



## DISEÑO DEL SEGMENTO TURISMO HOTELERO EN LA REPÚBLICA DOMINICANA

---

**Carolina Hidalgo Díaz**

Máster en Hacienda Pública y Administración Tributaria, Instituto de Estudios Fiscales España IEF- UNED  
carolina.hidalgo.diaz@gmail.com

### RESUMEN

Este artículo presenta de manera general el proceso sistematizado de analítica de riesgos sobre el segmento de turismo hotelero en la República Dominicana, considerando el uso intensivo de los datos y las mejores prácticas en el análisis de riesgos de incumplimiento. Con tal propósito, se indica también cómo se realizó la transición de las prácticas de trabajo desde un modelo tradicional de cumplimiento tributario, hacia un modelo basado en riesgos, sentando las bases para mayores niveles de automatización y eficientización de procesos de asignación de recursos institucionales.

**Palabras claves:** Segmento, turismo, hoteles, acuerdos de precios anticipados, caracterización, riesgos, cumplimiento, control tributario, comportamiento.

## 1. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR HOTELERO

### 1.1. Antecedentes y Características del Sector del Turismo Hotelero en República Dominicana

El turismo en la República Dominicana constituye uno de los principales motores de la economía por su contribución al Producto Interno Bruto (PIB). El subsegmento macroeconómico Hoteles, Bares y Restaurantes aportó un 7,37% al PIB para el periodo 2019 de acuerdo con cifras oficiales del Banco Central<sup>1</sup>, demandando bienes y servicios que impulsan de manera directa e indirecta a sectores como la construcción, por las infraestructuras necesarias (carreteras, puertos, aeropuertos, etc.); la agricultura, por la producción de alimentos que son demandados en los hoteles; los servicios de comunicaciones, electricidad, entre otros. Por la misma vía, el turismo contribuye con la reducción de la tasa de desempleos, aumento de inversión extranjera, así como la captación de divisas por la exportación de bienes y servicios.

Esta importante actividad debe ser vista para fines de administración tributaria como un Segmento, esto es, una agrupación de contribuyentes que tienen características similares y que poseen un alto impacto recaudatorio así como relevancia importante a nivel estratégico, por la cantidad de contribuyente asociados, tipo de contribuyente (persona jurídica o persona física) cumplimiento tributario, entre otras características; lo que amerita un análisis sistematizado y estructurado sobre su comportamiento para accionar tratamientos diferenciados y focalizados de acuerdo al nivel de riesgo dentro de la Administración Tributaria.

Los objetivos del artículo son: por un lado, presentar el proceso sistematizado de analítica de riesgos que conlleva diseñar un segmento económico y adentrarse en sus particularidades, así como también las dificultades que pueden surgir, de manera que se vaya definiendo y pavimentando el camino hacia una analítica de riesgos más orientada al uso intensivo de los datos dentro de las administraciones tributarias. Por otro lado, mencionar cómo se realizó la transición del modelo tradicional al modelo basado en riesgos, y compartir las mejores prácticas en el análisis de riesgo. Esto no solo a raíz de poder asegurar el debido cumplimiento tributario en el contexto de la pandemia, sino también servir como puente hacia la automatización y eficientización de procesos de asignación de recursos institucionales.

Dicho lo anterior, el Segmento que estaremos analizando está compuesto por contribuyentes que se agrupan en las actividades económicas que brindan servicios

---

1 Banco Central de la República Dominicana (2021). <https://www.bancentral.gov.do/a/d/5003-importancia-del-turismo-en-republica-dominicana>

de hoteles y a la vez, son personas jurídicas<sup>2</sup>. Tomando en cuenta las características y la agrupación de las actividades económicas relacionadas, podemos indicar que el referido Segmento está compuesto por 1.362 contribuyentes entre los períodos 2016-2019. En el desarrollo del presente artículo se han de detallar las pautas utilizadas para identificar este grupo de contribuyentes y tomarlos como parte de un grupo predeterminado.

## 1.2. Análisis económico Subsector Hoteles, Bares y Restaurantes

Las recaudaciones del sistema tributario dominicano se sustentan en cinco grupos de impuestos; estos grupos de impuestos son el Impuesto a Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS) comúnmente conocido como IVA; los impuestos sobre los ingresos; los impuestos selectivos sobre hidrocarburos; los impuestos selectivos a las bebidas alcohólicas y tabaco; y el arancel.

En la República Dominicana, el Impuesto Sobre la Renta a las Personas Jurídicas está sujeta a una tasa proporcional de 27%, aplicada luego de efectuar las deducciones permitidas a la renta bruta. Las deducciones para determinar la renta gravable incluyen los gastos corrientes como el pago de otros impuestos, tasas y primas de seguros, intereses, así como las deducciones por depreciación de capital, donaciones, gastos en investigación, entre otros. Dentro de las principales exenciones del Impuesto Sobre la Renta (ISR) a las personas jurídicas aplica en los siguientes casos: exenciones a las empresas que se encuentran en los distintos regímenes tributarios existentes: desarrollo fronterizo; zona franca industrial; empresas turísticas; industrias acogidas al régimen de PROINDUSTRIA; empresas de manufactura textil y calzados; industria del libro y la biblioteca; industria del cine; empresas de energía renovables; instituciones privadas sin fines de lucro; algunos tipos de fideicomisos; concesiones de obras públicas y contratos especiales con el Estado; así como las deducciones por donaciones; entre otros casos.

