



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL PAGO DE IMPUESTOS NO DOMICILIADOS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS PERTENECIENTE AL SECTOR MINERO.”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Jose Antonio Perea Pita

Asesor:

Mg. Mario Edison Ninaquispe Soto

Lima - Perú

2021

“Elaboración del manual de procedimiento administrativo para el pago de impuestos no domiciliados en una empresa de servicios perteneciente al sector minero.”

DEDICATORIA

A mi esposa Daniela, por su apoyo incondicional durante toda la carrera universitaria y por ser mi ayuda constante no sólo para el logro de este objetivo, sino en mi vida personal.

A mis hijos, que han sido mi motivación diaria y la razón de seguir adelante en el logro de mis metas.

“Elaboración del manual de procedimiento administrativo para el pago de impuestos no domiciliados en una empresa de servicios perteneciente al sector minero.”

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, quien siempre ha ido delante de mis proyectos, permitiéndome poder estudiar, culminar la carrera universitaria y hoy alcanzar este objetivo, mostrándome que con Él todo es posible.

Agradezco a mi asesor Mg. Mario Ninaquispe Soto, quien con su experiencia y su conocimiento me guio en este proceso.

Agradezco a la Srta. Maricela Cáceres Núñez, por darme la oportunidad laboral en la empresa, brindándome su apoyo y facilidades para que mi objetivo se logre.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN EJECUTIVO	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	19
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	42
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	53
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
REFERENCIAS.....	72
ANEXOS	76

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	30
TABLA N° 2 MIEMBROS INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DEL MANUAL.....	44
TABLA N° 3 NIVELES DE VALORACIÓN DEL NIVEL DE EFICACIA.....	65
TABLA N° 4 CUADRO DE VALORES DE EFICACIA POR SEMENTRE.....	65

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	13
FIGURA N°2 ELEMENTOS BÁSICOS DE UN PROCESO	21
FIGURA N°3 TIPOS DE PROCESOS	22
FIGURA N° 4 SIMBOLOS UTILIZADOS EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO	24
FIGURA N° 5 DIAGRAMA DE ISHIKAWA	49
FIGURA N° 6 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PAGO DE IMPUESTOS NO DOMICILIADOS.	52
FIGURA N° 7 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PAGO Y VALIDACIÓN DE IMPUESTOS A SUNAT	58
FIGURA N° 8 DIAGRAMA DE FLUJO DE APOSTILLADO DE DOCUMENTOS	60
FIGURA N° 9 DIAGRAMA DE FLUJO DE ENVÍO DE DOCUMENTOS VALIDOS PARA LA DEDUCCIÓN DE IMPUESTOS NO DOMICILIADOS.	62
FIGURA N° 10 GRÁFICO DE TENDENCIA Y VALORACIÓN DE LA EFICACIA DEL PROCESO DE PAGO DE IMPUESTOS NO DOMICILIADOS DURANTE EL PERIODO ENERO 2019 A JULIO DEL 2021.	66

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tuvo como objetivo elaborar un Manual de Procedimiento Administrativo para el pago de impuestos no domiciliados en una empresa de servicios perteneciente al sector minero, con la finalidad de mejorar la eficacia de los procesos involucrados. Se identificó como problema principal el desconocimiento de los procesos específicos actuales para el pago de impuestos no domiciliados, lo cual alteraban la adecuada realización del mismo. Para el desarrollo del trabajo se hizo uso de una metodología cualitativa, obteniendo información a través de la investigación documental, la entrevista y la observación directa. Así mismo, basándose en la gestión de procesos y los indicadores de gestión, se calculó un indicador de cumplimiento de eficacia del proceso de pago de impuestos no domiciliados durante los últimos cinco semestres, realizando un comparativo de los resultados antes y después del uso del manual. Se obtuvo como resultado un aumento en el índice de eficacia a partir del semestre donde se hizo uso del Manual de Procedimiento Administrativo para el pago de impuestos no domiciliados, evidenciando una mejora de este proceso y el logro de los objetivos trazados.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 FUNDACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:

Fluor Corporation es una empresa multinacional de servicios técnicos y profesionales que lleva a cabo proyectos de ingeniería, adquisiciones y construcción, y cuya sede principal se encuentra Irving-Texas en Estados Unidos.

Fluor fue fundada por Jhon Simon Fluor en el año 1912 con el nombre de Fluor Construction Company. En sus inicios se dedicó principalmente a la construcción de refinerías petroleras, oleductos y otras instalaciones para la industria del petróleo y gas. Debido a su calidad e innovación, esta creció rápidamente logrando expandirse a lo largo de Norte América y Medio Oriente y finalmente en todo el mundo. A finales de la década de 1960, Fluor diversificó sus servicios incluyendo ahora la perforación, la minería de carbón, el alquiler de equipos y servicios de personal.

Su llegada a Sudamérica se dio a finales de 1980 con el proyecto de Minera Escondida en Chile. Dicho proyecto estuvo dirigido a la construcción de la planta concentradora de cobre Escondida original y toda la infraestructura de apoyo. Posteriormente se brindó los servicios de ingeniería, adquisiciones y administración de la construcción para la planta de lixiviación y electrodeposición de amoníaco, cobre y cátodo ubicada en el Puerto Coloso, que trató el concentrado producido en el sitio de la mina. La adjudicación

de nuevos proyectos de expansión minera en Argentina, Bolivia y Perú, convirtió a la oficina de Santiago en la base de las sucursales de Latinoamericana.

Servicio Minería es una filial de Fluor Corporation que opera en Perú bajo la razón social de Servicio Minería Inc. Sucursal del Perú, con RUC 20524936179 y cuya sede corporativa se encuentra en la ciudad de Lima. Inició sus actividades en el año 2010, desarrollando proyectos de ingeniería minera, procura y construcción en diferentes regiones del país, así como actividades conexas de consultaría técnica. Entre los principales proyectos realizados tenemos:

-El Proyecto de Expansión Toromocho en la Región de Junín, cuya expansión fue diseñada para aumentar la producción de cobre de la mina en un 45 por ciento al año 2020. El equipo del proyecto está aplicando los conocimientos adquiridos en proyectos de cobre similares en Perú y Chile. La mayor parte de la ingeniería de detalle y todos los esfuerzos de adquisiciones, contratos y controles del proyecto se ejecutaron desde la oficina de proyectos de Fluor en Lima, y la estrategia de ejecución centrada en Perú implicó la contratación de un equipo de profesionales locales.

-El Proyecto de Sulfuro Primario Cerro Verde, el cual desarrolló la expansión de las instalaciones de procesamiento existentes que extraen cobre del mineral de óxido de cobre utilizando tecnología convencional de lixiviación en pilas y SX / EW. El alcance de Fluor incluyó todas las instalaciones de proceso, la expansión de los servicios públicos existentes, las instalaciones auxiliares y la gestión de la construcción de la

instalación de eliminación de relaves. Los servicios de ingeniería y adquisiciones para el proyecto se proporcionaron desde la oficina de Fluor en Vancouver, Canadá, y las oficinas de la compañía en Lima, Perú, y Santiago, Chile, lideraron las operaciones de gestión de la construcción del proyecto.

- La Expansión de la Unidad de Producción de Cerro Verde, el cual es considerado de clase mundial por la construcción del concentrador de cobre más grande del planeta hasta el momento. Así mismo, se encarga de brindar servicios de ingeniería, adquisiciones, administración de construcción (EPCM) y puesta en marcha para el nuevo concentrador también. Fluor inició el estudio de factibilidad, ingeniería y servicios de adquisiciones de la Expansión de la Unidad de Producción Cerro Verde desde su oficina de Vancouver, Canadá en mayo de 2010. La oficina de la compañía en Lima, Perú, apoyó las operaciones de administración de construcción del proyecto.

- La Mina de cobre a cielo abierto Quellaveco es uno de los proyectos más grandes de Perú y está ubicado a 34 kilómetros al este de la ciudad de Moquegua. El Proyecto Quellaveco es la pieza central de la estrategia de crecimiento de Anglo American para la producción de cobre. Fluor ha sido responsable del desarrollo temprano de la infraestructura del sitio desde 2014. En el 2018, se adjudicó la ingeniería, adquisición y construcción del proyecto de cobre Quellaveco. Actualmente, el equipo de Fluor lidera la gestión de la construcción de las primeras obras del sitio, incluido un túnel de desvío de 7,6 kilómetros para el río Asana, uno de los cuatro túneles que suman 13 kilómetros (8 millas) de longitud. Se han construido tres presas importantes con una altura de 40

metros a 85 metros (131 a 279 pies) a gran altitud para respaldar las operaciones de procesamiento futuras junto con varios estanques de almacenamiento para proporcionar agua para la construcción. Se estima que el proyecto requerirá más de 9,000 trabajadores durante la fase pico de construcción y se espera la primera producción de cobre en el 2022.

1.2 PROPÓSITO, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

La cultura Fluor abarca elementos claves que se declaran en su propósito, visión y valores fundamentales encaminados principalmente a poder construir y sostener la comunidad global y sus grupos de interés, y lograr sus objetivos comerciales (Intranet - Fluor Corporation, 2021).

Propósito:

Fluor busca construir un mundo mejor y para ello promueve un liderazgo entre socios y empleados, promoviendo el trabajo positivo en equipo de una manera innovadora y segura y brindando beneficios significativos a los clientes, empleados, comunidades y accionistas globales. Busca crear valor rentable mediante la ejecución de trabajo y la entrega de proyectos de equipamientos para uso múltiple en el tiempo y dentro de su presupuesto.

Visión:

Ser líder preeminente en el mercado de la construcción y servicios globales ofreciendo soluciones innovadoras que permitan que prosperen todas las partes interesadas.

Valores:

Sus valores fundamentales son: Seguridad, Integridad, trabajo en equipo y excelencia. Estos valores actúan como una brújula de comportamiento que guían sus acciones para construir un mundo mejor.

-Seguridad:

Fluor, bajo el lema “Nos preocupamos los unos por los otros” promueve el bienestar de todas las personas, sus comunidades y el medio ambiente en el que trabajan y viven.

-Integridad:

Consideran sus acciones como consecuencia de sus valores y principios. La confianza, la responsabilidad y la justicia definen su carácter.

-Trabajo en equipo:

El trabajo colectivo los hace prosperar, cuando se incluyen a las personas se respetan y empoderan más unos a otros.

-Excelencia:

Cuentan con equipos de alto rendimiento, aprovechando las oportunidades y resolviendo desafíos para poder mejora continuamente. Bajo su lema “cero errores” se busca actuar con eficacia dando soluciones oportunas a sus clientes.

“Elaboración del manual de procedimiento administrativo para el pago de impuestos no domiciliados en una empresa de servicios perteneciente al sector minero.”

1.3 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA:

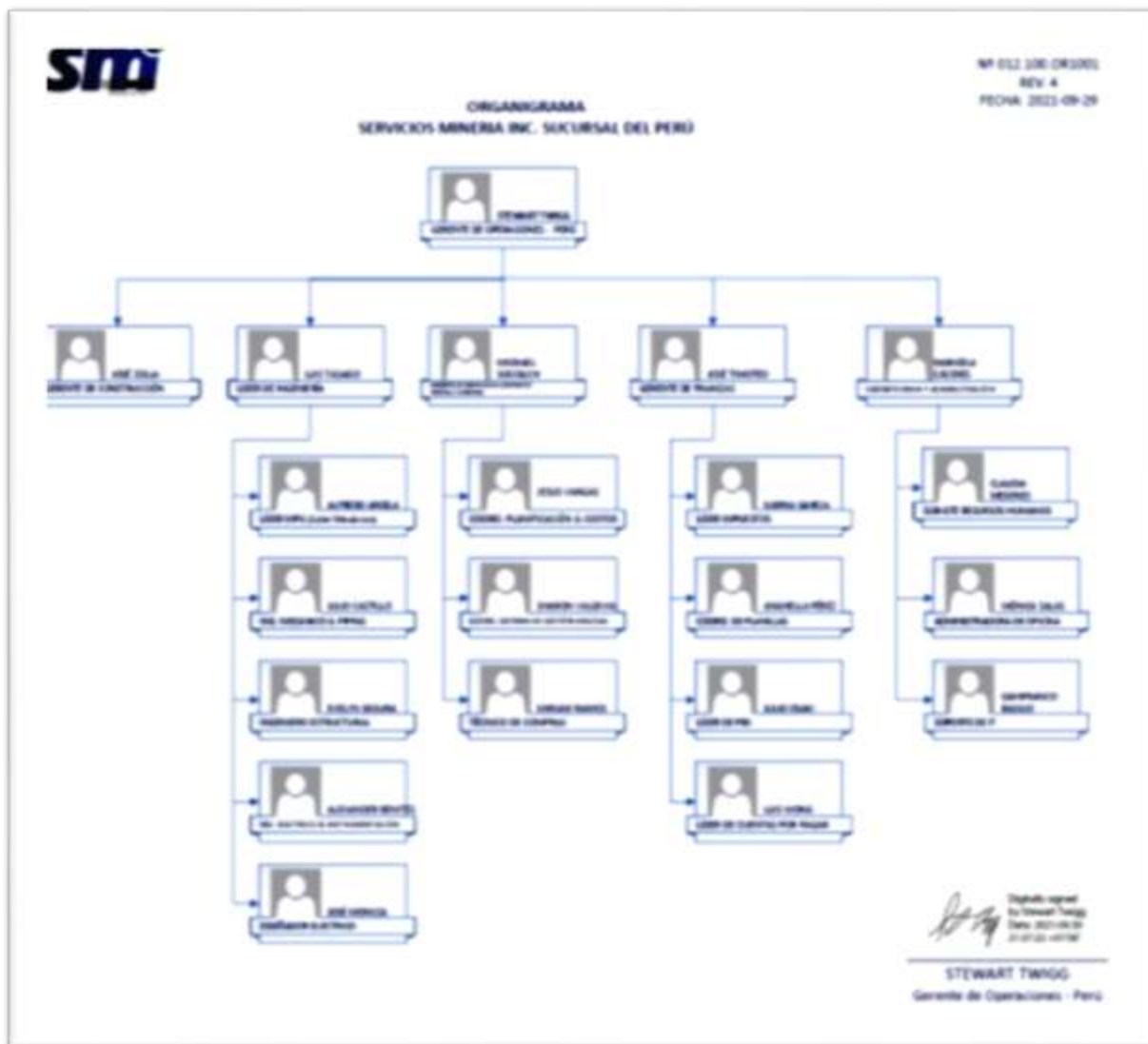


Figura N°1 Organigrama de la empresa. Fuente: Intranet -Fluor Corporation

1.4 ANTECEDENTES:

Hoy en día las organizaciones, tanto a nivel nacional e internacional, son cada vez más conscientes de la importancia de dirigir los procesos involucrados en los servicios ofrecidos para que puedan ser desarrollados de manera eficiente y responsable. De acuerdo a Graham Kellog (1963) los manuales “presentan sistemas y técnicas específicas, señalan el procedimiento a seguir, estableciendo debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo” (Olvera, A. 2015). Es así que un manual de procedimiento es un instrumento que permitirá a las empresas ordenar, sistematizar y estandarizar información de un proceso, reduciendo los riesgos de error y optimizando el tiempo.

