

Dos relojes, una fiscalización: Guía práctica para CFOs sobre pagos a cuenta e ITAN

Orientación clave para la gestión fiscal efectiva empresarial



Riesgo y oportunidad en fiscalizaciones



Dos relojes, una fiscalización (Portada)

Fiscalización como proceso dual

La fiscalización avanza con dos relojes: uno de riesgos financieros y otro de oportunidades ocultas de créditos fiscales.

Riesgo financiero y operativo

El primer reloj mide riesgos asociados a ajustes en obligaciones recurrentes, como pagos a cuenta de impuestos.

Oportunidades de valor recuperable

El segundo reloj representa el potencial de créditos o saldos a favor que pueden perderse sin mapeo y decisiones oportunas.

Enfoque ejecutivo y práctico

El tema legal son los criterios contradictorios en la Suprema, pero esto es una guía para decisiones rápidas que protegen la caja y reducen incertidumbre.

La escena (realista): cierre de mes vs. años después

Ilusión del cierre mensual

El cierre de mes genera tranquilidad, pero no elimina el riesgo tributario ni la posibilidad de revisiones futuras.

Impacto de fiscalizaciones tardías

Años después, auditorías pueden reabrir casos y recalcular impuestos, generando contingencias inesperadas.

Gestión del riesgo de redeterminación

Es vital implementar controles y trazabilidad para anticipar impactos financieros futuros y mitigar riesgos.

Preguntas estratégicas para CFO

Identificar dónde pueden surgir contingencias o créditos ocultos es clave para la toma de decisiones efectiva.



Los dos relojes: Riesgo (pagos a cuenta) vs. Oportunidad (ITAN)



Riesgo en pagos a cuenta

La redeterminación por SUNAT del IR puede determinar cambios en pagos a cuenta que pueden generar intereses, multas y costos que afectan la liquidez de la empresa.

Oportunidades en ITAN

Fiscalizaciones pueden revelar créditos y devoluciones que mejoran la posición financiera de la empresa.

Gestión dual y gobernanza

Un tablero dual de contingencias y oportunidades requiere asignar responsabilidades claras en el equipo.

Cambio organizacional

Gestionar fiscalización como defensa y recuperación reduce sorpresas y libera caja no mapeada.

Documentación de supuestos

Es vital guardar el porqué, la fuente y la trazabilidad de los coeficientes y bases usados en pagos a cuenta.

Mapa de partidas sensibles

Identificar partidas del año anterior que suelen generar reparos y afectan pagos mensuales.

Monitoreo de señales tempranas

Detectar rectificatorias y cambios administrativos para anticipar posibles contingencias.

Buffer de caja

Definir una política de reserva para cubrir ajustes futuros razonables en pagos a cuenta.

Gobernanza y escalamiento

Determinar cuándo escalar temas al directorio y cuándo negociar técnicamente para evitar sorpresas.

Revisión de saldo ITAN

Verificar si la Resolución identifica saldo ITAN no aplicado o créditos dispersos entre pagos y compensaciones.

Control de créditos emergentes

Registrar monto, sustento, fecha y vínculo con el acto administrativo para asegurar trazabilidad de créditos.

Decisión rápida: compensación o devolución

El CFO debe decidir rápido entre compensación o devolución, evaluando viabilidad legal y alineando flujo de caja y estrategia de riesgo.

Alineación de áreas clave

Contabilidad, Tax y Tesorería deben trabajar con un tablero único para evitar pérdidas o duplicaciones de créditos.

Considerar créditos como efectivo real

No tratar créditos como anexos; representan dinero real, cambiando el enfoque fiscal defensivo hacia oportunidades.



La tensión que pocos mapean: cumplir vs. ajustar; ver vs. perder

Cumplir y enfrentar ajustes

Cumplir pagos no evita ajustes si cambian parámetros, generando riesgos para la empresa y CFO.

No ver y perder beneficios

Falta de gestión en créditos fiscales puede causar pérdida de beneficios obtenidos en fiscalización.

Calidad de gobernanza interna

El éxito en costos o recuperaciones depende de la gobernanza interna y gestión proactiva.

Mapeo para la gestión financiera

Mapear contingencias y créditos ayuda a preparar decisiones y facilita comunicación con auditoría y directorio.

Moraleja para CFOs: fiscalización = contingencia + crédito (Cierre y pregunta)

Principio operativo dual

La fiscalización debe evaluarse con dos lentes: contingencia y crédito para un análisis integral.

Lente de contingencia

Considera intereses, multas, litigios, provisiones, impacto en flujo de caja y covenants.

Lente de crédito

Incluye saldos no aplicados, compensaciones viables, devoluciones y efectos favorables detectados.

Invitación a la acción

Se recomienda revisar procesos, dialogar con el equipo y crear un tablero interno de riesgos y créditos.