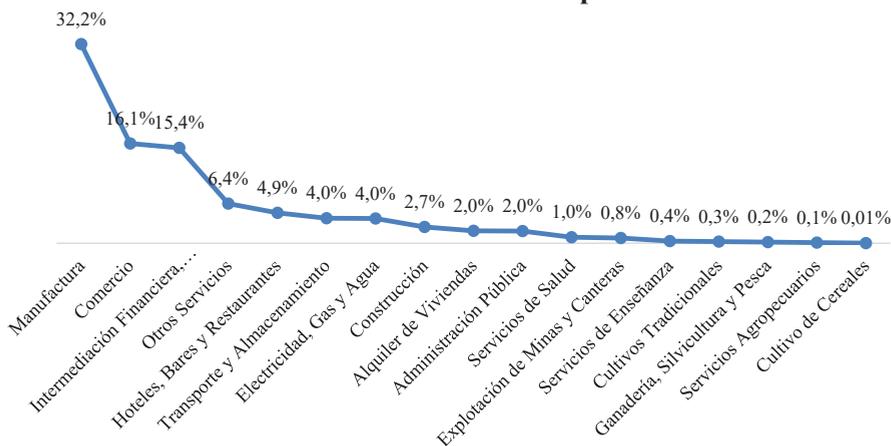
Por otro lado, se considera que el ITBIS es un impuesto tipo valor agregado que se aplica al consumo de bienes y servicios en general. No obstante, por su naturaleza, se consideran no sujetos a este impuesto los siguientes bienes y servicios: Alquiler de viviendas entre personas físicas; Pago de servicios suministrados por el sector público: luz, agua, basura, entre otros; Pago de tasas por servicios públicos: peaje, documentos legales, entre otros; Consumo de combustible, debido a que están gravados con Impuesto Selectivo al Consumo (ISC); Servicio de empleada doméstica, considerado una relación laboral y no una prestación de servicios. la tasa generalizada del ITBIS es 18%.

---

2 Son personas jurídicas las entidades identificadas con una denominación social que se constituyen de acuerdo con las disposiciones de la Ley No. 479-08 sobre sociedades comerciales y empresas individuales de responsabilidad limitada (Modificada por la Ley 31-11), a las que se les reconocen como sujeto de derecho y facultades para contraer obligaciones civiles y comerciales.

El Segmento de Turismo Hotelero se encuentra agrupado en la actividad económica descrita como “Hoteles, Bares y Restaurantes” el cual incluye 30.757 contribuyentes, que representa la séptima actividad en orden de relevancia con relación al recaudo; superado solamente por Manufactura Local, Comercio, Intermediación Financiera, Comunicaciones, Otros Servicios y Transporte. Ver gráfica 1<sup>3</sup>.

**Gráfico 1**  
**Recaudos acumulados 2016-2020 por actividad**



Fuente: Dirección General de Impuestos Internos (DGII).

El crecimiento del PIB en este sector presenta una tendencia clara al alza hasta el periodo 2018. Pasando de tener tasas de crecimiento entre 7,71% y 11,39% para el periodo comprendido entre 2016-2020, también teniendo dentro de este mismo rango decaimientos de hasta un 2,31% hacia el 2020. Del lado del recaudo, las tasas de crecimiento experimentaron una tendencia al alza en el último trimestre del 2017 (12,74%), que fue la más alta en el rango de periodos analizados (2016-2020). Sin embargo, estas tasas de crecimiento por trimestre llegaron a alcanzar valores negativos en el último trimestre del 2020 (-64,33%), así como también en el último trimestre del 2019 (-6,45%), como se puede observar en el gráfico 3.

3 <https://dgii.gov.do/estadisticas/informeRecaudacionMensual/Paginas/default.aspx>

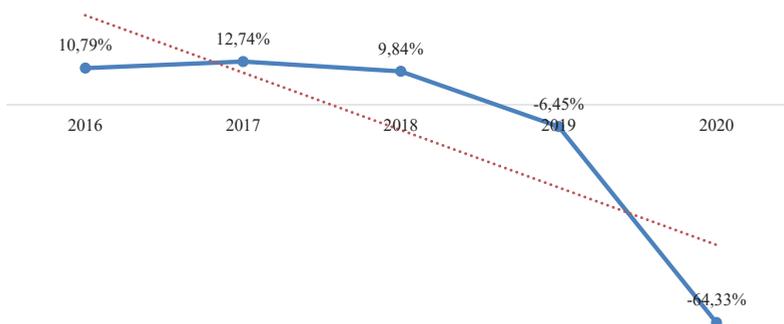
**Gráfico 1**  
**Variación porcentual: PIB del Sector**



Fuente: Banco Central de la República Dominicana

El recaudo global del sector Hoteles, Bares y Restaurantes representa un 4,91% del recaudo total reportado (2016-2020), lo que se encuentra 0,65% por debajo del promedio global de recaudación por macro sector. Esto se puede visualizar en el gráfico 1, donde se observa cómo el sector ha aportado relativamente la misma proporción que los demás sectores macroeconómicos, situándose por debajo de la media en una pequeña proporción (-0,65%), siendo esta media 5,6%. El comportamiento del recaudo en comparación con el PIB ha sido consistente para los periodos evaluados, exceptuando el periodo 2018, que, aunque el PIB aumentó en mayor proporción al crecimiento del recaudo (recaudo aumenta 9,84%, PIB 11,39%), se comportaron relativamente de manera similar. Esto hasta el periodo 2020, tal y como se muestra en el gráfico 3, este periodo a raíz de la pandemia del Covid-19 presenta una decadencia que termina con el último trimestre del 2020 con un recaudo 64,33% menor al del periodo 2019.

**Gráfico 3**  
**Variación porcentual: Recaudos del Sector**



Fuente: Dirección General de Impuestos Internos (DGII)

Del total aportado a las recaudaciones por el grupo de contribuyentes del sector Hoteles, Bares y Restaurantes (2016-2020), el 51,05% corresponde a la actividad económica de “Hoteles Resorts”, un 15,88% corresponde a “Operadoras de Hoteles”, “Servicios de Alojamiento en Hoteles, Hosterías y Residenciales Similares” con un 13,44% y un 4,94% a “Servicios De Pizzerías, Fast Food y Locales de Venta de Comidas”. Hoteles Bares y Restaurantes, es un subsector de gran importancia dentro del sector de servicios, de acuerdo con las estadísticas del Banco Central, la producción de este representó en promedio el 11,43% de la producción y 6,88% del PIB durante los años 2016-2020. Ver tabla No. 1 (Ver cuadro).