Sin embargo, no en todas las organizaciones se cuenta con manuales de procedimientos que formalicen la realización de tareas específicas de sus trabajadores, lo cual podría conllevar a cometer errores, incidir en fallas de producción, limitar la innovación o afectar el resultado final de los servicios ofrecidos.

Ruiz, Nikola (2015) en su trabajo de titulación “Elaboración y propuesta de implementación de un manual de procedimientos para la empresa Ferrecaracol CIA LTDA” de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, identificó que los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización no estaban documentados ni estandarizados. Los procedimientos que presentaba la organización eran realizados de manera empírica, lo cual no permitía que haya una continuidad en el desarrollo de las operaciones en caso de ausencia de algún empleado. El no contar con un manual de procedimientos que guíen el trabajo que se realiza en la

empresa conllevó a incurrir en fallas como la falta de registros, falta de cuantificación de desperdicios, falta de cotizaciones, entre otros. Al elaborar el manual de procedimiento requerido, las dificultades fueron solucionadas y gestionadas eficazmente, reflejando importantes beneficios que ayudaron al crecimiento y calidad de servicio de la empresa.

Kerly Mishell Aguirre Aguirre (2018) en su trabajo “Propuesta de un manual de procesos contables y administrativos para la Unidad Educativa Particular Gabriela Mistral”, planteó como objetivo general “Diseñar un manual de procesos contables - administrativos, adecuado a las características institucionales de la UEPGM que permita optimizar su gestión y rendimiento financiero”. La problemática encontrada se relaciona con la falta de control en las actividades realizadas, tales como: recaudación de pensiones, roles de pago, compras y otras transacciones del giro de la actividad en torno a la educación no se ha podido reducir gastos y costos innecesarios que afectan el desenvolvimiento económico de la entidad. Llegó a la conclusión que la aplicación de un manual de procesos contables y administrativos logrará delimitar actividades y la realización de estas según sus responsabilidades, para que se agiliten y mejoren sus procesos, que contribuirá a alcanzar los objetivos planteados.

Serech, Evelyn (2005), dentro del diagnóstico realizado en su trabajo de investigación “Elaboración e Implementación del Manual de procedimientos para el control de inventario en una empresa distribuidora” de la Universidad de San Carlos de Guatemala, encontró ciertos problemas en el área de inventario, tales como la utilización inconstante de los formatos de registro para la recepción del producto que se compra, desconocimiento sobre la ubicación adecuada de los productos dentro de la bodega principal, el uso inadecuado de

las canastas plásticas de almacenamiento, por parte de los auxiliares de las bodegas (principal, de despachos y de devoluciones), constatándose que el personal no tenía una noción general del proceso de distribución, es decir, que se limitaban al único conocimiento de sus tareas laborales. Se planteó como objetivo la redacción, estructura y presentación de un manual de procedimientos, que permita al usuario informarse de manera explícita y fácil de comprender e interpretar, todo lo relacionado con los procedimientos que conforman el proceso de distribución de productos masivos. Dentro de los beneficios obtenidos con el manual se pueden mencionar, la tenencia de una herramienta administrativa para la inducción de nuevos trabajadores y de consulta para los trabajadores antiguos. El manual de procedimientos permite tener información actualizada sobre el proceso de distribución de productos masivos, lo cual genera nuevos métodos de trabajo que aumenten la productividad y eficiencia de la empresa.

Romero, Kiara (2020) en su “Propuesta de un manual de procedimientos para una empresa pública en Piura” estableció como objetivo principal el describir la propuesta de creación de un manual de procedimientos para la gestión de órdenes de bienes y servicios financiados con recursos propios, en una empresa pública perteneciente al sector saneamiento en la ciudad de Piura. Se proporcionó a la empresa un instrumento que permita informar y orientar a los colaboradores que intervienen, directamente e indirectamente, en la ejecución del proceso de gestión de órdenes de bienes y servicios por recursos propios, mostrando en forma ordenada, secuencial y detallada las actividades y tareas, a fin de contribuir con el cumplimiento de los objetivos institucionales. Dicha propuesta significará un mejor control en el aspecto presupuestal y sinceramiento de información, a fin de ser utilizadas como bases

históricas que servirán para la preparación del presupuesto anual de la institución. Se concluye que el manual de procedimientos de la gestión de bienes y servicios permitirá que no aumente la deuda de la empresa con los proveedores, mejorar la toma de decisiones, gestión de tiempo eficiente, información real para la elaboración del presupuesto anual, mejorar la imagen institucional con respecto a los proveedores y permitirá la delegación de funciones.

1.5 JUSTIFICACIÓN:

Las empresas multinacionales, hacen uso del término expatriado para referirse a aquellos profesionales altamente cualificados que son asignados por sus empresas, generalmente con sedes en distintos países, a trabajar en delegaciones en el extranjero. Servicios Minería Inc. Sucursal de Perú cuenta actualmente con 25 trabajadores extranjeros de nacionalidad chilena lo cuales brindan servicios diversos para el proyecto Quellaveco en la región de Moquegua.

El área de Finanzas de cuentas por pagar tiene como parte de sus funciones el proceso de pago de impuestos No Domiciliados. Este tipo de proceso es necesario porque los trabajadores extranjeros, al trabajar en Perú, pagan impuestos a la renta teniendo en cuenta el “Convenio entre la República del Perú y la Republica de Chile para evitar la doble tributación y para prevenir la evasión fiscal en relación al Impuesto a la renta y al patrimonio” y se debe cumplir con los requisitos necesarios que sustenten el pago del impuesto a la renta en Perú y que este pueda ser deducido del impuesto a la renta que les corresponde pagar en Chile.

Al presente, no se cuenta con un manual específico que guíe el proceso del pago de impuestos no domiciliados y este se ha estado realizando de manera empírica encontrándose como dificultad principal la dilatación del tiempo al no conocer el procedimiento exacto de cómo proceder ante posibles fallas del sistema bancario o de las entidades involucradas o al acudir a realizar los pagos en entidades bancarias fuera del horario estipulado por las mismas. Así mismo se ha incurrido en errores operativos al colocar mal algún dato requerido en los formularios físicos y no realizar la verificación correspondiente. En el caso que otro trabajador deba suplir dicha función o se haga la contratación de nuevo personal, al no contar con el manual respectivo, se dilataría el tiempo de inducción o capacitación cayendo en el riesgo incluso de tener respuestas inexactas en lo requerido.

Luego de identificar estas dificultades en el proceso de pagos de impuestos, se ha visto bien plantear como problema de la investigación: La carencia de un manual de Procedimientos para el área de finanzas de cuentas por pagar de Impuestos NO Domiciliados y elaborar un manual de procedimiento administrativo que guíe este proceso brindando un marco de referencia general y estandarizado.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión por procesos:

La gestión de procesos es un enfoque de trabajo que persigue una mejora continua de sus actividades mediante la identificación, comprensión y aumento del valor agregado de los procesos de la organización para así cumplir con los objetivos trazados y elevar el nivel de satisfacción de los clientes (Bravo, 2009).

Tal como lo afirma Bravo:

La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras (2009, p43).

Junto a ello es de gran importancia para la administración que, como parte de los procesos, se tome en cuenta el análisis de riesgos, la responsabilidad social y un enfoque integrador entre las estrategias, agentes y estructura que forman parte de los procesos.

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008) sobre la gestión por procesos indica lo siguiente:

Los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y para resultados. A los efectos de la calidad en la gestión pública, los procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido (Presidencia de Consejo de Ministros , 2015, p3)

Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización. El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización (Norma ISO 9001-2015)

2.1.1 Definición de Proceso

Según la normativa ISO 9000 (Citado en PCM, 2015), el proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí y ordenadas de forma secuencial, a través de las cuales se transforman elementos de entrada en resultados con un valor añadido, enunciando lo que se debe hacer y para quién debe hacerse.



Figura N°2 Elementos básicos de un proceso. Tomado de Gestión por Procesos, por Asturias Corporación Universitaria, 2018.

Los resultados de un proceso tienen como finalidad la satisfacción de los clientes ya sean internos (trabajadores de la empresa que usarán los resultados de los procesos dentro de la organización) o externos (ajenos a la empresa y que harán uso de estos para satisfacción propia). Para ello será necesario el uso de recursos humanos y tangibles. (Asturias, 2018).

Ahora bien, para entender la relación entre proceso y procedimiento debemos tener en cuenta que la forma en que se lleva a cabo un proceso, es decir, el modo en que este se realiza, estaría refiriéndose a lo que vendría a ser un procedimiento, El procedimiento es la parte operativa que concretiza el proceso (PCM, 2015).

2.1.2 Características de los procesos:

De acuerdo a la Corporación Universitaria Asturias (2018), los procesos deben tener las siguientes características:

- Definibles: Deben ser descritos y documentados. Deben tener establecidos sus procedimientos, requisitos, indicadores y mediciones.
- Repetibles: Capacidad de volver a ser empleados en los mismos términos y condiciones
- Predecibles: Poder alcanzar los resultados esperados y objetivos establecidos. Para ello
- Debe haber un control y evaluación constante de los procedimientos involucrados para así verificar su vigencia.

2.1.3 Clasificación de los procesos



Figura N°3. Tipos de procesos. Citado por PCM 2015.

De acuerdo en la incidencia en los resultados y al enfoque que persiguen, los procesos se pueden clasificar en (PCM, 2015):

2.1.3.1 Procesos Operativos o misionales:

Son los que intervienen directamente en la misión de la empresa, incorporan los requisitos y necesidades del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios. Buscan su satisfacción agregando de este modo valor al proceso.

2.1.3.2 Los procesos estratégicos: Son los que inciden en la visión de la empresa. Permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Posterior a ello es importante establecer mecanismos de monitoreo y evaluación de los procesos de la organización.

2.1.3.3 Procesos de Apoyo o soporte: no intervienen directamente en la visión ni en la misión de la organización, pero son esenciales para el funcionamiento de los procesos operativos. Estos procesos realizan actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos operativos o misionales.

2.1.4 Diagrama de flujo de los procesos

Es la representación gráfica del conjunto de actividades que forman parte de un proceso y que deben estar visualizadas de manera secuencial, ordenada y sistemática. Para ello hace uso de gráficos o símbolos, cada cual con una idea o concepto a reflejar (Contreras et al., 2017).

En palabras de Contreras, Olaya y Matos (2017) “*El flujograma es una representación gráfica de un proceso con sus entradas, actividades, puntos de decisión y resultados*”. Con esta herramienta podemos evidenciar los pasos completos y detallados de un proceso así tener una visión más clara de los procedimientos involucrados y poder realizar un mejor análisis, revisión e implementación.

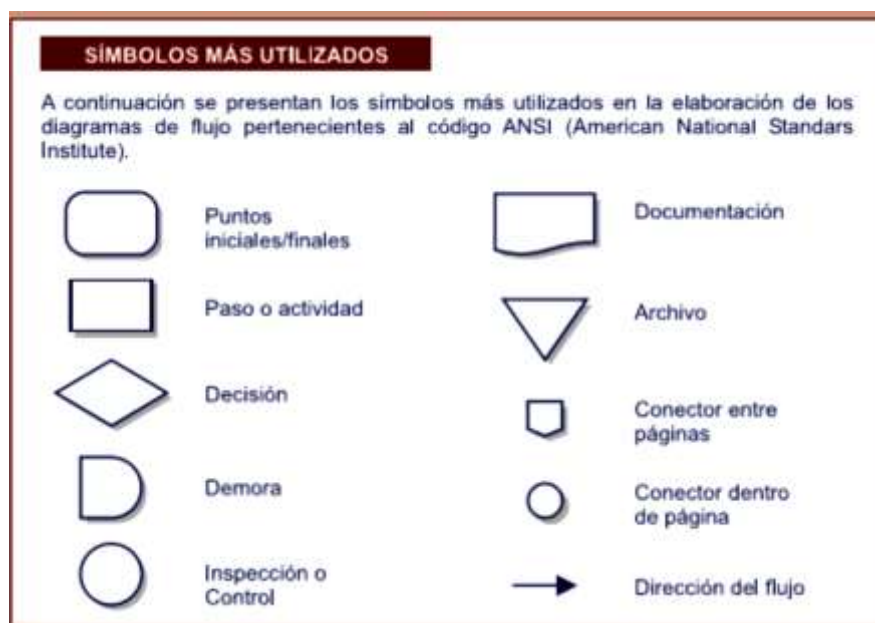


Figura N°4. Símbolos utilizados en los diagramas de flujo. Fuente: Junta de León y Castilla, 2004 en Contreras et al (2017)

2.3 Indicadores de Gestión:

Los indicadores de gestión son variables que permiten visualizar o percibir determinado fenómeno permitiendo su cuantificación, medición y posterior divulgación según los datos obtenidos (Ramírez, 2007). De acuerdo a la PCM (2015), un indicador de gestión es a medida

de un resultado, ya sea del del bien y servicio, del proceso o del uso de los recursos; que al ser comparados con los resultados esperados, nos permiten evaluar y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados.

Así mismo, Contreras et al. (2017) define el indicador como una herramienta cuantitativa o cualitativa que nos da indicios de determinada actividad o resultado obtenido.

2.2.1 Tipos de indicadores: De acuerdo al objeto de medición del desempeño los indicadores, Cárdenas et al. (2017) clasifican los indicadores en:

- **Eficacia:** El indicador mide el grado de cumplimiento de una meta o de un objetivo.
- **Calidad:** El indicador mide atributos, capacidades o características que deben tener los recursos, bienes, servicios, para satisfacer adecuadamente los objetivos trazados.
- **Eficiencia:** Mide la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos y recursos utilizados.
- **Economía:** Mide la capacidad de la actividad para generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros.

De ellos haremos énfasis en el indicador de eficacia por ser parte importante de los lineamientos de la organización y ser el sustento de la presente investigación.

2.2.2 Indicador de Eficacia:

Referido a la medición del logro de los objetivos trazados, es decir, cuánto de los resultados esperados se llegaron a alcanzar. Este indicador permitirá a la organización dirigir sus lineamientos a los procesos realmente involucrados en el logro de los objetivos (Mejía, 1998).

Según Contreras et al. (2017, pag 80), los indicadores de eficacia “expresan el logro de los objetivos, metas y resultados de un plan, programa, proyecto o política”. Es así que la eficacia de una organización se mide por el grado en el que se han alcanzado los objetivos propuestos y que forman parte también de sus lineamientos. Se realiza una comparación entre los resultados reales con los resultados planificados. De este modo se evidencia si el proceso fue realizado correctamente o en qué paso o procedimiento se han observado dificultades que deben ser ajustadas. En el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos de receptor de los productos o servicios, y de los beneficios que produce la organización, de manera que se esté poniendo atención a los aspectos más relevantes inmersos en el proceso.

Cómo medir indicador de eficacia:

Para Mejía (1998), el indicador de eficacia puede ser calculado por cualquier tipo de organización en la que se haya definido un resultado esperado e identificado las variables de

costo y tiempo. La medición objetiva de este indicador permitirá realizar comparaciones en distintos periodos de tiempo o entre áreas involucradas en determinada labor.

