Cabana	35	4268	Brenda Jocelyn Marin Fernández	57	4290	Mariel Zoila Angles Espezuá
13	4246	Rosa Del Pilar Calloapaza Flores	36	4269	Helen Vanessa Sandoval Pantigoso	58	4291	Gilda Antonieta Valverde Valdivia
14	4247	Daisy Rodríguez Nieto	37	4270	Jorge Luis Quilla Valdivia	59	4292	Boris Pedro Luna Mendoza
15	4248	Adimir Didi Calle Llactahuamani	38	4271	Paul Ricardo Vilca Villanueva	60	4293	Odaliz Raquel Ccahuaya Tumi
16	4249	César Augusto Vargas Alvarez	39	4272	Edgard Fernando Vega Bustinza	61	4294	Lourdes Dioselina Lauda Sánchez
17	4250	Harold Valentin Nina Berrios	40	4273	Ronald Luza Callo	62	4295	Karina Genoveva Zapana Fuentes
18	4251	Milagros Bersabet Flores Calcina	41	4274	Marisol Dora Yancapallo Yancapallo	63	4296	Elizabeth Achata Chambi
19	4252	Evelyn Luzmila Valverde Tohalino	42	4275	Edy Leandro Palomino López	64	4297	Yaneth Jimena Taco Zea
20	4253	Lizet Pamela Mora Espejo	43	4276	Joana Kathy Cárdenas Cisneros	65	4298	Olivia Neyda Cheje Mamani
21	4254	José Emilio Sucso Hilario	44	4277	Elvis Jesús Alcázar Paredes	66	4299	Brigida Elvira Morales Cano
22	4255	Roxana Rondón Estefanero	45	4278	Edward Adrian Loayza Puma	67	4300	Ediza Noemi Pino Huaylla
23	4256	José Antonio Patricio Rojas				68	4301	Bertha Mendoza Gil
						69	4302	Ramiro Condorena Márquez
						70	4303	Gonzalo Paul Huamani Huanca
						71	4304	Lourdes Jesús Silva Fernández
						72	4305	Ysrael Eduardo Urday Arias

Contadores Campeones en los Juegos Deportivos CONREDE 2009



Muchas felicitaciones a todos los colegas deportistas que hicieron posible alcanzar el Campeonato en los Juegos Deportivos CONREDE 2009, haciendo quedar en alto el nombre del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa. Felicitaciones al Campeón, en especial al Director Coordinador de los Juegos Deportivos CONREDE 2009 del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa CPCC Walthier Cuadros Ramirez.



El Consejo Directivo hace llegar su especial saludo y felicitación al CPCC Walthier Cuadros Ramirez por su flamante cargo de Vicepresidente del Consejo Regional de Deporte de Arequipa del Instituto Peruano de Deporte - IPD.

De igual modo, un saludo y reconocimiento especial a nuestro colega CPCC José Llerena Yañez, quien fue elegido Presidente del Consejo Regional de Deporte de Arequipa.

Develación de Busto del CPC Alejandro Tejada Rodríguez



Develación del Busto en reconocimiento especial al CPC Alejandro Tejada Rodríguez, Fundador y Benefactor del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa, realizado el sábado 19 de diciembre del 2009, el Club Social del Contador Público que lleva su nombre.

Navidad Contable 2009 para hijos de contadores



Gran agasajo a los niños de la Familia Contable, con ocasión de las celebraciones de Navidad, donde se presentó un divertido show infantil, así como el reparto de refrigerios y regalos, realizado en el 19 de diciembre del 2009, en el Club Social del Contador Público "CPC Alejandro Tejada Rodríguez", organizado por la Dirección de Imagen Institucional y Publicaciones.



El Consejo Directivo período 2008-2009
hacen llegar un afectuoso saludo, deseándole muchas
felicidades, oportunidades y logros en su vida personal y
profesional; comprometiéndole a trabajar por un
mundo mejor, más humano, en una constante búsqueda
de la verdad, inspirado en el amor y la excelencia.
¡Feliz Año 2010!