<b>Tabla No. 1</b>					
<b>Importancia Subsegmento Hoteles, Bares y restaurantes</b>					
<b>Hoteles, Bares y Restaurantes</b>					
En millones RD\$ y porcentajes: 2016-2020					
<b>Concepto</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Valor Agregado (Millones RD\$)	272.527	297.203	323.926	336.131	183.998
% PIB Sector Servicios	12,69%	12,80%	12,71%	12,31%	7,02%
% PIB Total	7,81%	7,82%	7,65%	7,37%	4,13%

Fuente: Elaboración propia en base a datos preliminares de cuentas origen del Banco Central de la República Dominicana.

Como podemos observar, debajo en los indicadores relevantes del subsector, se nota un crecimiento constante entre los años 2016 al 2018 con una ligera baja en la tasa ocupación en 2019, esto debido al impacto de informaciones negativas procedentes de los medios internacionales que afectaron al sector en general, sin embargo, esto no afectó el valor agregado nominal de la actividad hotelera.

<b>Tabla No. 2</b>					
<b>Indicadores del Subsector</b>					
<b>Hoteles, Bares y Restaurantes</b>					
En millones RD\$ y porcentajes: 2016-2020					
<b>Concepto</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Habitaciones Disponibles (Unidades)	71.896	75.540	78.599	83.041	No Disponible
Ingresos por Turismo (Millones US\$)	6.719	7.184	7.547	7.471	2.673
Llegada turistas <sup>1</sup> (Millones personas)	5,96	6,19	6,57	6,45	2,40
Tasa de Ocupación Hotelera <sup>2</sup>	78,0%	77,1%	77,5%	71,6%	40,5%

1/No residentes. 2/Ocupación hotelera promedio.

Fuente: Elaboración propia en base a datos preliminares de cuentas origen del Banco Central de la República Dominicana.

### **1.3. Contexto Legal, Normativo y asociaciones del Sector del Turismo Hotelero en República Dominicana**

La República Dominicana cuenta con un régimen jurídico de incentivos y beneficios fiscales para el fomento del desarrollo turístico en regiones de escaso desarrollo y nuevos polos en provincias y localidades de gran potencialidad turística, instituido por la Ley No. 158-01 sobre “Fomento al Desarrollo Turístico” del 9 de octubre de 2001, modificada por la Ley No. 184-02 del 23 de noviembre de 2002. Esta legislación estipula la exoneración del pago de los impuestos en un 100% para empresas domiciliadas en el país. Las personas físicas o jurídicas que inviertan con los promotores o desarrolladores en los proyectos turísticos podrán deducir o desgravar de su renta neta imponible el monto de sus inversiones, pudiendo aplicar a la amortización de estas hasta un 20% de la renta neta gravable cada año hasta por cinco años.

Igualmente, Prodominicana, anteriormente el Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD) y la Asociación Dominicana de Turismo de la Salud (ADTS) acordaron fomentar la inversión extranjera en el turismo de salud, desarrollando nuevos proyectos y promoviendo mejoras en la capacidad instalada y tecnológica de esta modalidad turística.

De igual forma, existen asociaciones empresariales que agrupan empresas ya sea por la actividad económica que realizan o el territorio al cual pertenecen. Las mismas tienen como objetivo amparar, representar, promover y servir de apoyo a las empresas miembros e impulsar el desarrollo sostenible de estas. Entre las principales asociaciones a las cuales pertenecen los contribuyentes del Segmento se encuentran:

- i. Asociación de Hoteles y Turismo de República Dominicana (ASONAHORES).
- ii. Asociación de Hoteles de la Zona Este.
- iii. Asociación de Hoteles de Santo Domingo.
- iv. Asociación de Pequeños Hoteles y Aparta Hoteles de Santo Domingo (ASPHASD).
- v. Asociación de Hoteles y Proyectos Turísticos de la Zona Este (ASOLESTE).

### **1.4. Cadena de valor del Sector Turismo Hotelero**

La actividad turística está conformada por un conjunto de productos y servicios que permiten a los turistas gozar de experiencias tangibles (hoteles, restaurantes, transporte, etc.) e intangibles como un buen clima, sol y playa. Esto es lo que el turista considera “el valor” de la experiencia vivida, que sólo se satisface

mediante una cadena en la que un conjunto de actores aporta su trabajo para la oferta de esos valores tangibles e intangibles.

La estructura y la gobernanza de las cadenas turísticas a nivel internacional suelen ser muy complejas. La demanda se compone de diferentes segmentos y subsegmentos de mercado. El turista viaja por múltiples motivos y demanda servicios cada vez más específicos. La incorporación de certificaciones y sellos de calidad ha elevado los estándares de los servicios y la exigencia de los turistas. Los operadores turísticos tradicionales de la República Dominicana trabajan con un modelo de turismo masivo, generalmente de sol y playa, que demanda paquetes “todo incluido”.

Dentro de las actividades que se identificaron en la cadena de valor en el Segmento Turismo Hotelero están las agencias de viajes, transporte terrestre, hoteles, abastecimientos (alimentos y bebidas), construcción, arquitectura, ingeniería, servicios técnicos, bares y restaurantes y excursiones.

Se observa como el punto correspondiente al presente segmento en esta cadena de valor está entrelazado con diversos sectores económicos que son inevitables para el desenvolvimiento de la actividad económica.