El siguiente cálculo, propuesto por Contreras et al (2017), permite identificar de manera cuantificable la eficacia de un procedimiento a través de la relación entre los objetivos esperados y los resultados logrados:

$$\text{ICE} = \frac{\text{RA}}{\text{RE}} \times 100 = \text{¿? \%}$$

Donde:

ICE = Indicador de cumplimiento de eficacia

RE = Resultados esperados

RA = Resultados alcanzados

2.1 DEFINICIÓN DE MANUAL:

De acuerdo a la Norma ISO 9001-2000 (Citado en PCM, 2015), es importante que toda organización cuente con a documentación necesaria que asegure una eficaz planificación, ejecución y control de sus procesos. Dentro de esta documentación se consideran a los manuales por ser documentos de procedimientos e instrucciones que indican como realizar los procesos de manera coherente.

Para Rodríguez (2012), un manual es el documento que permite sistematizar las instrucciones o procedimientos de determinada actividad, permitiendo un mejor control de

las funciones del personal al organizar y administrar el funcionamiento de cada una de las operaciones y actividades que realizan. Es *“un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos”* (p.60), permitiendo normalizar y controlar los trámites de procedimientos y resolver conflictos que se podrían suscitar en el plano administrativo. Dicha normalización, según Álvarez (1996), es la base del crecimiento y desarrollo de la organización pues le brinda estabilidad y solidez.

Este registro escrito, en cuanto a su contenido ordenado, sistémico y accesible, asistirá a los miembros de la empresa o a terceros una mejor relación con la misma (Pinto, 2009), pues contribuye a la independencia del trabajador en el ejercicio de sus funciones, facilitando el aprendizaje del personal, proporcionando la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado. Es así que los manuales se han convertido en una “herramienta indispensable para toda empresa u organización, al permitirles: cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla” (Pérez y Lanza, 2014).

2.2 Características de los manuales administrativos:

Pérez y Lanza (2014) mencionan que es necesario que un manual cuente con información confiable, autorizada, precisa y uniforme. Así también, en Terry (1982), encontramos una serie de características o requisitos a tener en cuenta en la elaboración de manuales administrativos:

- Reunir información relevante para el usuario
- Estar escrito de manera sencilla y clara teniendo en cuenta su funcionalidad.
- Hacer uso de ayudas visuales como organigramas, diagramas de flujo, etc.
- Conservar la actualización de los manuales mediante revisiones periódicas.

2.3 Clasificación de los manuales administrativos:

Cada organización tiene la responsabilidad de elaborar manuales de acuerdo a sus necesidades y a los requerimientos de los usuarios. Existen diferentes clasificaciones de acuerdo a los enfoques a seguir. Para Rodríguez (2012), los manuales se clasifican de la siguiente manera:

Tabla N°1

Clasificación de los manuales administrativos

Clases de manuales administrativos	
Por su contenido	<p>En esta categoría se incluyen los siguientes manuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De historia del organismo • De organización • De políticas • De procedimientos • De contenido múltiple (cuando, por ejemplo, incluyen políticas y procedimientos; historia y organización) • De adiestramiento o instructivo • Técnicos
Por función específica	<p>En este grupo entran los manuales que rigen a una determinada función operacional. El grupo incluye los manuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De producción • De compras • De ventas • De finanzas • De contabilidad • De crédito y cobranzas • De personal • Generales (los que se ocupan de dos o más funciones operacionales)

Fuente: Como elaborar y usar los manuales administrativos, Joaquín Rodríguez (2012)

2.3.1 Clasificación de manuales por su contenido (Rodríguez, 2012):

- Manual de historia. Su objetivo principal es brindar información histórica sobre el organismo: fundación, crecimiento, logros, administración y situación actual. Esto permite que los trabajadores tengan una visión más exacta de la tradición y filosofía del organismo, comprenda mejor la organización y pueda sentirse miembro activo de ella.
- Manual de organización. Su objetivo es describir en forma detallada la estructura organizacional formal mencionado los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos posiciones o puestos.
- Manual de políticas. Describe los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Definir adecuadamente las políticas de una empresa permitirá:
 - a) Agilizar el proceso de toma de decisiones.
 - b) Facilitar la descentralización al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
 - c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, entre otros.
- Manual de procedimientos. Este tipo de manuales presentan en forma detallada los procedimientos administrativos a través de los cuales se regulariza determinada actividad operativa de la empresa. Su utilidad es ser una guía que permite adiestrar al personal en sus funciones operativas, sobre todo a aquellos que se han unido a la

organización recientemente. El seguimiento de este tipo de manual utilizar los sistemas y procedimientos administrativos con menor sesgo de error.

- Manual de contenido múltiple. Es el que combina dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa cuando el volumen de actividades, la cantidad de personal o la simplicidad de la estructura organizacional no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales específicos.

2.3.2 Clasificación de manuales por función específica (Rodríguez, 2012)

- Manual de producción. Su objetivo es brindar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación de un producto. Es una guía para la correcta inspección y el control de producción.
- Manual de compras. Su objetivo es definir las actividades relacionadas con el área de compras de modo que se guíe su funcionamiento y organización. Define las responsabilidades y facultades de cada puesto del área y las operaciones a desarrollar.
- Manual de ventas. Orienta al equipo comercial a través de un conjunto de pautas e información para el desempeño eficiente del área de ventas en cuanto a las políticas, procedimientos y controles de dicha área.

- Manual de finanzas. Su objetivo es determinar responsabilidades financieras para el buen manejo de los bienes económicos, protección de bienes y suministro de información financiera.
- Manual de crédito y cobranza. Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están las siguientes: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito, entre otros.
- Manual de personal. Establece las actividades y políticas de la dirección superior en relación al reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.
- Manual técnico. Contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal relacionado con esa función.

2.4 Manual de Procedimiento Administrativo:

De acuerdo a Gómez (2007), un manual de procedimiento es el documento que contiene información de forma ordenada y sistemática referente al funcionamiento de unidades

administrativas cuya ventaja principal es facilitar la actuación del elemento humano en el logro de objetivos de la organización. Su principal valor es para la comunicación, permite visualizar y orientar en forma uniforme y documentada la responsabilidad del personal en las diferentes actividades de la organización.

Según Vásquez (2002), un manual de procedimientos *“se basa en el ordenamiento de sus actividades en forma secuencial lógica”* y es considerado como una guía útil y flexible ya que puede ser objeto de modificaciones según las necesidades de los miembros de la empresa. Para el diseño de procedimientos se requiere la utilización de un adecuado sistema de control interno.

La implementación de manuales de procedimientos dentro de las organizaciones provee al nuevo trabajador la inducción para que conozca el proceso y la forma en que debe realizar sus tareas designadas. La información brindada por los manuales de procedimientos permite a la empresa tener una herramienta escrita que describa el flujo de un proceso o de operaciones. Para precisar la responsabilidad y participación de cada unidad administrativa, para ello, es importante incluir diagramas que organicen los pasos a seguir en la ejecución de determinada actividad.

2.4.1 Objetivos de un manual de procedimiento

Según Rodríguez (2002) los objetivos del manual de procedimientos son los siguientes:

- a) Presentar una visión integral de cómo opera la organización.

- b) Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- c) Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- d) Describir gráficamente los flujos de operaciones.
- e) Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica.
- f) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales

2.4.3 Estructura de un manual de procedimiento

De acuerdo a Rodríguez (2002) antes de elaborar el manual de procedimientos, se debe establecer los siguientes parámetros:

- Determinar el objetivo de la organización para elaborar el manual de procedimientos;
- Identificar los beneficios que conllevaría el aplicar esta herramienta;
- Identificar las operaciones de naturaleza repetitiva y que con la aplicación del manual puedan funcionar más eficientemente.
- Registrar los objetivos del manual, con la finalidad de tener la certeza de que son lógicos.

Según el mismo autor:

Un manual de procedimientos bien elaborado se convierte en una valiosa técnica administrativa. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo simples

puntos de llegada, los manuales de procedimientos son los conductos por los cuales fluye todo sistema administrativo, en otras palabras, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la realización sistemática de las diversas actividades (2002,)

Entre los principales elementos que debe incluir un manual de procedimientos se incluyen los siguientes (Rodríguez, 2002) :

1. Índice
2. Introducción
 - Objetivos del manual: explicación del propósito que se procura obtener
 - Alcance
 - Cómo usar el manual
 - Revisiones y recomendaciones
3. Organigrama
4. Gráficas
 - Diagramas de flujo
5. Estructura procedimental (descripción narrativa de los procedimientos)
6. Instructivos
7. Anexos

2.3 Tributo:

De acuerdo al Texto Único Ordenado de la Ley de Impuesto a la Renta (TUO 2004), el tributo es “una prestación de dinero que el Estado exige en el ejercicio de su poder de imperio sobre la base de la capacidad contributiva en virtud a una ley, y para cubrir los gastos que le demande el cumplimiento de sus fines” (p 99).

De acuerdo al Código Tributario (TUO, 2014) el tributo se clasifica en impuestos, contribuciones y tasas.

- Impuestos: Es aquel tributo que al ser pagado no recibe de una contraprestación directa por parte del Estado. El ejemplo más concreto es el Impuesto a la Renta.
- Contribuciones: Es el tributo generado por los beneficios obtenidos de la realización de obras públicas o actividades estatales.
- Tasas: Es aquel que debe ser pagado al prestar un servicio público, individualizado en el contribuyente.

2.3.1 Principales tributos administrados por SUNAT (TUO 2014):

- Impuesto General a las Ventas: Aplicado a las operaciones de venta e importación de bienes, prestación de servicios comerciales, contratos de construcción o primera venta de inmuebles.
- Impuesto a la Renta: Se aplica a las rentas que provienen del capital, del trabajo o de la aplicación conjunta de ambos.
- Régimen Especial del Impuesto a la Renta: Tributo a personas naturales y jurídicas, sucesiones indivisas y sociedades conyugales domiciliadas en el país que obtengan

rentas de tercera categoría provenientes de las actividades de comercio y/o industria; y actividades de servicios.

- Nuevo Régimen Único Simplificado: Es un régimen simple que establece un pago único por el Impuesto a la Renta y el Impuesto General a las Ventas (incluyendo al Impuesto de Promoción Municipal). A él pueden acogerse únicamente las personas naturales o sucesiones indivisas, siempre que desarrollen actividades generadoras de rentas de tercera categoría (bodegas, ferreterías, bazares, puestos de mercado, etc.) y cumplan los requisitos y condiciones establecidas.
- Impuesto Selectivo al Consumo: Es el impuesto que se aplica sólo a la producción o importación de determinados productos como cigarrillos, licores, cervezas, gaseosas, combustibles, etc.
- Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional: Impuesto destinado a financiar las actividades y proyectos destinados a la promoción y desarrollo del turismo nacional.
- Impuesto Temporal a los Activos Netos: Impuesto aplicable a los generadores de renta de tercera categoría sujetos al régimen general del Impuesto a la Renta, sobre los Activos Netos al 31 de diciembre del año anterior. La obligación surge al 1 de enero de cada ejercicio y se paga desde el mes de abril de cada año.
- Impuesto a las Transacciones Financieras: El Impuesto grava algunas de las operaciones que se realizan a través de las empresas del Sistema Financiero. Creado por el D.Legislativo N° 939 y modificado por la Ley N° 28194. Vigente desde el 1° de marzo del 2004.

- Impuesto Especial a la Minería: Creada mediante Ley N° 29789 publicada el 28 de setiembre de 2011, es un impuesto que grava la utilidad operativa obtenida por los sujetos de la actividad minera proveniente de las ventas de los recursos minerales metálicos. Dicha ley establece que el impuesto será recaudado y administrado por la SUNAT.
- Casinos y Tragamonedas: Impuestos que gravan la explotación de casinos y máquinas tragamonedas.
- Derechos Arancelarios o Ad Valorem, son los derechos aplicados al valor de las mercancías que ingresan al país, contenidas en el arancel de aduanas.
- Derechos Específicos, son los derechos fijos aplicados a las mercancías de acuerdo a cantidades específicas dispuestas por el Gobierno.
- Aportaciones al ESSALUD y a la ONP: Mediante la Ley N° 27334 se encarga a la SUNAT la administración de las citadas aportaciones, manteniéndose como acreedor tributario de las mismas el Seguro Social de Salud (ESSALUD) y la Oficina de Normalización Previsional (ONP).
- Regalías Mineras: Se trata de un concepto no tributario que grava las ventas de minerales metálicos y no metálicos. El artículo 7° de la Ley 28258 - Ley de Regalías Mineras, autoriza a la SUNAT para que realice, todas las funciones asociadas al pago de la regalía minera. Se modificó mediante la Ley N° 29788 publicada el 28 de setiembre de 2011.
- Gravamen Especial a la Minería: Creado mediante la Ley N° 29790, publicada el 28 de setiembre de 2011, está conformado por los pagos provenientes de la explotación de recursos naturales no renovables y que aplica a los sujetos de la actividad minera

que hayan suscrito convenios con el Estado. El gravamen resulta de aplicar sobre la utilidad operativa trimestral de los sujetos de la actividad minera, la tasa efectiva correspondiente según lo señalado en la norma. Dicha ley, faculta a la SUNAT a ejercer todas las funciones asociadas al pago del Gravamen.

2.3.2 Tributación de personas no domiciliadas:

Según la Ley de Impuesto a la Renta (Sunat, actualizada al 2020), las personas que se encuentran fuera del país por un tiempo específico son llamadas no domiciliadas y tienen la obligación de pagar tributos a la Sunat.

Se considera como persona no domiciliada a:

- Persona nacional que adquirió residencia en el extranjero y salió de Perú, verificado con visa o contrato de trabajo mayor a 1 año.
- Persona nacional que estuvo fuera de Perú por más de 183 días calendarios acumulados en 1 año.
- Persona extranjera que permaneció en Perú más de 183 días en un periodo de 12 meses (extranjero domiciliado) y estuvo fuera la misma cantidad de días acumulados en 1 año.

2.3.3 .Condiciones para el pago de tributos:

Las personas no domiciliadas deben hacer retenciones específicas de sus ingresos obtenidos en Perú según los siguientes criterios:

- Venta de un inmueble en Perú: el comprador con condición de domiciliado está obligado a retener un 5% del pago.
- Alquiler de inmuebles ubicados en Perú: el inquilino domiciliado está obligado a efectuar una retención del 5% del monto del alquiler.
- Venta o transferencia de valores mobiliarios: si generas renta de fuente peruana por esta acción, la misma que fuera liquidada por una institución de Compensación o Liquidación de Valores, deben hacerte una retención del 5%.
- Rentas de 4ta categoría: si se presta servicios de manera independiente, el usuario con condición de domiciliado debe retenerte el 30% sobre tu renta neta.
- Rentas de 5ta categoría: si estás en planilla, tu empleador debe retenerte el 30% de tu pago.