Notar que la actividad hoteles, bares y restaurantes ha sido una de las afectadas de manera más notoria por la pandemia, al registrar una variación relativa de -71,3% en el resultado del PIB del trimestre abril-junio de 2020. No obstante, según las cifras del Indicador Mensual de Actividad Económica (IMAE) a noviembre 2020, se evidencia una recuperación de la actividad, acumulando una variación relativa interanual menos negativa (-47,9 %), tendencia que se espera que continúe mejorando al avanzar en la pandemia, ahora con la vacunación a escala global, y esto a su vez permita que el desempeño económico global intensifique su tendencia a la recuperación, permitiendo así la continuación del crecimiento de la industria turística y hotelera en toda la región.<sup>4</sup>

## 1.5. Caracterización del Sector Turismo Hotelero

La caracterización de este segmento conlleva identificar a los contribuyentes que presenten las operaciones que abarquen al sector económico en particular. Estas empresas poseen vínculos a empresas de hotelería y turismo a nivel internacional y regularmente forman parte de grupos económicos. Una de las metodologías utilizadas consiste en realizar un levantamiento de las actividades económicas relevantes al segmento, seguido de identificar e integrar a los que posean las referidas actividades.

---

4 <https://www.bancentral.gov.do/a/d/5003-importancia-del-turismo-en-republica-dominicana>

Una de las desventajas que presenta esta metodología de caracterización, recae sobre las debilidades asociadas al proceso de actualización de datos en el registro de contribuyentes, donde este realiza cambios a sus características básicas de negocio y no las reporta de manera oportuna a la administración tributaria.

La Administración Tributaria de Chile (Servicio de Impuestos Internos, en adelante SII) adopta una metodología de caracterización orientada a la segmentación de contribuyentes por tamaño y consecuencia económica, así como también por el nivel de complejidad tributaria que enmarca un segmento económico<sup>5</sup>. Por otra parte, la metodología de caracterización adoptada por la Administración Tributaria de la República Dominicana (DGII) se basa en identificar un grupo de contribuyentes que posean operaciones similares de acuerdo a su actividad económica o en lo que referente al tipo de transacciones que pudieran realizar dada su naturaleza empresarial y criterios especializados que capturen comportamientos específicos a un segmento en particular asumiendo que la actividad económica no se encuentra actualizada de cara a la administración.

Este tipo de segmentación de contribuyentes está presente en la metodología adoptada por la administración dominicana, sin embargo, se le da prioridad a una segmentación por actividad económica que abarque las pautas exhaustivas que vienen dadas por las dificultades generadas por la falta de actualización de los datos de los contribuyentes. De esta forma, se logra una agrupación que se asimile más a la realidad teniendo en cuenta a los contribuyentes que no informan correctamente sobre su actividad económica.

La segunda metodología adoptada trata la asociación por criterios especializados. Dependiendo del segmento económico al que apunte el análisis, se analizan las limitaciones que presenta para la Administración Tributaria a la hora de caracterizar a un contribuyente, que no presenta la actividad económica correspondiente. Para estos fines, se deben implementar otros criterios de selección que permitan generar un proceso de caracterización más exhaustivo. Estos criterios de selección pueden abarcar puntos como:

- i. Características especiales de los contribuyentes, donde se identifican elementos que solo existen en ese grupo de contribuyentes.
- ii. Nóminas o listas de contribuyentes provistas por fuentes externas, ya sea de algunas asociaciones de contribuyentes, federaciones o reguladores.
- iii. Estudio de comportamiento de los contribuyentes, donde lo que se busca

---

5 Medel, Eduardo (2020). Segmentación de Contribuyentes en Base a Analítica Avanzada y Desarrollo de Acciones Personalizadas. Centro de Estudios Tributarios de la Universidad de Chile: Revista de Estudios Tributarios N°24. <https://revistaestudiostributarios.uchile.cl/index.php/RET/article/view/60701/64469>

es identificar si un grupo de contribuyentes pertenece o no a una actividad económica; en el entendido que los contribuyentes con características similares deberían tener comportamientos similares.

Con relación a los criterios especializados, se identificaron los contribuyentes que poseen la obligación de presentar los anexos específicos al sector hotelero (ITH), donde están las informaciones sobre ocupación habitacional y tarifas. De igual modo, en base a la información obtenida por la Gerencia de Grandes Contribuyentes, validamos los contribuyentes que se tenían identificados, para incorporar aquellos que no presentaron alguna actividad relacionada a este segmento, como actividad principal y que sean relevantes para este análisis (por ejemplo, de acuerdo con casillas de anexos especiales como el B4, que solamente han de llenar los contribuyentes del sector). Por último, se integran a los contribuyentes que posean acuerdos de precios anticipados (APA's), otra de las características específicas al Segmento Hoteles, culminando así el proceso de caracterización por criterios especializados.

### **1.6. Acuerdos de precios Anticipados (APA's)**

Para el caso del sector hotelero que opera bajo la modalidad de todo incluido<sup>6</sup> y que su modelo de negocio depende de una estructura con empresas vinculadas situadas en el extranjero, la Administración Tributaria ha definido Acuerdos de Precios Anticipados <sup>7</sup>(APA) sobre los precios o tarifas que serán reconocidas a partir de parámetros de comparabilidad por zonas, análisis de costos y de otras variables de impacto en estos contribuyentes, conforme a los siguientes lineamientos generales:

- i. El sector estará representado para la firma del APA por la Asociación Nacional de Hoteles y Restaurantes (ASONAHORES).
- ii. Los acuerdos serán publicados mediante resolución y su vigencia será de dieciocho (18) meses. Los acuerdos subsiguientes podrán tener una vigencia de hasta 36 meses.
- iii. En los casos en que se haya vencido un Acuerdo de Precios Anticipados (APA) y no existiere un nuevo acuerdo, continuará vigente el acuerdo anterior hasta que fuere aprobado el nuevo APA. Quedan vigentes las

---

6 Modalidad “Todo incluido” o “All Inclusive”, es un régimen de estancia que significa que, dentro del servicio contratado, el hotel, hostel o similar, incluirá dentro del precio pagado por el consumidor, el alojamiento (la habitación), el desayuno de cada uno de los viajeros, el almuerzo, la cena y todas las bebidas que los clientes quieran disfrutar (lo que entendemos por “barra libre”).