2.4 Limitaciones

Dentro de las limitaciones que se presentaron para la elaboración del presente manual tenemos:

- El tiempo disponible por parte del personal administrativo debido a la carga laboral, lo cual hizo que sea dificultoso reunirse. Muchas veces las reuniones se tuvieron que reprogramar o incluso algunas de ellas se realizaron fuera del horario laboral para no afectar las funciones dentro de la organización.
- Si bien existe información diversa acerca de la elaboración de manuales de procedimientos administrativos, es poca la bibliografía que hable específicamente de

“Elaboración del manual de procedimiento administrativo para el pago de impuestos no domiciliados en una empresa de servicios perteneciente al sector minero.”

cómo guiar el proceso de pago de impuestos y mucho menos de personas no domiciliadas.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1 Incorporación a la empresa

El ingreso a la empresa Servicios Minería INC. Sucursal del Perú se da en el mes de diciembre del año 2011 por requerimiento de una plaza de Auxiliar de Oficina en el área corporativa de finanzas. Fui entrevistado por el gerente de finanzas y la gerenta de Recursos Humanos quienes evaluaron mis capacidades, experiencias y conocimientos para desempeñarme en el puesto requerido. Dentro de mis funciones principales estaba el dar soporte a los diferentes proyectos mineros de la empresa como Proyecto Cerro verde – Segunda etapa y Proyecto Quellaveco, realizando las siguientes responsabilidades específicas:

- Realizar pagos, tesorería, bancos y archivo de documentos de RRHH.
- Verificación, análisis de pagos e ingreso de datos mediante sistema Sap.
- Registrar comprobantes de contabilidad.
- Recepcionar facturas y atender proveedores.
- Responsable de envíos, recepción de valijas.
- Elaborar cuadros e informes de recepción de facturas, inventarios y control de documentos.
- Optimizar el proceso de control de inventarios y minimizar las pérdidas y tiempos en la oficina.
- Ejecutar trámites en instituciones gubernamentales como Sunat y el Ministerio de Relaciones Exteriores

- Legalizar contratos u otros documentos en notarias.

En el año 2016, terminado del proyecto Cerro Verde se produjo una salida temporal, reingresando nuevamente a la organización en el año 2018 hasta la actualidad. En esta segunda etapa soy parte del área corporativa de Administración, desempeñándome como auxiliar de oficina y teniendo nuevas funciones y responsabilidades, principalmente la coordinación directa de los trámites administrativos de la oficina corporativa de Lima – Perú. En esta etapa se implementaron procedimientos y manuales de pagos y trámites administrativos de la empresa, aprobados por la gerencia general para las diferentes sucursales y proyectos mineros en el país.

3.2 Involucrados en la elaboración del manual de procedimiento:

Los siguientes involucrados son los encargados directos de la elaboración y aprobación del manual de procedimientos. En cada reunión realizada, los miembros en mención hicieron todo lo posible por asistir y trabajar en equipo y aportar ideas en cuanto a las funciones que se estaban definiendo o modificando, quedando establecidas para todo el personal involucrado en el proceso.

Tabla N°2 Miembros involucrados en la elaboración del manual

Involucrados en el manual de procedimiento	
Nombres y apellidos	Cargo
Maricela Beatriz Cáceres Núñez	Directora RRHH y Gerente de Oficina Perú
Jose Manuel Timoteo Raborg	Gerente de finanzas y Proyectos
Jose Antonio Perea Pita	Auxiliar de oficina

Fuente: Elaboración propia

3.2.1 Funciones:

Directora de RRHH y Gerente de oficina Perú:

Convocar a reuniones para el análisis de las normativas relacionadas al pago de impuestos no domiciliados vigentes en Perú, tales como la Ley del Impuesto a la renta, el Texto Único Ordenado de la Ley Del Impuesto a la Renta y el Convenio entre la República del Perú y la República de Chile para evitar la doble tributación y para prevenir la evasión fiscal en relación al Impuesto a la renta y al patrimonio. Aportó ideas y sugerencias de acuerdo a la problemática identificada y finalmente se encargó de la aprobación del manual de procedimientos para el área de administración.

Gerente de finanzas y proyectos:

Establecer el nexo con el gerente de Finanzas de Fluor Chile, para la revisión de las normas tributarias de dicho país, así como sus requerimientos. Revisión de los procedimientos actuales del área de Finanzas relacionada a los pagos de impuestos no domiciliados. Revisión

y autorización de los cambios sugeridos en base al diagnóstico realizado. Aprobación del manual final.

Auxiliar de Oficina:

Es la persona encargada de la ejecución de los pagos de impuestos y trámites de apostillado.

Tiene como responsabilidad la parte operativa de este proceso y ha aportado las pautas sobre el procedimiento a seguir en la realización del manual, identificando las debilidades y/o errores que se estaban presentando en relación al pago de impuestos no domiciliados y aportando las sugerencias de solución para mejorar este proceso.

3.3 Desarrollo del manual:

3.3.1 Objetivos

- 3.3.1.1 Asegurar la correcta ejecución de los pagos de impuesto a la renta de no domiciliados y la correcta obtención de los documentos solicitados para la deducción del impuesto en Chile.
- 3.3.1.2 Contar con una herramienta que garantice el cumplimiento de los requerimientos de control interno y de auditoría.
- 3.3.1.3 Contar con el soporte o documentación sustento de los pagos de impuesto a la renta de no domiciliados sea útil para la verificación oportuna de la realización de los mismos por parte del Analista de Cuentas por Pagar.

3.3.2 Estrategia

Como parte de la estrategia para la elaboración del Manual de Procedimientos Administrativos para el Pago de Impuestos no Domiciliados se recurrió en primera instancia la revisión de investigaciones a fines para indagar sobre los procedimientos para la implementación de manuales administrativos de distinta índole. Posteriormente se hizo una revisión exhaustiva de la normativa relacionada la pago de impuestos en el Perú: Ley del Impuesto a la renta (Capítulo II, artículos 6°, 7° y 76°), el Texto Único Ordenado de la Ley Del Impuesto a la Renta (artículo 39° A) y el Convenio entre la República del Perú y la República de Chile para evitar la doble tributación y para prevenir la evasión fiscal en relación al Impuesto a la renta y al patrimonio. Se partió de la identificación de la situación problemática en torno a tema, involucrando a los gerentes de las áreas de Administración y Finanzas en las alternativas de solución. Acudir a las diferentes entidades (Sunat, Bancos, Notarias, Ministerio de Relaciones Exteriores) para conocer los procesos actuales en cada dependencia relacionados al pago de impuestos.

3.3.3 Metodología:

La metodología utilizada en la presente investigación se basa en la recolección de información con un enfoque cualitativo. En Herrera (2017), se define la investigación cualitativa como aquella investigación de carácter inductivo que produce datos descriptivos a partir de observaciones del entorno de los acontecimientos o contextos naturales con el fin de identificar la naturaleza de las realidades, su sistema de relaciones y su estructura dinámica. Es el investigador su instrumento de recolección de datos primario y los hallazgos son de carácter comprensivo, holísticos y expansivos (Herrera, 2017).

Las técnicas de investigación empleadas fueron:

- Investigación documental
- Entrevista
- Observación directa

3.4 Etapas previas para la elaboración del manual de procedimiento:

3.4.1 Identificación del problema

En las empresas multinacionales, como es el caso Servicios Minería INC. Sucursal del Perú, expatriado es un término muy empleado para referirse a aquellos profesionales altamente cualificados que son asignados por sus empresas, generalmente con sedes en distintos países, a trabajar en delegaciones en el extranjero.

En el caso del presente trabajo se trata de expatriados que trabajan en Perú, pero su lugar de origen es Chile. Al prestar sus servicios laborales en el Perú, pagan impuesto a la renta por tener ingresos de fuente peruana y aplican los acuerdos del "Convenio entre la República Del Perú y la República de Chile para evitar la doble tributación y para prevenir la evasión fiscal en relación al Impuesto a la Renta y al Patrimonio" para deducir el impuesto a la renta pagado en Perú del impuesto a pagar en su país de origen.

El proceso para que los expatriados puedan aplicar la deducción de impuestos en su país de origen es diverso y se deben cumplir con los requisitos específicos que son necesarios para sustentar el pago del impuesto a la renta pagado en Perú y este sea deducido del impuesto a la renta que les corresponde pagar en Chile.

El presente proyecto surge ante la realidad que en el proceso de pago de impuestos No Domiciliados, se presentaban repetidos errores como:

- En algunas oportunidades, la firma del representante legal registrada en las entidades bancarias no concordaba con la firma física de la solicitud para el recojo de los cheques de gerencia necesarios para el pago de los impuestos, dilatando el procedimiento ya que se debía recurrir a la verificación por el sectorista encargado de las cuentas de la empresa.
- Se generaba un solo cheque de pago de gerencia por todas las solicitudes de impuestos no domiciliados a realizar, por lo que al presentarse un error en uno solo de los pagos se tenía extornar todo el cheque dilatando el trámite de todos los casos.
- Errores en el llenado del formulario solicitado por SUNAT.
- Se presentaban copias de los pasaportes o carnet de extranjería de los trabajadores cuya fecha de vencimiento había vencido o no habían sido renovados no concordando con las fechas de pago, por lo cual la solicitud era rechazada.
- La legalización de documentos tardaba mucho al no conocer el procedimiento correcto.
- En algunas oportunidades se ha generado dos números de expedientes en SUNAT, por lo que al no contar los mismos y no tener los dos cargos, se dilataba el recojo de los documentos en dicha entidad.

Diagrama de Ishikawa:

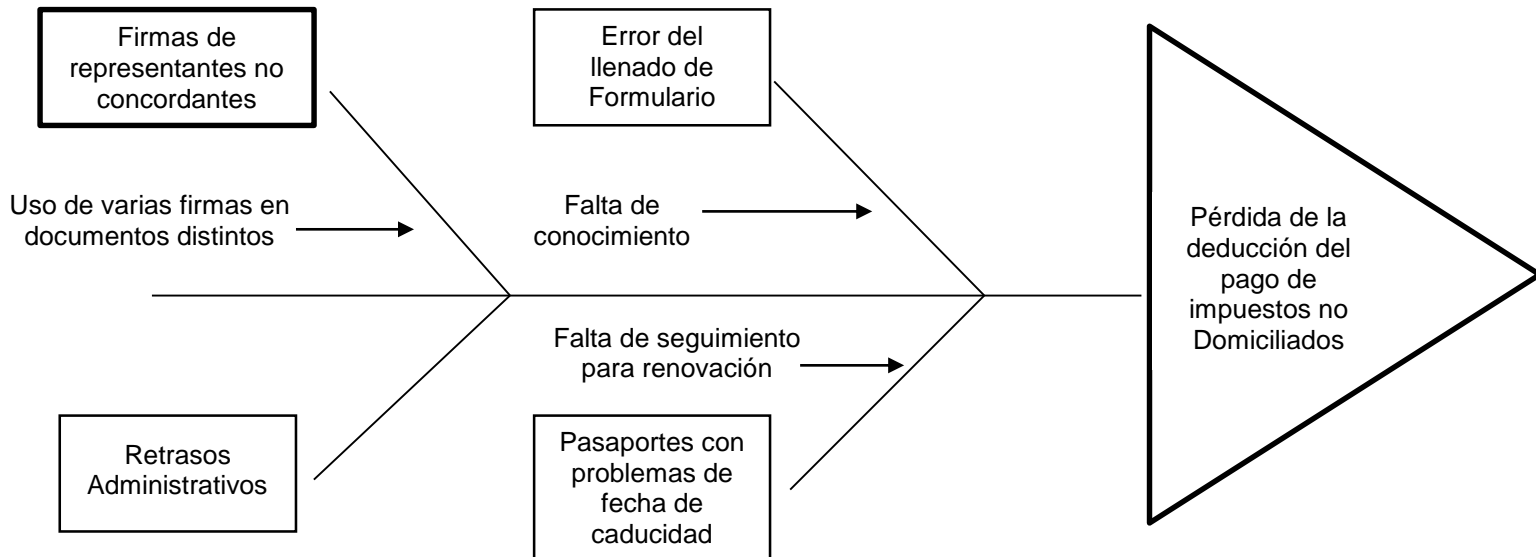


Figura N°5. Diagrama de Ichikawa .Fuente: Elaboración propia

3.4.2 Diagnóstico

En función a los problemas identificados en el punto anterior, se procedió a analizar las posibles causas a través del diagrama de Ishikawa de manera que nos permita realizar las mejoras oportunas a través de la elaboración del manual de procedimientos para el pago de impuestos en mención.

El ISO 9001 (García et al., 2019) plantea como parte del indicador de eficacia la realización oportuna de las actividades planificadas y logro de los resultados propuestos, sin embargo, se ha observado que una de las causas principales identificadas como causantes de los errores antes señalados es el desconocimiento de los requisitos para los trámites involucrados en el procesos de pago de impuestos no domiciliados y sus características específicas dilatando la el cumplimiento del cronograma de las actividades establecido. Así mismo el no realizar el seguimiento a la totalidad del proceso fue una de las causas de no obtener los resultados

esperados en cuanto al cumplimiento de entrega de los apostillados requeridos por la oficina de Finanzas de Chile.

Como plantea Berceruelo (2016), la comunicación forma parte de las estrategias para el logro de los objetivos empresariales. El éxito del proceso comunicativo consiste en eliminar o disminuir al máximo las barreras de interferencia para lo cual es importante una adecuada comunicación interna en la organización donde los trabajadores conozcan el funcionamiento de diversos procesos involucrados y sepan transmitirlos adecuadamente. Se ha observado que otra de las causas de la problemática fue justamente la falta de coordinación y comunicación para la entrega oportuna de los documentos a tramitar procedentes de Chile, ya que en lagunas oportunidades estos llegaban a recepción pero no se hacía entrega inmediata de los mismos al área específica.

Las personas involucradas en el proceso nos reunimos, analizamos la problemática, expuse la causa de los errores identificados y se me propuso, en base a mi experiencia y conocimiento sobre el proceso, como la persona encargada de elaborar el Manual de Procedimiento Administrativo para el pago de impuestos No Domiciliados.

3.4.3 Planificación

El manual de procedimiento administrativo para el pago de impuestos No Domiciliados, será la herramienta guía y referencial para poder realizar el proceso con cero errores y en el menor tiempo posible, aplicando el indicador de eficacia propio de los lineamientos de la empresa. Aplicando este manual se evitará que los expatriados pierdan la deducción o retrasen la

aplicación del impuesto a la renta y se les aplique una doble imposición tributaria, pagando impuesto en Perú y en Chile por los ingresos de una misma fuente.

Para elaborar el manual de procedimientos administrativos para el pago de impuestos no domiciliados se analizó en primera instancia la problemática identificada y se diagnosticó las causas de la misma. Posteriormente se recopiló información de las áreas involucradas como el área de Finanzas, para saber cómo se determina el cálculo del impuesto por trabajador y el cronograma de pago, así como identificar las áreas respectivas de coordinación en Fluor Chile. Seguidamente, obtuve información de las entidades gubernamentales como: Sunat, Ministerio de Relaciones Exteriores y Notarias acerca de procedimientos de los trámites involucrados en este proceso como legalización y apostillado de documentos. Asimismo, analicé las resoluciones de la superintendencia nacional de administración tributaria (SUNAT) que se refieren al proceso del pago de impuesto a la renta de no domiciliados que es materia de este manual. Y se hizo revisión bibliográfica relacionada sobre los tipos de manuales, sus características y estructura. De manera transversal se dialogó y coordinó con la Directora de Recursos Humanos y el Gerente de Finanzas con quienes se sostuvo reuniones en orden a elaborar adecuadamente el manual.

Procedimiento para la elaboración del Manual de Pago de Impuestos No Domiciliados:

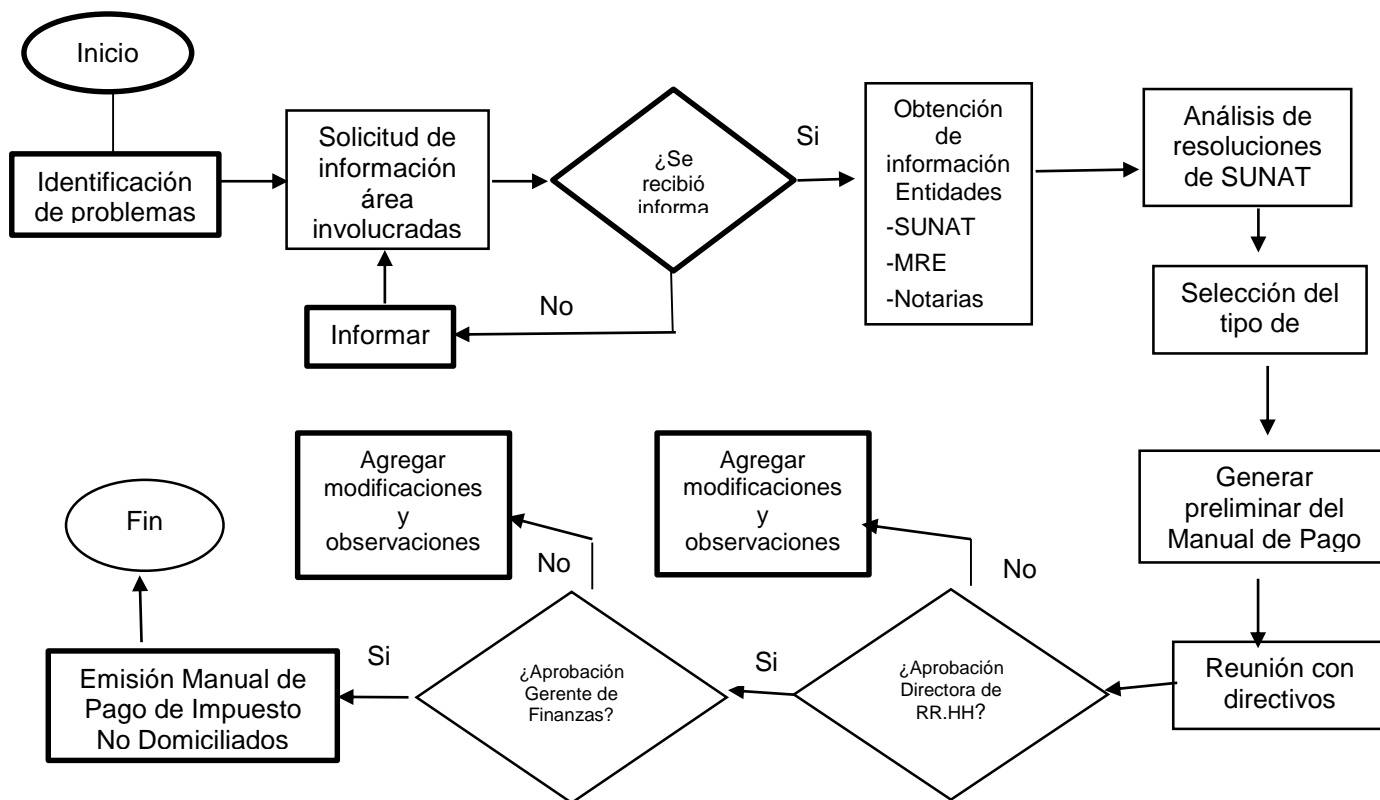


Figura N°6. Flujoograma: Procedimiento para la elaboración del Manual de Pago de Impuestos No Domiciliados. Elaboración propia

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1 Implementación del proyecto:

Con la información recabada se procede a elaborar el manual de procedimiento para el pago de impuestos no domiciliados que pasó por las siguientes etapas:

4.1.1 DELIMITACION DEL PROCEDIMIENTO:

El procedimiento sobre el cual se elabora y analiza en el presente trabajo es el pago de impuesto a la renta de expatriados no domiciliados, que inicia en el área contable con la determinación del importe a pagar de impuesto y culmina con el envío a Chile de los reportes emitidos por SUNAT debidamente apostillados al área de Finanzas para que puedan continuar con el trámite correspondiente en el Servicio de Impuestos Internos de Chile.

4.1.2 OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO:

Los objetivos del manual comprenden:

- Asegurar la correcta ejecución de los pagos de impuesto a la renta de expatriados (no domiciliados)
- Asegura la correcta acreditación del pago realizado para que pueda ser deducido del impuesto a la renta a pagar por el no domiciliado en su país de origen

- Contar con una herramienta que garantice el cumplimiento de los requerimientos de pago de impuestos de no domiciliados.
- Que el soporte o documentación sustento de los pagos sean útiles para la persona que necesite acreditar el pago del impuesto realizado en Perú.

4.1.3 RECOLECCION DE INFORMACION:

Para elaborar el manual recopilé información de las áreas involucradas como administración y finanzas solicité información descriptiva de sus funciones relacionadas al proceso materia de este trabajo. Obtuve información de las entidades gubernamentales como SUNAT, Ministerio de Relaciones Exteriores, Estudio de abogados, Notarias acerca de procedimientos de los trámites de legalización, visación, apostillado. Así mismo analicé las resoluciones de la superintendencia nacional de administración tributaria (SUNAT) que se refieren al proceso del pago de impuesto a la renta de no domiciliados que es materia de este manual.

4.1.4 ANALISIS DE LA INFORMACION Y DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Con la información recabada se procedió a estudiar cada uno de los pasos que son necesarios para cumplir con el proceso, se procedió a responder los siguientes cuestionamientos fundamentales:

a. ¿Quién lo hace?

Participan en este procedimiento de pago de impuestos de no domiciliados el analista de cuentas por pagar quien calcula el porcentaje del impuesto, la encargada de tesorería y cuentas por pagar quien ordena la información y hace el cuadro Excel respectivo y lo hace llegar al asistente administrativo quien se encarga ya del procedimiento en las diferentes entidades involucradas.

¿Cómo se hace?

Para realizar un correcto pago de impuestos de no domiciliados y que éste sea válido para la deducción de impuestos en el país de origen y de ese modo evitar la doble imposición a la renta del no domiciliado (expatriado), se debe seguir un meticuloso proceso que pasa por varias etapas y pasos, tales como:

Pago de impuesto

1. El área de Finanzas, a través del analista de cuentas por pagar, calcula mensualmente el importe a pagar de impuesto a la renta de no domiciliados, se procede a elaborar un cuadro Excel con los nombres de las personas extranjeras donde se indica: el código del tributo a pagar, número de pasaporte, periodo o mes del pago y el importe a pagar por cada uno y el total del importe a pagar en el banco de la nación

2. En base al importe a pagar determinado, se generan los cheques de gerencia a nombre del asistente de administración en el sistema tele crédito del banco BCP, los cuales se recogen físicamente en dicha entidad.
3. Se recoge los cheques de gerencia en el BCP y se procede a realizar el pago en el Banco de la Nación. En el Banco de la Nación se presenta el cuadro en excel con los datos solicitados anteriormente, se endosa todos los cheques indicando el código y nombre del tributo.
4. En el Banco de la Nación se verifica que la en la parte superior del voucher se visualice el número de orden con el cual luego se solicitara los reportes de los pagos a SUNAT.

Validación del pago de impuesto en Sunat

1. Mensualmente se presentan dos cartas a SUNAT que deben estar debidamente firmada por los expatriados interesados:
 - La primera de ellas contiene el poder para poder realizar los trámites en SUNAT de Perú a su nombre.
 - La segunda carta es la solicitud dirigida a SUNAT para pedir los reportes mensuales de los pagos realizados.

2. Cuando los documentos originales llegan a Perú deben ser legalizados en la Notaria Dannon Brender, aquí se legaliza la firma de las dos cartas firmadas por los trabajadores extranjeros mencionadas en el punto anterior.
3. Luego que se tiene la firma legalizada de las dos cartas, éstas se presentan en Sunat -sede San Isidro donde registran el pedido, buscan los reportes y solicitan la copia de pasaporte y el carnet de extranjería, para validar la información.
4. Luego de una semana aproximadamente, previa confirmación de la entidad, se recoge el cargo respectivo de la información solicitada.
5. Posteriormente la oficina de Sunat de Lima se comunican telefónicamente con la persona que figura como responsable del trámite para verificar el expediente a recoger y este pueda ser recogido de acuerdo a la fecha y hora indicada.
6. Se recogen los reportes y se verifica que coincidan las fechas y los números de orden con los especificados en la solicitud.

Pago y Validación de Impuestos a SUNAT

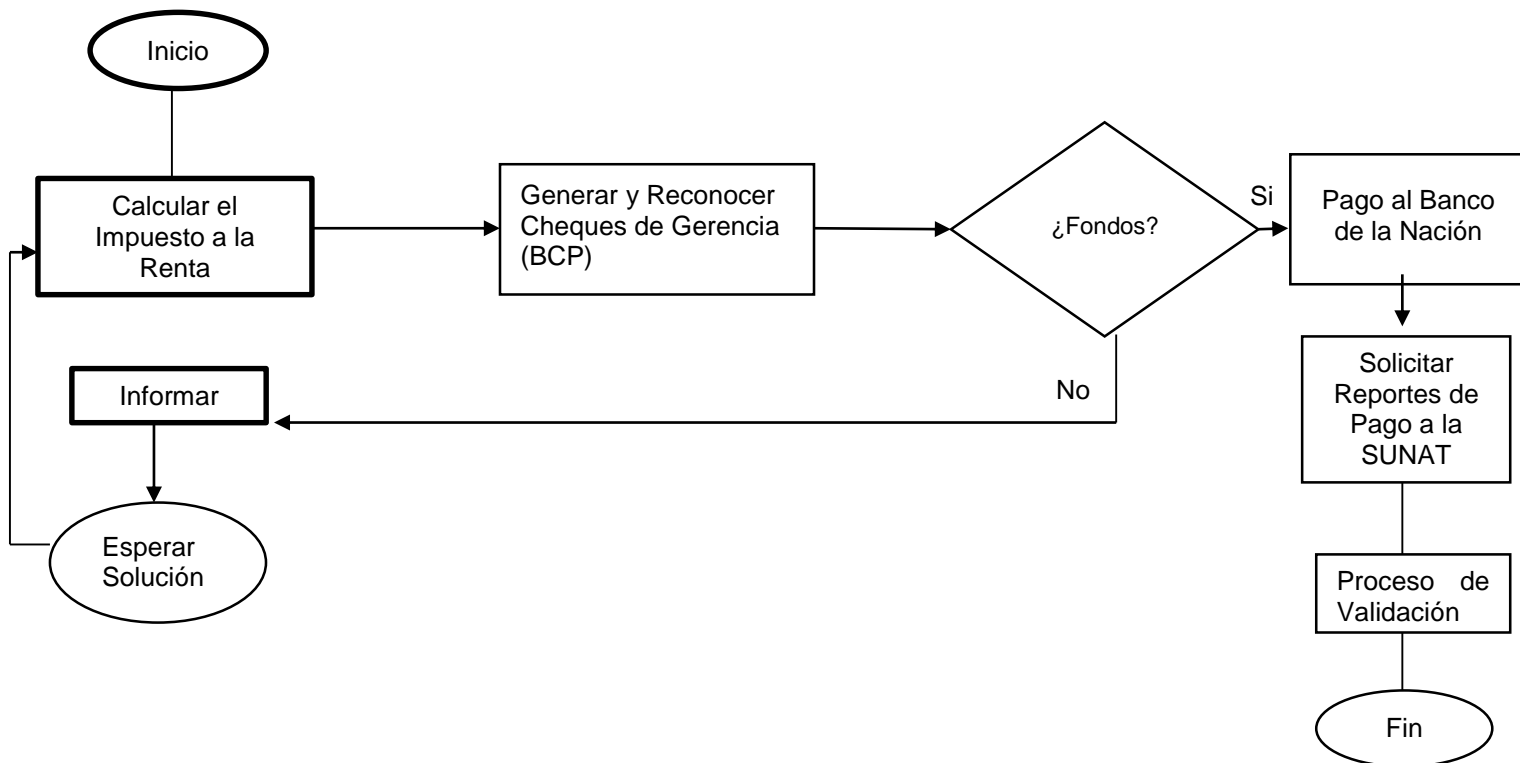


Figura N°7. Flujograma sobre el pago y validación de impuestos a SUNAT. Elaboración propia.

Apostillado de documentos

1. Los reportes emitidos por SUNAT deben ser apostillados. La Apostilla es una certificación por la cual el gobierno peruano, a través del Ministerio de Relaciones Exteriores, legaliza la autenticidad de la firma y el título con que actuó el funcionario peruano que suscribe un documento expedido en el Perú y que va a surtir efectos legales ante un país integrante de la Convención de la Haya sobre Abolición del Requisito de Legalización para Documentos Públicos Extranjeros de 1961. Entró en vigencia para el Perú el 30 de setiembre del 2010.

2. En el Ministerio de Relaciones Exteriores se debe solicitar una cita para realizar el trámite. Esta solicitud es a través de sus sistema de citas virtuales cuya apertura es el domingo de cada semana a las 7:00 am en su página oficial ,,,,,,,, y para lo cual se debe estar debidamente registrado en sus base de datos.
3. Cuando ya contamos con la cita otorgada por el Ministerio de Relaciones Exteriores, se solicita al área de Finanzas los fondos para pagar los derechos del pago que son de 32 nuevos soles por apostillado de documentos. Este monto debe ser cancelado en efectivo en oficina del Banco Interbank que se encuentra dentro del Ministerio de Relaciones Exteriores (única locación autorizada). No se acepta pago con tarjeta u otro medio de pago.
4. Según el día y la hora programada en la cita otorgada por el MRE se debe asistir a sus instalaciones para realizar el trámite de apostillado donde en primera instancia se verifica la cita presentando el dni. Luego nos dirigimos a una ventanilla para el ingreso de los documentos (se explica la solicitud en cuanto la cantidad de documentos que se van a apostillar y el país al que se dirigirán). Seguidamente se realiza e pago respectivo en la caja del Banco Interbank. Se en la ventanilla de Legalización y Apostilla se entregan los documentos y se recoge el cargo con la fecha y hora para recojo de los documentos, esta hoja es personal e intransferible ya que aquí figuran los datos del responsable del trámite. Dependiendo de la cantidad de documentos a apostillar se asigna una fecha de recojo que oscila entre las dos semanas y un mes.

- Se recogen los documentos en la fecha indicada previa verificación de cada reporte observando que cada uno cuenta con el sello del apostillado respectivo, la firma correspondiente y el número de código de barras.