7 <https://dgii.gov.do/cicloContribuyente/obligacionesTributarias/preciosTransferencia/APA/Paginas/default.aspx#:~:text=Es%20un%20acuerdo%20en%20materia,y%20por%20un%20tiempo%20determinado.>

disposiciones del Código Tributario de la República Dominicana sobre la determinación de los impuestos.

Estos precios o tarifas serán aplicables para fines de la liquidación y/o determinación de los ingresos gravados para el Impuesto a la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS) y de los ingresos operacionales para el impuesto sobre la renta. La Administración Tributaria podrá impugnar a los contribuyentes alcanzados por el APA, los valores declarados cuando no se correspondan con los criterios incluidos en el mismo y aplicará las penalidades establecidas en el Código Tributario. Este tratamiento podría ser el mismo para otros sectores con procesos vinculados al exterior, como: Seguros, Energía y Farmacéutico.

En resumen, este APA consiste en un acuerdo entre los contribuyentes y la Administración Tributaria, donde las partes aceptan, que para fines de determinación ingresos tributables, se utilizará una tarifa acordada de ocupación por persona por noche conforme a la clasificación de cada hotel, durante los años que el mismo se encuentre vigente.

Los primeros APA's se firmaron en marzo 2013, para la determinación del Impuesto Sobre la Renta y el Impuesto a la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS) para la modalidad Todo Incluido de los Hoteles de la Zona Este de la República Dominicana (Punta Cana). Este acuerdo establece tres metodologías para estimar la tarifa por persona por noche a los fines de la liquidación de ISR y el ITBIS. El ISR se paga en base a un porcentaje de lo que sería la Tasa Efectiva de Tributación (TET)<sup>8</sup> esperada para el sector. En el APA anterior se fijó en un 2%, mientras que en el nuevo APA se establece en 2,4% y se aplica sobre el total de ingresos que obtenga el hotel.

De acuerdo con la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) de la República Dominicana, en el 2017 fueron renegociados los Acuerdos de Precios por Anticipados<sup>9</sup> (APA) con los hoteles del área "todo incluido", lo que representa un promedio de RD\$2,000 <sup>10</sup>millones por año desde 2017 hasta 2020, una recaudación casi 3 veces superior a la que aportaba el anterior acuerdo vigente hasta el 2016.

---

8 La Tasa Efectiva de Tributación (TET) es la relación entre el Impuesto Sobre la Renta liquidado y los ingresos brutos obtenidos. Representa el valor de los impuestos que efectivamente son pagados a partir de un ingreso.

9 <https://infoturdominicano.com/rd/renegociacion-del-apa-entre-dgii-y-hoteles-de-rep-dominicana-promedia-rd2000-millones-por-ano/>

10 Tasa dolar RSS\$47.65 x US\$1

Si observamos solamente los datos de los contribuyentes caracterizados como Hoteles (1.362); se puede observar como la TET de los contribuyentes que se acogen a APA se mantiene relativamente estable por encima de los demás contribuyentes que no se acogen, a excepción del periodo 2016. Esto se debe a que el acuerdo entró en vigor en el 2017, y a razón de los incentivos intrínsecos que el mismo fomenta en los contribuyentes a la hora de transparentar sus operaciones y ser diligentes con la remisión de información hacia la Administración Tributaria, se observa como la TET se mantiene superior a la de los demás contribuyentes posterior a su aplicación.



Fuente: Dirección General de Impuestos Internos (DGII).

El periodo donde esta diferencia en la TET se hace más evidente es el 2017, con una diferencia porcentual en la TET de los contribuyentes que poseen APA de 0,28%. Seguido del periodo 2019, con una diferencia de un 0,14%.

En conclusión, el sector hotelero es relevante ya que representa uno de los sectores económicos de mayor renombre en la República Dominicana, por lo que requiere la atención de los actores relevantes incluyendo a la Administración Tributaria.

## 2. LA TRANSICIÓN DEL MODELO DE CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO

### 2.1. Transición y paso de un modelo de selección basado en criterios de certezas a un modelo basado en riesgo mediante la segmentación de los contribuyentes.

Tradicionalmente una de las funciones principales de la administración tributaria es fiscalizar el incumplimiento tributario, lo que requiere contar con procesos que permitan el análisis y selección de casos que serán objetos de fiscalización, lo

que conlleva la elaboración de un plan de fiscalización o control tributario. Dicho plan deberá abarcar las actuaciones relacionadas a las fiscalizaciones de grandes, medianos y pequeños contribuyentes, la determinación de los criterios para su selección y la elaboración de manuales sectoriales que sirvan de soporte para la realización de estas.

Para la realización del Plan se toman en cuenta una serie de análisis, como son:

- i. Comportamiento de los sectores económicos en cuanto a variables de interés (PIB, Crecimiento, Recaudo, entre otras).
- ii. Composición del universo de contribuyentes.
- iii. Resultados de las fiscalizaciones en años anteriores, entre otros.

La base principal para la selección es una matriz de incumplimientos y/o comportamientos preestablecidos, donde se realizan cruces de información para detectar inconsistencias entre las informaciones del contribuyente, las del contribuyente y terceros, así como la del contribuyente y las informaciones provistas por otras instituciones ya sean gubernamentales, internacionales o locales.

En tal sentido, se mezclan los criterios de selección en base a riesgo con certezas de inconsistencia en la información y ratios e hipótesis de evasión. Las mismas surgen mayormente de iniciativas internas o de algún particular interés en un segmento económico. Un ejemplo de una hipótesis de evasión, dentro de la metodología tradicional de selección de contribuyentes, puede hacer alusión a incongruencias de presentación de comprobantes fiscales, a intereses particulares sobre la impartición de acciones de control sobre segmentos económicos particulares, hacer revisión de actividades a raíz de denuncias, entre otras fuentes de iniciativas, todo bajo un esquema operativo más no sistematizado de selección.