Apostillado de Documentos

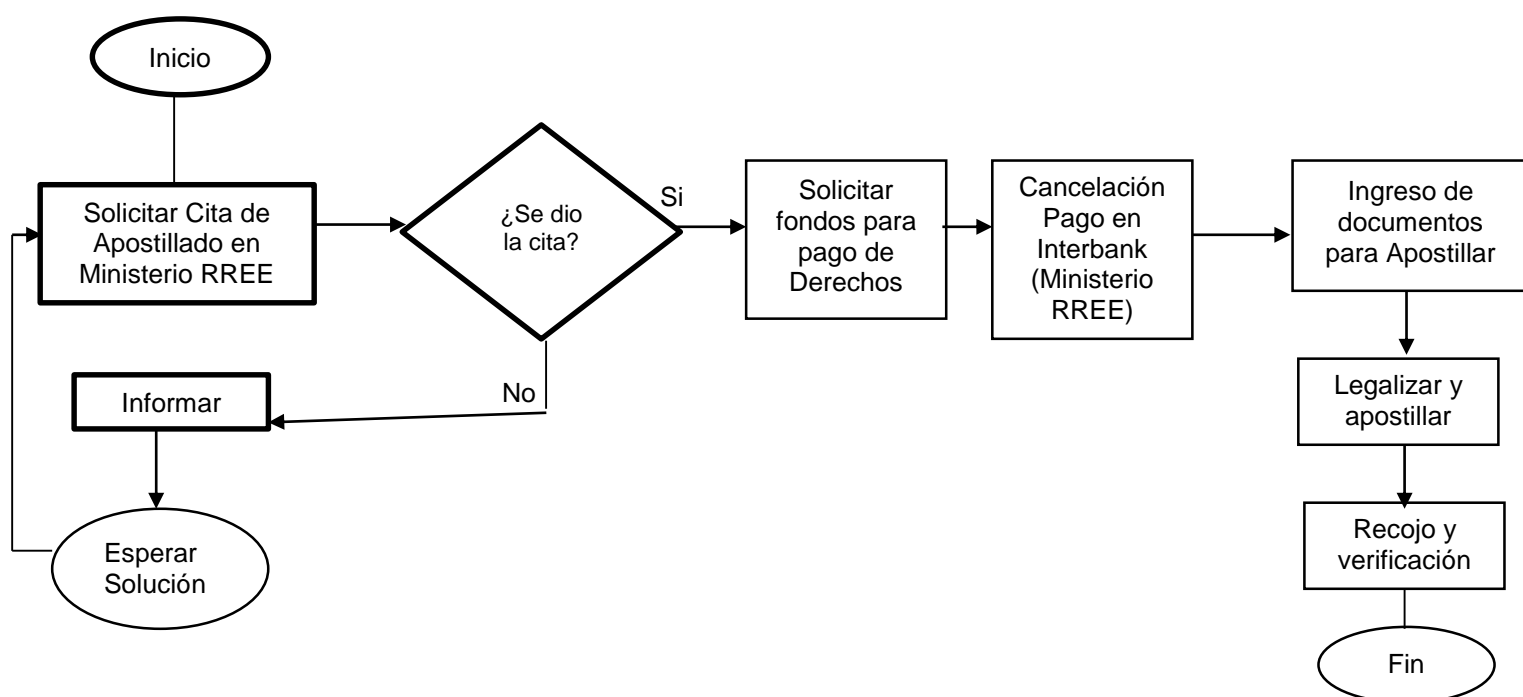


Figura N°8. Flujograma sobre el apostillado de documentos. Elaboración propia.

ENVIO DE DOCUMENTOS VALIDOS PARA DEDUCCION DE IMPUESTO DE NO DOMICILIADOS

- Luego de la verificación se saca una copia a color de los apostillados originales y se ordenan los documentos según los nombres y el número de orden

presentados en los reportes. Se adjunta a cada reporte una hoja como cargo con firma y sello del área de Finanzas. Estos documentos son escaneados y enviados al área de Finanzas de Chile a manera de cargo digital.

2. Se envían los documentos originales vía Fedex a Fluor Chile. Se manda el cargo del envío de manera virtual y recibe el cargo de llegada a Chile también por el mismo medio
3. En Chile, estos documentos que han pasado por los procesos anteriormente señalados son válidos para el trámite de deducción de impuesto a la renta pagados en Perú en la entidad respectiva del país (SII).

Envío de documentos válidos para la Reducción de Impuestos de no Domiciliados

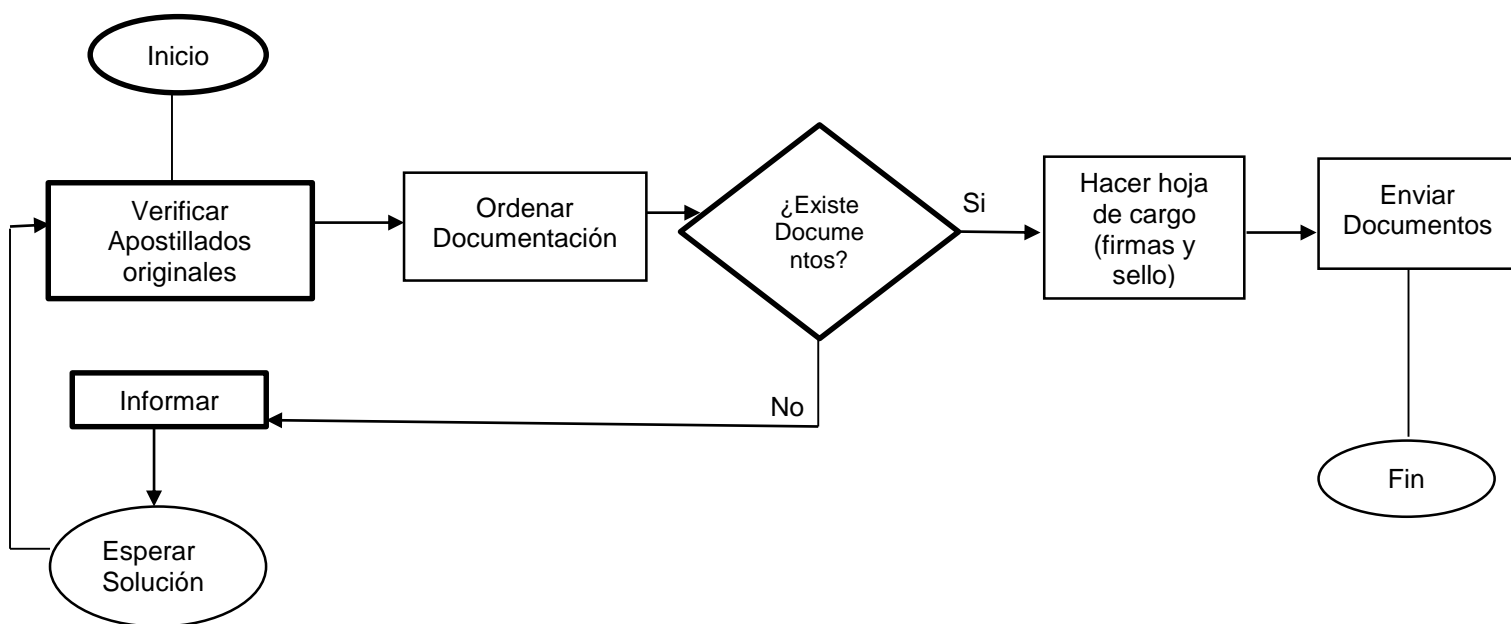


Figura N°9. Flujograma sobre el envío de documentos válidos para la Reducción de Impuestos de no Domiciliados. Elaboración propia.

b. ¿Cuándo se hace?

El proceso de pago de impuestos se realiza mensualmente y la solicitud de reportes y apostillado de documentos se realiza a solicitud de la oficina de Finanzas de Chile regularmente cad mes (señalar tiempo específico)

c. ¿Dónde se hace?

El cálculo del impuesto se realiza en área de Finanzas de la oficina de Lima de Servicios Minería INC Sucursal del Perú. El recojo de los cheques de gerencia se realiza en las oficinas de la Banco de Crédito del Perú. El pago de los impuestos se realiza en el Banco de la Nación. La solicitud de los reportes se realizan en SUNAT. El apostillado en el Ministerio de Relaciones Exteriores y el envío a Chile de los documentos se realiza por medio de la agencia de envío FEDEX.

d. ¿Por qué se hace?

Este procedimiento se realiza para que los no domiciliados llamados expatriados puedan cumplir con el pago del impuesto a la renta de fuente peruana y este pago de impuesto pueda ser deducido de sus rentas declaradas en su país de origen para evitar la doble imposición tributaria por una misma renta.

4.2 ANÁLISIS DEL INDICADOR DE EFICACIA:

En palabras de Contreras et al (2017), “la eficacia es la comparación entre lo alcanzado y lo esperado”. Este indicador se evidencia en el logro de los objetivos, metas y resultados de un plan, programa o proyecto, “nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer”.

En relación al tema en estudio, la eficacia de la aplicación de un manual de procedimiento se mide por el grado de satisfacción de los objetivos establecidos en su implementación, incluidos tácita o explícitamente en su puesta en práctica. (Contraloría General de México, 2008).

En el presente trabajo se ha comparado los resultados referentes a los trámites de pago de impuestos no domiciliados asignados semestralmente, con los tramites realizados según lo previsto, es decir, sin ninguna observación en su proceso.

Se aplicó el siguiente cálculo propuesto por Contreras et al (2017) para identificar de manera cuantificable la eficacia de un procedimiento:

$$\text{ICE} = \frac{\text{RA}}{\text{RE}} \times 100 = \text{¿? \%}$$

Donde:

ICE = Indicador de cumplimiento de eficacia

RE = Resultados esperados - Trámites asignados semestralmente

RA = Resultados alcanzados -Trámites hechos sin observaciones semestralmente

La aplicación de esta fórmula nos permitirá obtener un tanto por ciento que reflejará la eficacia del proceso del pago de impuestos no domiciliados durante los últimos cinco semestres, teniendo en cuenta que la aplicación del manual objeto de estudio tuvo lugar en Enero del año 2020. La comparativa de este cálculo, a través de tablas y gráficos comparativos, nos permitirá valorar la eficacia de la aplicación del manual de procedimiento de pago de impuestos no domiciliados, teniendo en cuenta que cuanto más altos sean los resultados finales implicaría una mayor eficacia en el proceso gracias a la aplicación del manual en mención.

La calificación del nivel de eficacia se realizará en base a la siguiente tabla de fórmulas proporcionada por Carlos Mejía, gerente de la Firma de Consultoría Gerencial Planning (1998):

Tabla N° 3
Niveles de valoración del nivel de eficacia

EFICACIA		
RA/RE		
RANGOS	PUNTOS	VALORACIÓN
0-20%	0	Nivel bajo
21-40%	1	
41-60%	2	Nivel medio
61-80%	3	
81-90%	4	Nivel Medio alto
≥ 91%	5	Nivel alto

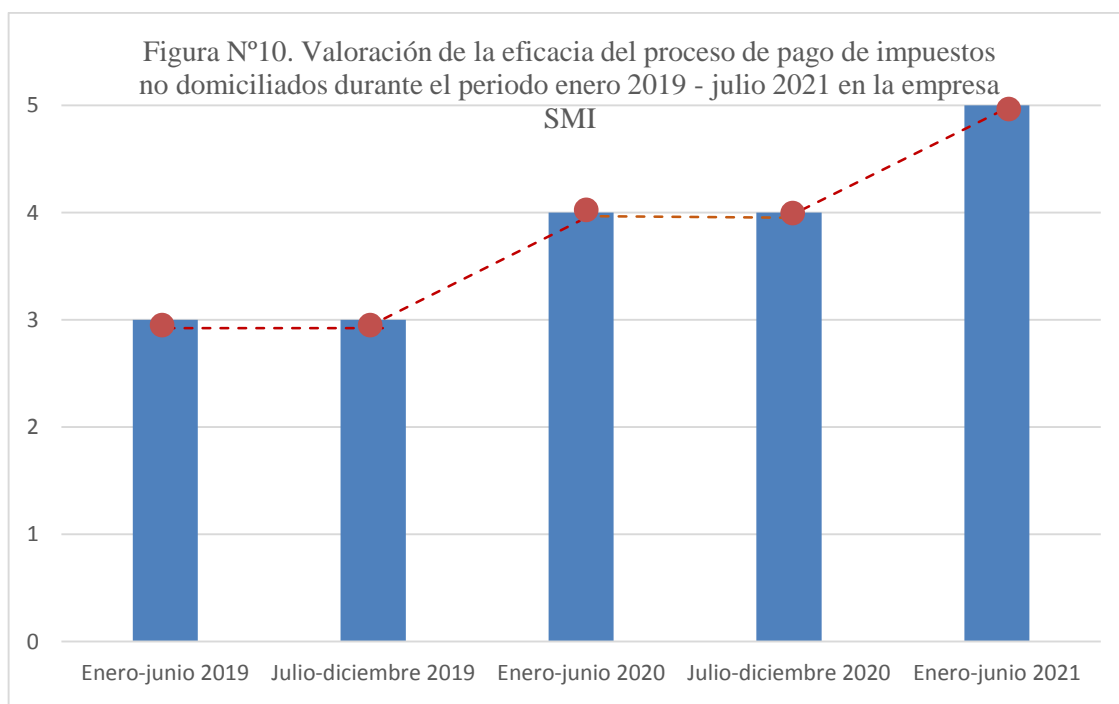
Fuente: Mejía (1998)

Cuadro de valores por semestre:

Tabla N° 4
Análisis de la eficacia del proceso del pago de impuestos no domiciliados durante el periodo enero 2019 – julio 2021 en la empresa SMI

Semestre	RE	RA	ICE= RA/RE * 100%	PUNTAJE	Valor asignado
Enero-junio 2019	31	24	77.4%	3	Nivel medio
Julio-diciembre 2019	40	31	77.5%	3	Nivel medio
Enero-junio 2020	10	9	90%	4	Nivel medio alto
Julio-diciembre 2020	20	18	90%	4	Nivel medio alto
Enero-junio 2021	38	37	97.3%	5	Nivel alto

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Valoración

En el semestre de enero a junio del 2019 observamos que el resultado del índice de cumplimiento de eficacia es de 77.4 % obteniendo una valoración de 3 puntos, lo que significa que el proceso de pago de impuestos no domiciliados alcanza un nivel de eficacia: Medio. En el semestre de julio a diciembre del 2019, el resultado del índice de cumplimiento de eficacia es de 77.5 % obteniendo una valoración de 3 puntos, lo que sitúa el nivel de eficacia del proceso en un nivel medio también. Durante el período de enero a junio del 2020, periodo en el cual ya se hizo uso específico del manual de procedimiento administrativo para el pago de impuestos no domiciliados, el índice de cumplimiento de eficacia tuvo un incremento porcentual siendo de 90 %, ubicándose en el valor 4 que hace referencia a un nivel medio alto de eficacia del proceso. Situación similar ocurrió en el periodo de Julio a diciembre del 2020. En el periodo de enero a junio del 2021 se observó que índice de cumplimiento de eficacia es de 97.3 % obteniendo una valoración de 4 puntos y situándole esta vez en nivel de eficacia: Alto.

Si observamos la línea de tendencia en el grafico comparativo (Gráfico N°2), nos damos cuenta que ha habido un incremento del ICE desde el semestre de enero a junio del 2020, periodo en que se comenzó con la aplicación del manual de procedimiento administrativo para el pago de impuestos no domiciliados y este fue creciendo en el último periodo de estudio, demostrando que el uso del mismo ha mejorado la eficacia del proceso.

4.3 EMISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Manual de Procedimiento Administrativo para el Pago de Impuestos no Domiciliados

El presente manual es un documento que integra información real y concisa acerca de los pasos a seguir para el adecuado proceso del Pago de Impuestos no Domiciliados, de manera que los trabajadores involucrados en esta tarea puedan acceder a la información estandarizada para el buen desarrollo de la misma.

Objetivos del manual:

1. Asegurar la correcta ejecución de los pagos de impuesto a la renta de no domiciliados y la correcta obtención del documento formulario N° 1673 de boletas de pagos emitido por Sunat, que permite la deducción del impuesto en Chile.
2. Contar con una herramienta que garantice el cumplimiento de los requerimientos de control interno y de auditoría.
3. Que el soporte o documentación sustento de los pagos de impuesto a la renta de no domiciliados sean útiles para la persona que necesite verificar la correcta realización de los mismos.