Una posible debilidad de esta metodología de gestionar el incumplimiento tributario basándose en el análisis de hipótesis de evasión y cruces de información es que la misma no es escalable, y a la vez no se puede focalizar a comportamientos que suelen ser endémicos de sectores económicos en particular.

Dadas las dificultades propias de tales modelos de cruces, a contar de las buenas prácticas recomendadas por el Fondo Monetario Internacional y luego de múltiples evaluaciones, de apoyo de organismos internacionales y empujado por expertos junto a las mejores prácticas, la administración tributaria dominicana emprende una transición a un modelo de gestión de riesgos de cumplimiento mediante el uso de nuevas herramientas de inteligencia de negocios.

El propósito de esta transición radica en la optimización de los procesos de

la organización, y también pasar a un modelo de gestión de cumplimiento en donde se puedan tomar decisiones focalizadas de una manera más ágil, sin dejar de considerar las cuestiones particulares que diferencian a los contribuyentes. De esta forma, se hace más eficiente la asignación de recursos institucionales, maximizando el retorno de inversión por capital humano, y logrando también adoptar metodologías de gestión más modernas y automatizadas.

Se inicia entonces la instalación de un modelo basado en la gestión de riesgos, se comprende 5 etapas claves de trabajo, incluyendo la identificación de riesgos, el análisis de estos, su priorización, el tratamiento y la evaluación de los impactos logrados.

En adición a lo descrito anteriormente, se hace necesario establecer un modelo de control coordinado, basado en riesgos, que permita hacer un uso eficiente de los recursos, otorgando un tratamiento diferenciado de acuerdo con el nivel de riesgo, lo que permitiría mitigar las siguientes debilidades, así como también ver la visión global e identificar patrones o vías de acción anteriormente no vistas:

- i. La habilitación de espacios para medir brechas de cumplimiento, priorizando los sectores y segmentos de mayor evasión, y disminuyendo la falta de certeza de las acciones de control vistas desde un solo ángulo.
- ii. La incorporación de reglas de priorización y mitigación de los riesgos identificados de acuerdo con el segmento estudiado.
- iii. El fortalecimiento del enfoque informático que sienta las bases de la selección de los casos.
- iv. Implementación de un plan orientado a riesgos específicos por segmentos de contribuyentes.
- v. Entre otros.

En conclusión, es un desafío importante que va a generar impactos positivos en términos de la eficiencia en el proceso de gestión de control del cumplimiento tributario, ante un segmento de alta complejidad regulatoria. También, permitirá al área de análisis enfocarse en aspectos más estratégicos y/o estructurales que actualmente acotan el desarrollo de una buena gestión del cumplimiento.

### **3. APLICACIÓN DEL MODELO DE RIESGOS AL SECTOR HOTELERO**

#### **3.1. Principales comportamientos y riesgos específicos asociados al Segmento**

A contar de la instalación del modelo basado en la gestión de riesgos descrito anteriormente, a fin de identificar los diferentes comportamientos y hallazgos del Segmento a ser estudiado, se utilizan varias fuentes de información, con la finalidad de construir y desarrollar un comportamiento medible. Dentro de las

fuentes de información utilizadas se encuentran la propia declaración jurada de impuestos de los contribuyentes, matrices de riesgos, análisis y estudios sectoriales, resultados de las auditorías externas, levantamientos de información de las áreas fiscalizadoras de la administración tributaria.

Debajo se listan los principales comportamientos identificados, en contribuyentes asociados al Segmento:

- i. Contribuyentes que subvalúan operaciones utilizando transacciones con partes vinculadas.
- ii. Contribuyentes que presentan un margen operativo que no corresponde con el total de sus costos.
- iii. Contribuyentes que incrementan artificialmente las partidas de gastos financieros a través de los préstamos con accionistas y entidades relacionadas.
- iv. Contribuyentes que presentan altos pagos de intereses a empresas relacionadas para abultar sus gastos deducibles.
- v. Contribuyentes que simulan pagar altos niveles de regalías a empresas relacionadas.
- vi. Contribuyentes que pretenden recibir servicios de parte de empresas relacionadas.
- vii. Contribuyentes que presentan costos inexistentes en su declaración.
- viii. Contribuyentes que presentan ingresos gravados como exentos en sus declaraciones.
- ix. Contribuyentes que no presentan la totalidad de sus ingresos.
- x. Contribuyentes que utilizan la partida de otros pasivos para incorporar ingresos no declarados a la contabilidad formalizada de la empresa.
- xi. Contribuyentes que registran ingresos cobrados en efectivo como entrada proveniente de adquisición de deudas (financiamiento), luego utilizan el pago de esas deudas para capitalizar el ingreso obtenido.
- xii. Contribuyentes que asumen las retenciones impositivas sobre el pago de servicios en el extranjero (Gross Up) como un gasto deducible.

A contar de la medición y valoración de estos comportamientos, se ordenan los contribuyentes de acuerdo con el nivel de riesgo valorizado que presentan en una o más de estas situaciones, lo que permite diferenciar casos de alto impacto estimado respecto de casos con baja exposición de riesgo, habilitando una toma de decisiones basada en los comportamientos observados y el despliegue de tratamientos diversificados.

### 3.2. Los Grandes Contribuyentes asociados al Segmento

Sin duda los grandes contribuyentes posan un nivel de riesgo intrínseco que debe ser considerado en el modelo de trabajo. Como segmento, los Grandes Nacionales, son un conjunto de contribuyentes cuya suma representa el setenta y cinco por ciento (75%) o más de la recaudación total de la administración<sup>11</sup>. En el caso de los Grandes Locales, corresponden a contribuyentes de una localidad, cuya suma representa el setenta por ciento (70%) o más de las recaudaciones.<sup>12</sup> Los contribuyentes normales o pequeños son el resto y aportan la parte más atomizada de las recaudaciones.