Alcance:

Participan en este procedimiento las siguientes personas involucradas:

- Gerente de Finanzas
- Analista de cuentas por pagar

- Tesorería
- Asistente administrativo
- Auxiliar Administrativo

Contenido del manual:

1. Portada
2. Introducción
3. Bases legales
4. Objetivos del manual
5. Alcance
6. Proceso de pago de impuesto a la renta de no domiciliados
7. Proceso de solicitud de reportes de pago en Sunat
8. Proceso de apostillado de documentos
9. Proceso de envío de documento legal para deducción de impuesto a la renta en chile
10. Firmas de autorización del manual

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. A partir de la recopilación de información y de la observación directa, se estableció un diagnóstico que identificó algunos problemas tales como: errores en el llenado de formularios requeridos por las entidades involucradas, firma de representantes no concordantes en las solicitudes enviadas a las entidades bancarias, pasaportes con problemas de fecha de caducidad, desconocimiento del proceso actual para la legalización de documentos. Todo ello alteraba el adecuado proceso para la deducción del pago de impuestos no Domiciliados.
2. Se planteó dar solución a la problemática identificada a través de la formalización de los procedimientos involucrados mediante la elaboración del Manual de Procedimiento Administrativo para el Pago de Impuestos no Domiciliados basado en la gestión por procesos y el indicador de gestión de eficacia.
3. Se trazó como objetivo el asegurar la correcta ejecución de los pagos de impuesto a la renta de no domiciliados y la correcta obtención de los documentos solicitados para la deducción del impuesto en Chile, cuyo logro se evaluó a través del análisis del indicador de eficacia de los procedimientos en mención durante los seis últimos semestres.

4. El análisis del indicador de eficacia determinó que el proceso de pago de impuesto tuvo una mejora en los resultados alcanzados a partir del uso del manual, obteniendo un ICE de 97.3% (Nivel de eficacia alto) en el semestre del enero a junio del 2021. Esto evidencia que la elaboración del Manual de Procedimiento Administrativo para el Pago de Impuestos no Domiciliados ha logrado los objetivos trazados y resultado ser beneficioso contribuyendo a los lineamientos de excelencia de la organización.

5. Los procedimientos establecidos en el Manual de Procedimiento Administrativo para el Pago de Impuestos no Domiciliados permitirán la adecuada continuidad en el desarrollo de las operaciones, un mejor cumplimiento de los objetivos y así mismo permitirá evaluar el cumplimiento de lo planificado.

RECOMENDACIONES

1. Socializar el Manual de Procedimiento Administrativo para el Pago de Impuestos no Domiciliados a los miembros de las áreas de Administración y Finanzas de la organización para así recibir sugerencias o aportes significativos para la mejora del mismo.
2. Realizar una revisión periódica del manual que permita la actualización de los procedimientos tomando en cuenta la información brindada por las entidades involucradas en este proceso.
3. Incluir el Manual de Procedimiento Administrativo para el Pago de Impuestos no Domiciliados como parte de las herramientas de capacitación del nuevo personal que vaya a formar parte del área administrativa o de Finanzas.
4. Capacitar constantemente al personal de la organización en relación al manejo de instrumentos de gestión.

REFERENCIAS

- Aguirre, K. (2018). *Propuesta de un manual de procesos contables y administrativos para la Unidad Educativa Particular Gabriela Mistral*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil. Recuperado el 22 de noviembre del 2021, de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/37801>
- Álvarez, M. (1996). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. Panorama Editorial S.A. México D.F., México.
- Asturias Corporación Universitaria (2018). *Gestión por Procesos*. Madrid, España. Recuperado el 26 de diciembre del 2021, de <https://www.centro-virtual.com/recursos/2019a07m06dc@v3p@r@1v3st1g@c10n/gest10np0rpr0c3s0s.pdf>
- Berceruelo, B. (2016). *Comunicación Empresarial*. Estudio de Comunicación (1° ed). Madrid, España.
- Bravo, J. (2009). *Gestión de Procesos con Responsabilidad Social*. Editorial Evolución S.A. Santiago de Chile, Chile.
- Contreras, F., Olaya, J. y Matos, F. (2017). *Gestión por Procesos, Indicadores y Estándares para Unidades de Información*. Deposito Legal en la Biblioteca Nacional Del Perú (1° ed.). Recuperado el 26 de noviembre del 2021, de <http://eprints.rclis.org/31012/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%2C%20indicadores%20estandares.pdf>

- Decreto Legislativo N° 1488. Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta - Decreto Supremo N° 179-2004. Lima, Perú, 08 de diciembre del 2004. Recuperado de <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/>
- García et al. (2019). *Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia*. Revista Espacios. Vol. 40 (22), 16-26. Recuperado el 21 de noviembre del 2021, de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n22/a19v40n22p16.pdf>
- Herrera, J. (s.f.). *La investigación cualitativa*. Guadalajara, México. Recuperado el 30 de diciembre del 2021, de: <https://juanherrera.files.wordpress.com/2008/05/investigacion-cualitativa.pdf>
- Lanza, E. y Pérez, J. *Manuales de procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 201, 2014. Recuperado el 20 de noviembre del 2021, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>.
- Macmillan Education (2020). *La comunicación: Técnicas de comunicación empresarial*. Andalucía, España. Recuperado el 03 de diciembre del 2021, de <https://www.macmillaneducation.es/wp-content/uploads/2020/01/COMCAST-UD-01.pdf>
- Mejía, C. (1998). *Indicadores de Efectividad y Eficacia*. Planning Consultores Gerenciales. Recuperado el 30 de noviembre del 2021, de http://www.planning.com.co/bd/valor_agregado/Octubre1998.pdf

- Ministerio de Fomento (2005). *Capítulo 1: Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001:2000. En Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera*. Madrid, España: Autor.
- Olvera, A. (2015). *Propuesta de un Manual de Procedimientos Administrativos para el programa de Renivelación Académica Policial en Bachillerato para un Municipio de México*. [Tesina para obtener el grado de licenciado, Universidad Pedagógica Nacional] México D.F., México. Recuperado el 23 de noviembre del 2021, de <http://200.23.113.51/pdf/31320.pdf>
- Pinto, G. (2009). *Los manuales administrativos*. Uruguay: Departamento de Ciencias de la Administración Cátedra de Organización y Métodos Administrativos. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Recuperado el 23 de noviembre del 2021, de <https://dl-manual.com/doc/manual-administrativo-gno4rem0w9z9>
- Ramírez, M. (2007). *Qué son y cómo se construyen los indicadores*. [Tesis par optar el grado de maestro, UNAM]. Repositorio Institucional de la UNAM. <http://132.248.52.100:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/2544/ramirezcaideron.pdf?sequence=1>
- Rodríguez, J. (2002). *Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos*. International Thonson Learning Editors (3^a ed.). México D.F., México.
- Rodríguez, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos*. Cengage Learning (4^a ed.). México D.F., México.
- Ruíz, N. (2015). *Elaboración y propuesta de implementación de un manual de procedimientos para la empresa Ferrecaracol CIA LTDA*. [Tesis de licenciatura, PUCE]. Repositorio de Tesis de Grado y Posgrado PUCE. Recuperado el 20 de


noviembre del 2021, de

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9101/TESIS.pdf;sequence=1>

- Secretaría Central de ISO. (2015). *NORMA INTERNACIONAL ISO 9001: Sistemas de gestión de calidad*. (5° ed). Recuperada el 22 de noviembre del 2021, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2015). *Documento Orientador: Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco del D.S. N° 004-2013-Pcm – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Lima, Perú: autor. Recuperado el 25 de noviembre del 2021, de https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf
- Serech, E. (2005). *Elaboración e Implementación del Manual de Procedimientos para el Control de Inventario en una Empresa Distribuidora*. [Trabajo de Graduación, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Recuperado el 22 de noviembre del 2021, de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1427_IN.pdf
- Romero, K. (2020). *Propuesta de un manual de procedimientos para una empresa pública en Piura*. [Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener Licenciatura, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional Piuhua. Recuperado el 25 de noviembre del 2021, de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4829/TSP_AE_2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y

“Elaboración del manual de procedimiento administrativo para el pago de impuestos no domiciliados en una empresa de servicios perteneciente al sector minero.”

**ANEXO N° 1: MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL
PAGO DE IMPUESTO NO DOMICILIADOS**


	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL PAGO DE IMPUESTOS NO DOMICILIADOS.</p> <p>SERVICIOS MINERÍA INC. SUC. DEL PERÚ</p>	<p>CÓDIGO: SMI-PE 19-0003</p> <p>Versión: 01 Página 1 de 10 13 Diciembre 2019</p>
---	--	--

MANUAL DE PROCEDIMIENTO

ADMINISTRATIVO PARA EL PAGO DE

IMPUESTOS NO DOMICILIADOS

Elaborado	Revisado	Aprobado
José Antonio Perea Pita	José Manuel Timoteo Raborg	Maricela Beatriz Cáceres Nuñez
05-12-19	10-12-19	13-12-19

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL PAGO DE IMPUESTOS NO DOMICILIADOS.</p> <p>SERVICIOS MINERÍA INC. SUC. DEL PERÚ</p>	<p>CÓDIGO: SMI-PE 19-0003</p> <p>Versión: 01 Página 2 de 10 13 Diciembre 2019</p>
---	--	---


I. Introducción

Servicios Minería INC. Sucursal del Perú, cuenta con profesionales altamente cualificados que son asignados por empresas filiales pertenecientes a la Organización Fluor Corporation. Cuyas sedes se encuentran en otros países. Como es el caso de Chile

Al prestar sus servicios laborales en el Perú, se paga impuesto a la renta por tener ingresos de fuente peruana y aplican los acuerdos del "Convenio entre la República Del Perú y la República de Chile para evitar la doble tributación y para prevenir la evasión fiscal en relación al Impuesto a la Renta y al Patrimonio" para deducir el impuesto a la renta pagado en Perú del impuesto a pagar en su país de origen.

El proceso para que los expatriados puedan aplicar la deducción de impuestos en su país de origen es diverso y se deben cumplir con los requisitos específicos que son necesarios para sustentar el pago del impuesto a la renta pagado en Perú y este sea deducido del impuesto a la renta que les corresponde pagar en Chile.

El presente manual es un documento que integra información real y concisa acerca de los pasos a seguir para el adecuado proceso del Pago de Impuestos no Domiciliados, de manera que los trabajadores involucrados en esta tarea puedan acceder a la información estandarizada para el buen desarrollo de la misma.


	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL PAGO DE IMPUESTOS NO DOMICILIADOS.</p> <p>SERVICIOS MINERÍA INC. SUC. DEL PERÚ</p>	<p>CÓDIGO: SMI-PE 19-0003</p> <p>Versión: 01 Página 3 de 10 13 Diciembre 2019</p>
---	--	---

II. Bases legales:

- Texto Único - Ordenado de la Ley Del Impuesto a la Renta (Capítulo II, artículos 6°,7°, 39° A y 76°)
- Código Tributario (TUO, 2014)
- Decreto Legislativo N° 939 y modificado por la Ley N° 28194. Vigente desde el 1° de marzo del 2004, sobre el impuesto a las transacciones financieras.
- Convenio entre la República del Perú y la República de Chile para evitar la doble tributación y para prevenir la evasión fiscal en relación al Impuesto a la renta y al patrimonio.

III. Objetivos del manual:

1. Asegurar la correcta ejecución de los pagos de impuesto a la renta de no domiciliados y la correcta obtención de los documentos solicitados para la deducción del impuesto en Chile.
2. Contar con una herramienta que garantice el cumplimiento de los requerimientos de control interno y de auditoría.

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL PAGO DE IMPUESTOS NO DOMICILIADOS.</p> <p>SERVICIOS MINERÍA INC. SUC. DEL PERÚ</p>	<p>CÓDIGO: SMI-PE 19-0003</p> <p>Versión: 01 Página 4 de 10 13 Diciembre 2019</p>
---	--	---

3. Contar con el soporte o documentación sustento de los pagos de impuesto a la renta de no domiciliados sea útil para la verificación oportuna de la realización de los mismos por parte del Analista de Cuentas por Pagar.

IV. Alcance:

Participan en este procedimiento las siguientes personas involucradas:


- Gerente de Finanzas
- Analista de cuentas por pagar
- Tesorería
- Asistente administrativo
- Auxiliar Administrativo

V. Proceso de pago de impuesto a la renta de no domiciliados:

Se debe seguir las siguientes etapas y pasos:

1. Pago de impuesto:

- El área de Finanzas, a través del analista de cuentas por pagar, calcula mensualmente el importe a pagar de impuesto a la renta de no domiciliados, se

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL PAGO DE IMPUESTOS NO DOMICILIADOS.</p> <p>SERVICIOS MINERÍA INC. SUC. DEL PERÚ</p>	<p>CÓDIGO: SMI-PE 19-0003</p> <p>Versión: 01 Página 5 de 10 13 Diciembre 2019</p>
---	--	---

procede a elaborar un cuadro Excel con los nombres de las personas extranjeras donde se indica: el código del tributo a pagar, número de pasaporte, periodo o mes del pago y el importe a pagar por cada uno y el total del importe a pagar en el banco de la nación.


- En base al importe a pagar determinado, se generan los cheques de gerencia a nombre del asistente de administración en el sistema tele crédito del banco BCP, los cuales se recogen físicamente en dicha entidad.

“Elaboración del manual de procedimiento administrativo para el pago de impuestos no domiciliados en una empresa de servicios perteneciente al sector minero.”

- Se recoge los cheques de gerencia en el BCP y se procede a realizar el pago en el Banco de la Nación. En el Banco de la Nación se presenta el cuadro en excel con los datos solicitados anteriormente, se endosa todos los cheques indicando el código y nombre del tributo.
- En el Banco de la Nación se verifica que la en la parte superior del voucher se visualice el número de orden con el cual luego se solicitara los reportes de los pagos a SUNAT.