A lo largo de los años se han desarrollado e implementado múltiples estrategias para el control de los contribuyentes por medio de Segmentos; dado que los grandes contribuyentes pueden representar hasta el 80% de lo recaudado, la Administración Tributaria mantiene acciones constantes y continuas, relacionadas al control y la facilitación, para fomentar el cumplimiento voluntario. La experiencia ha demostrado que al administrar y controlar a todos los contribuyentes al mismo tiempo requiere grandes esfuerzos y tratamientos focalizados acordes a la realidad de cada contribuyente conforme a su tamaño, actividad comercial, zona y hasta su aversión al riesgo; para lo cual se hace necesario, un análisis constante apoyado en sistemas de informaciones cruzadas, que permitan identificar de manera oportuna, las formas especiales y complejas que adoptan los grandes contribuyentes.

Dentro de las características más comunes en estos contribuyentes, podemos citar:

- i. Operaciones complejas y alto volumen de transacciones.
- ii. Operan con empresas vinculadas extranjeras.
- iii. Tienen acceso a prácticas elusivas, que han sido exitosas en otros países con legislaciones similares.
- iv. Poseen asesores con capacidad de identificar brechas en la legislación doméstica.
- v. Utilizan mecanismos complejos para el traslado de beneficios.
- vi. Abuso de convenios para evitar doble imposición.
- vii. Dificultad para la administración de identificar comparables, en sectores con alta concentración y modelos de negocios muy particulares.
- viii. Abuso de leyes de incentivos.
- ix. Entre otras.

---

11 Gerencia de Estudios Económicos y Tributarios: Boletín estadístico (2019). <https://dgii.gov.do/publicacionesOficiales/estudios/Documents/2019/Boletin-Territorial-2019.pdf>

12 Dirección General de Impuestos Internos (2021). <https://ayuda.dgii.gov.do/conversations/discusiones/es-posible-tener-acceso-a-la-politica-de-identificacin-y-seleccin-de-contribuyentes-grandes-locales-y-grandes-nacionales-poldeet002/60c7dbdb3a02f274d30b1820>

A los fines de identificar los contribuyentes que componen el segmento de análisis, por tamaño, podemos ver que existe una alta concentración en contribuyentes de tamaño Normal con 1.202 contribuyentes (88%), Grandes Locales 69 (7%) y finalmente los Grandes Nacionales 92 (5%).

De igual forma se mantiene un monitoreo de aquellos contribuyentes con APA, a fin de detectar cualquier anomalía asociada al segmento. La distribución por tamaño, de este grupo de contribuyentes asociados a un acuerdo APA, se concentra en los Grande Nacionales con 33 contribuyentes (82%), seguido de 7 contribuyentes Grandes Locales (18%).

### **3.3. Desafíos que enfrenta la Administración Tributaria con el Sector**

En medio de la adopción de nuevos marcos conceptuales alrededor del cumplimiento tributario a nivel global, y a medida que se van adoptando nuevos modelos de gestión de riesgos y los marcos analíticos que estos abarcan, las Administraciones Tributarias a nivel mundial presentan grandes retos y desafíos en cada una de las siguientes dimensiones estratégicas. Algunos van orientados a tratamientos de tipos estructurales, preventivos y correctivos, con el objetivo de mitigar situaciones de comportamiento tributario, así como a fin de transferir, eliminar o reducir la probabilidad de que un riesgo específico se presente (orientado al sector del turismo hotelero).

### **3.4. Tratamientos de acuerdo con el nivel de riesgo**

La administración tributaria debe generar acciones de tratamiento proporcionales a los niveles de incumplimiento, al tamaño del contribuyente, entre otras características, considerando definir una política institucional de tratamientos y ampliar el catálogo de tratamientos aplicados. Se recomienda en primera instancia:

- i. La integración del plan de educación tributaria, esto a fin de promover el cumplimiento y evitar que se materialice el incumplimiento de una obligación.
- ii. Integrar un plan de educación tributaria y charlas de capacitaciones dirigidas al Segmento del Turismo enfocadas en el correcto de llenado de las obligaciones, precio de transferencia, APA. En eses misma charla se deberán integrar los actores de las diversas asociaciones, así como los asesores tributarios, de manera tal que se puedan mitigar los riesgos de manera integral.
- iii. La oficina que da seguimiento al sector turismo en Grandes Contribuyentes deberá conocer cuáles son las principales brechas, cuáles son los principales riesgos asociados al Segmento, a fin tratar de resolver los problemas de

manera integral. Es necesario abordar los temas en una mesa colaborativa con las diversas asociaciones, a fin de integrar acciones que ayudaran a mitigar soluciones rápidas.

- iv. Videos e instructivos asociados al Segmento que permitan desarrollar el cumplimiento voluntario apostando a la correcta presentación de sus deberes y obligaciones.
- v. Un punto interesante con miras a eficientizar los procesos que conllevan interacción con los contribuyentes sería poder rediseñar las obligaciones de entrega de información. Es decir, habilitar la interacción de manera remota con los contribuyentes, en la totalidad de los asuntos que guardan relación con el ciclo de vida de estos, tanto en prácticas de facilitación, modificaciones de estructura societaria, modificación de su registro, o de fiscalización.<sup>13</sup>

### **3.5. Incrementar la capacidad analítica de la administración tributaria como base para la toma de decisiones**

Se hace necesario continuar con el desarrollo y captación de profesionales con competencias analíticas y estadísticas, sumamente importante para el diseño e implementación de modelos de riesgo utilizando herramientas de aprendizaje automático, teoría de grafos, y plataformas de visualización de datos. Todo esto permite que los procesos de análisis de riesgo se simplifiquen y concentren más en el ámbito estratégico, ya que la automatización de estos procesos disminuye la carga de trabajo manual, y permite a las administraciones concentrarse más en transformar sus marcos jurídicos hacia modelos más robustos y diseñar nuevas medidas que consientan la captura de nuevas informaciones necesarias para mejorar los análisis de riesgos. También esta disminución en la carga de trabajo permitiría a la administración enfocarse en la comprensión sistemática de los nuevos modelos de negocios digitales en los servicios financieros, cómo la innovación a través de la tecnología está cambiando las prácticas comerciales, las habilidades financieras cuantitativas y la aplicación de tecnologías emergentes a los servicios financieros, todo esto bajo un enfoque de análisis de riesgos tributarios.