2. Validación del pago de impuesto en Sunat:


- Mensualmente se presentan dos cartas a SUNAT que deben estar debidamente firmada por los expatriados interesados:
- La primera de ellas contiene el poder para poder realizar los trámites en SUNAT de Perú a su nombre.
- La segunda carta es la solicitud dirigida a SUNAT para pedir los reportes

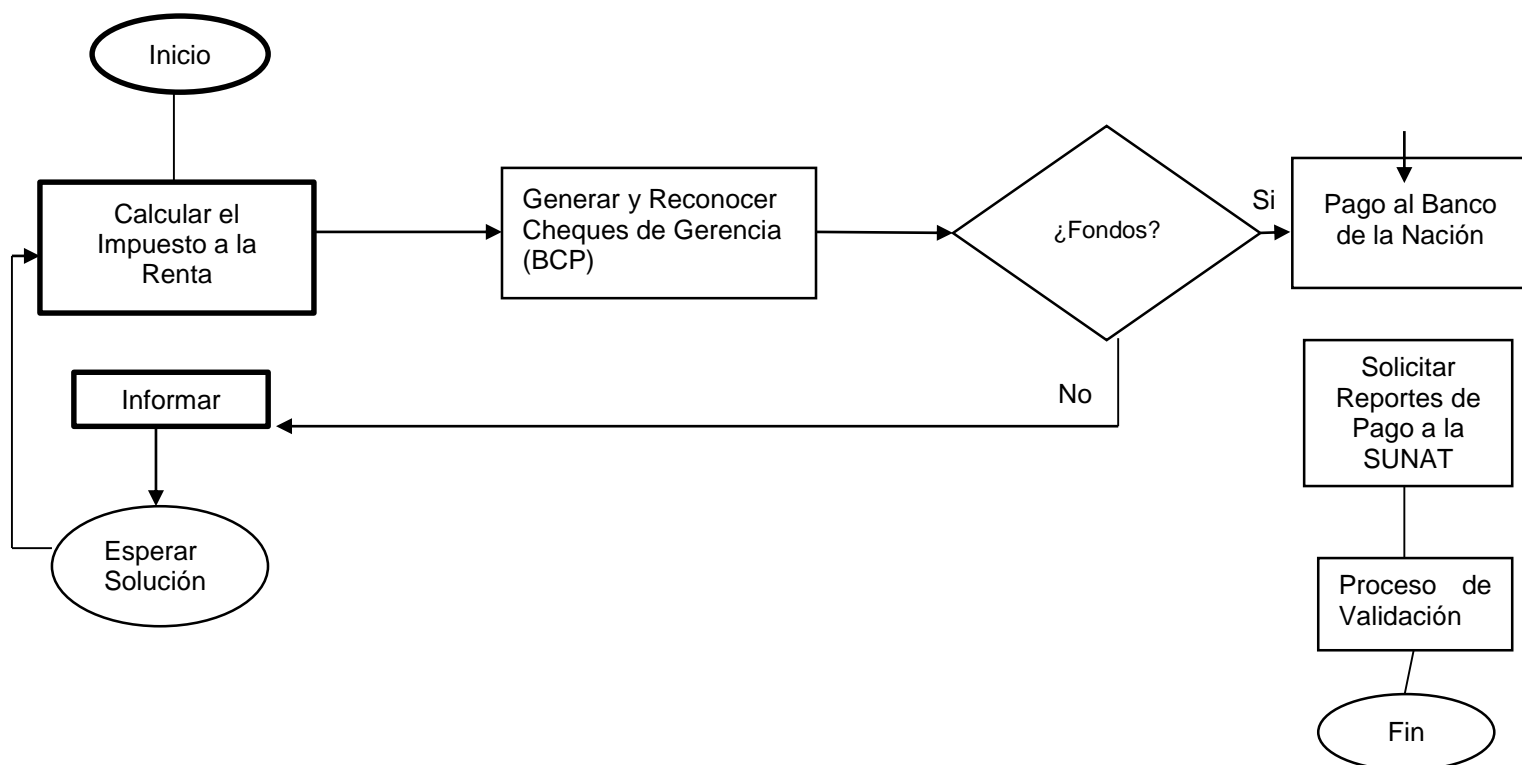
	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL PAGO DE IMPUESTOS NO DOMICILIADOS.</p> <p>SERVICIOS MINERÍA INC. SUC. DEL PERÚ</p>	<p>CÓDIGO: SMI-PE 19-0003</p> <p>Versión: 01 Página 6 de 10 13 Diciembre 2019</p>
---	--	---

mensuales de los pagos realizados.

- Cuando los documentos originales llegan a Perú deben ser legalizados en la notaría Dannon Brender, aquí se legaliza la firma de las dos cartas firmadas por los trabajadores extranjeros mencionadas en el punto anterior.
- Luego que se tiene la firma legalizada de las dos cartas, éstas se presentan en Sunat -sede San Isidro donde registran el pedido, buscan los reportes y solicitan la copia de pasaporte y el carnet de extranjería, para validar la información.
- Luego de una semana aproximadamente, previa confirmación de la entidad, se recoge el cargo respectivo de la información solicitada.


- Posteriormente la oficina de Sunat de Lima se comunican telefónicamente con la persona que figura como responsable del trámite para verificar el expediente a recoger y este pueda ser recogido de acuerdo a la fecha y hora indicada.
- Se recogen los reportes y se verifica que coincidan las fechas y los números de orden con los especificados en la solicitud.

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL PAGO DE IMPUESTOS NO DOMICILIADOS.</p> <p>SERVICIOS MINERÍA INC. SUC. DEL PERÚ</p>	<p>CÓDIGO: SMI-PE 19-0003</p> <p>Versión: 01 Página 7 de 10 13 Diciembre 2019</p>
---	--	---



3. Proceso de Apostillado de documentos:

- Los reportes emitidos por SUNAT deben ser apostillados. La Apostilla es una certificación por la cual el gobierno peruano, a través del Ministerio de Relaciones Exteriores, legaliza la autenticidad de la firma y el título con que actuó el funcionario peruano que suscribe un documento expedido en el Perú y que va a surtir efectos legales ante un país integrante de la Convención de la Haya sobre Abolición del Requisito de Legalización para Documentos


	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL PAGO DE IMPUESTOS NO DOMICILIADOS.</p> <p>SERVICIOS MINERÍA INC. SUC. DEL PERÚ</p>	<p>CÓDIGO: SMI-PE 19-0003</p> <p>Versión: 01 Página 8 de 10 13 Diciembre 2019</p>
---	--	---

Públicos Extranjeros de 1961. Entró en vigencia para el Perú el 30 de setiembre del 2010.

- En el Ministerio de Relaciones Exteriores se debe solicitar una cita para realizar el trámite. Esta solicitud es a través de sus sistema de citas virtuales cuya apertura es el domingo de cada semana a las 7:00 am en su página oficial y para lo cual se debe estar debidamente registrado en sus base de datos.
- Cuando ya contamos con la cita otorgada por el Ministerio de Relaciones Exteriores, se solicita al área de Finanzas los fondos para pagar los derechos del pago que son de 32 nuevos soles por apostillado de documentos. Este monto debe ser cancelado en efectivo en oficina del Banco Interbank que se encuentra dentro del Ministerio de Relaciones Exteriores (única locación autorizada). No se acepta pago con tarjeta u otro medio de pago.
- Según el día y la hora programada en la cita otorgada por el MRE se debe asistir a sus instalaciones para realizar el trámite de apostillado donde en primera

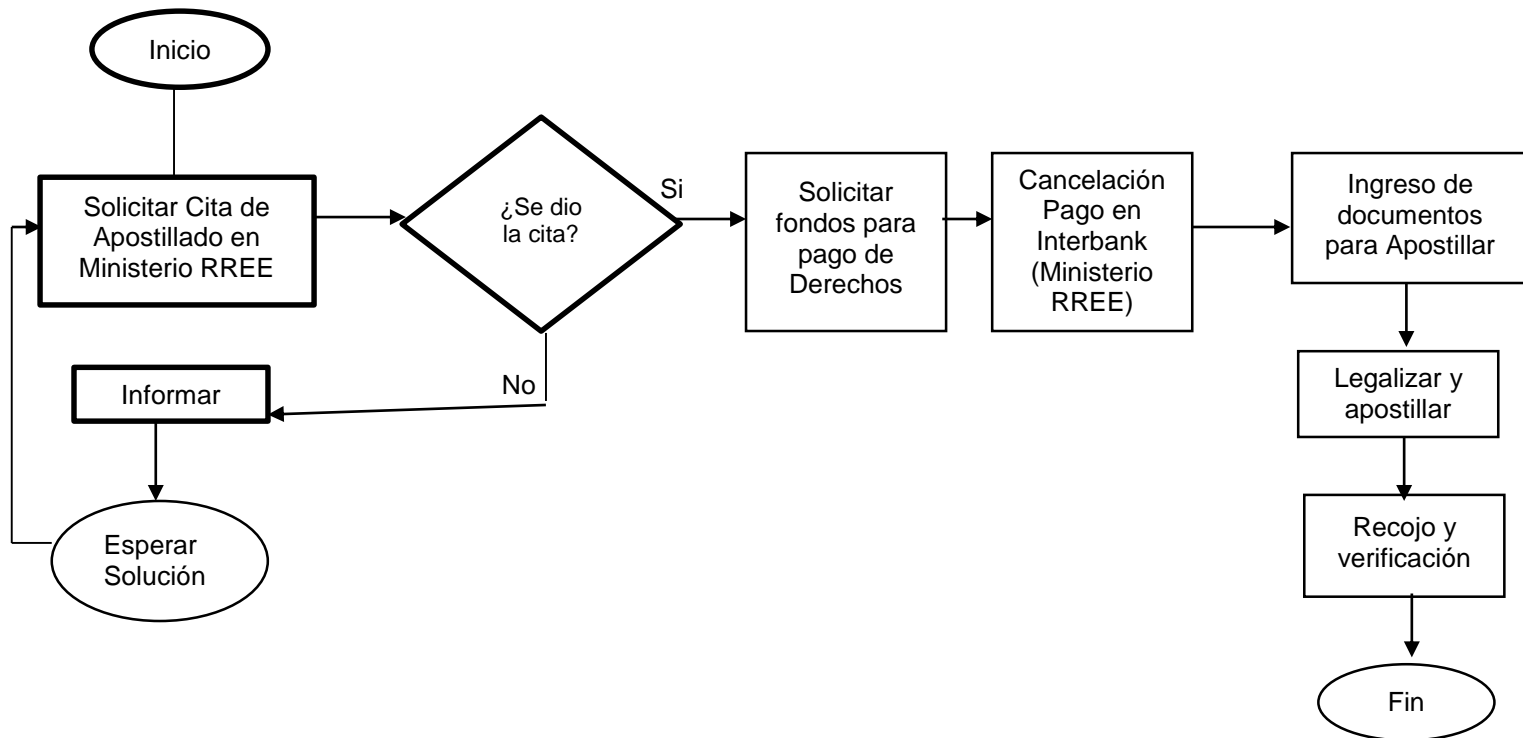
“Elaboración del manual de procedimiento administrativo para el pago de impuestos no domiciliados en una empresa de servicios perteneciente al sector minero.”


instancia se verifica la cita presentando el dni. Luego nos dirigimos a una ventanilla para el ingreso de los documentos (se explica la solicitud en cuanto la cantidad de documentos que se van a apostillar y el país al que se dirigirán). Seguidamente se realiza e pago respectivo en la caja del Banco Interbank. Se en la ventanilla de Legalización y Apostilla se entregan los documentos y se recoge el cargo con la fecha y hora para recojo de los documentos, esta hoja es personal e intransferible ya que aquí figuran los datos del responsable del trámite. Dependiendo de la cantidad de documentos a apostillar se asigna una fecha de

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL PAGO DE IMPUESTOS NO DOMICILIADOS.</p> <p>SERVICIOS MINERÍA INC. SUC. DEL PERÚ</p>	<p>CÓDIGO: SMI-PE 19-0003</p> <p>Versión: 01 Página 9 de 10 13 Diciembre 2019</p>
---	--	---

recojo que oscila entre las dos semanas y un mes.

- Se recogen los documentos en la fecha indicada previa verificación de cada reporte observando que cada uno cuente con el sello del apostillado respectivo, la firma correspondiente y el número de código de barras.

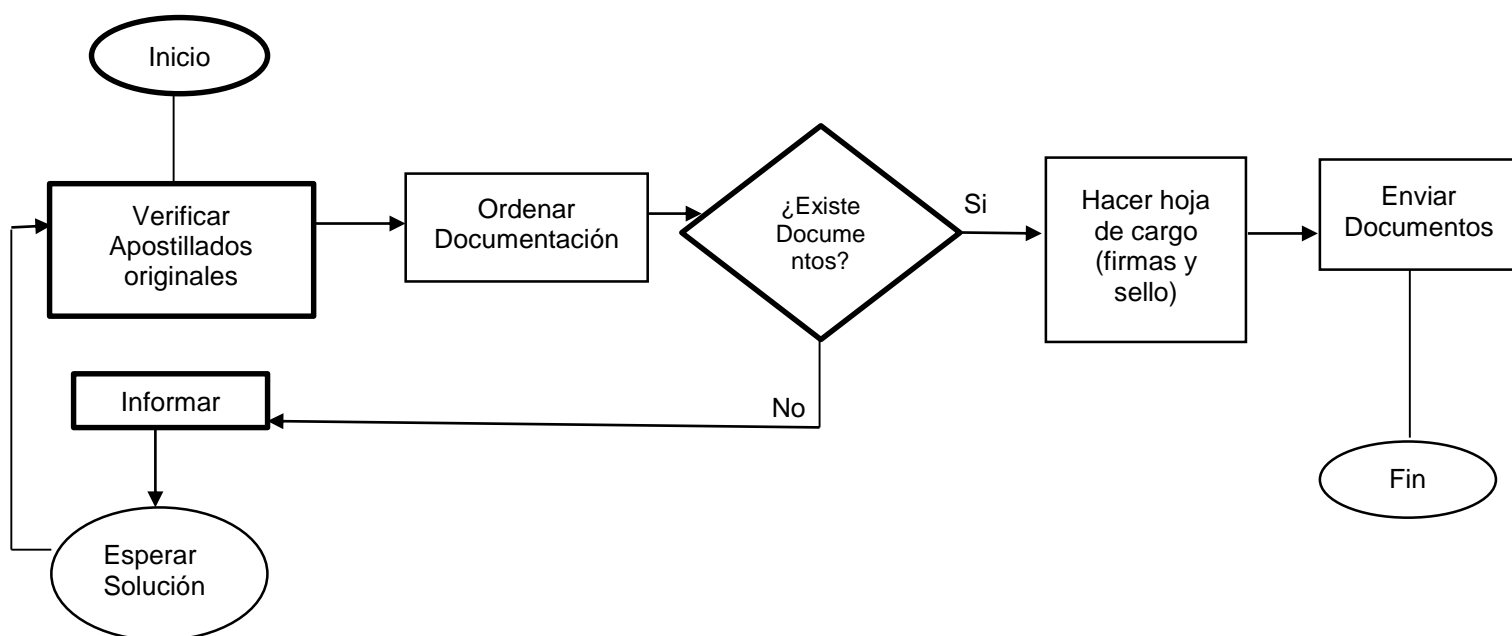


	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL PAGO DE IMPUESTOS NO DOMICILIADOS.</p> <p>SERVICIOS MINERÍA INC. SUC. DEL PERÚ</p>	<p>CÓDIGO: SMI-PE 19-0003</p> <p>Versión: 01 Página 10 de 10 13 Diciembre 2019</p>
---	--	--

4. Proceso de envío de documento legal para deducción de impuesto a la renta en Chile:

- Luego de la verificación se saca una copia a color de los apostillados originales y se ordenan los documentos según los nombres y el número de orden presentados en los reportes. Se adjunta a cada reporte una hoja como cargo con firma y sello del área de Finanzas. Estos documentos son escaneados y enviados al área de Finanzas de Chile a manera de cargo digital.

- Se envían los documentos originales vía Fedex a Fluor Chile. Se manda el cargo del envío de manera virtual y recibe el cargo de llegada a Chile también por el mismo medio
- En Chile, estos documentos que han pasado por los procesos anteriormente señalados son válidos para el trámite de deducción de impuesto a la renta pagados en Perú en la entidad respectiva del país (SII).



VI. Recomendaciones:

Realizar una revisión periódica del manual que permita la actualización de los procedimientos tomando en cuenta la información brindada por las entidades involucradas en este proceso.