### **3.6. La información como activo principal o fundamental de las administraciones tributarias**

La administración tributaria requiere de esfuerzos simultáneos a la hora de hacer su tarea recaudatoria. La voluntad real de gestionar los tributos a veces

---

13 Villalón, Víctor (2020). Desafíos de la Administración Tributaria en la Cuarta Revolución. Centro de Estudios Tributarios de la Universidad de Chile: Revista de Estudios Tributarios N°24. <https://revistaestudiotributarios.uchile.cl/index.php/RET/article/view/60704/64474>

pasa por alto los puntos de captura de información, y no se definen procesos que busquen mantener esta información lo más verídica posible. Las bases de datos, los sistemas de gestión, los procedimientos internos y normativas son variables necesarias para asegurar la buena gestión de la administración, sin embargo, no sirven de nada si la calidad de la información es baja. En consecuencia, las administraciones tributarias en general deben de gestionar sus datos como cualquier otro activo institucional, gestionando las debidas correcciones para asegurar la integridad de las acciones y de los resultados de nivel de riesgo.

El cumplimiento de estos desafíos mediante el cumplimiento de los objetivos de mejora continua y del desarrollo de las capacidades del personal, conllevará a la continuación del desarrollo de la manera en que opera la administración tributaria, bajo el nuevo paradigma de la Cuarta Revolución Industrial. A futuro, con la continuación de la digitalización, con mayores fuentes de datos y con una mejor interoperación de documentos tributarios electrónicos, el cumplimiento de todos los trámites tributarios del ciclo de vida de los contribuyentes podrá ser abordado por la administración tributaria de manera automática, mediante la explotación masiva de los datos, llenado automático de declaraciones mediante fuentes disponibles, registro automático de contribuyentes mediante operaciones detectadas con otras instituciones del Estado, facilitando así el cumplimiento voluntario.<sup>14</sup>

### **3.7. Utilización intensiva de las tecnologías de la información**

A medida que la administración tributaria disponga de más fuentes de datos, se requerirán métodos más avanzados de gestión de datos debido al crecimiento exponencial de los mismos. Esta será una tarea desafiante dada la debilidad en planificación sobre arquitectura tecnológica para implementar modelos computacionalmente costosos a gran escala, como las redes neuronales, y tecnologías emergentes. De igual modo, esta iniciativa de gestión de riesgos coincidirá con el objetivo institucional de adoptar un modelo de gestión de riesgos integrado y sistemático, que transforme la eficacia de la administración en la detección y corrección de evasión fiscal, incremente la percepción externa del riesgo y continúe formalizando su gestión e imagen institucional.

Organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional, la OECD y el Banco Mundial exponen los desafíos claves de las administraciones tributarias, tales como el registro integral de contribuyentes, el cumplimiento tributario voluntario, la entrega de información focalizada, la declaración simplificada de impuestos, niveles de transparencia y responsabilidad medibles,

---

14 Villalón, Víctor (2020). Desafíos de la Administración Tributaria en la Cuarta Revolución. Centro de Estudios Tributarios de la Universidad de Chile: Revista de Estudios Tributarios N°24. <https://revistaestudiostributarios.uchile.cl/index.php/RET/article/view/60704/64474>

la gestión eficiente de los niveles de riesgos institucionales, entre otros. Todos estos desafíos pueden enfrentarse de manera más eficiente mediante un enfoque integral basado en la explotación de diferentes tecnologías disponibles, permitiendo mayores niveles de transparencia, de responsabilidad y de certeza tributaria con altos niveles de satisfacción.<sup>15</sup>

En esta misma línea es necesario la realización de acuerdos interinstitucionales, como por ejemplo con el Ministerio de Turismo como el ente encargado de planear, programar, organizar, dirigir, fomentar, coordinar y evaluar las actividades de la industria turística del país; igualmente ProDominicana (anteriormente llamado CEI-RD) a los fines de realizar solicitudes sobre la inversión extranjera directa para conocer donde se está invirtiendo e identificar posibles transacciones con entidades relacionadas; entre otras instituciones a fin de poder diseñar riesgos específicos de fuentes externas.

### **3.8. Involucramiento del sector privado y otros actores relevantes.**

Para que el segmento de Hoteles tenga mayor impacto, el involucramiento del sector privado constituye una acción estratégica que buscaría formalizar relaciones con sectores claves de la economía dominicana y así facilitar el cumplimiento tributario. La interacción con ciertos agentes del sector privado, así como las diferentes asociaciones ligadas al segmento hotelero, mencionadas anteriormente, es necesario a fin de:

- i. Potenciar el cumplimiento voluntario colectivo y disminuir las brechas asociadas al Segmento.
- ii. Promover un intercambio de ideas, información y experiencias asienta las bases para una gestión de riesgo integral.

Las administraciones tributarias modernas no pueden permanecer al margen o aisladas de la sociedad a la que sirven. La implicación de los diferentes sectores sociales, económicos, profesionales, etc.; en la consecución de los objetivos de la Administración, aumenta la aceptación por la sociedad del sistema tributario.<sup>16</sup>

### **3.9 Modificaciones y adecuaciones en declaraciones asociadas al segmento**

Las facilidades estructurales e incentivos asociados al segmento hoteles, que son creadas para fomentar el crecimiento de actividades económicas particulares y

---

15 Villalón, Víctor (2020). Desafíos de la Administración Tributaria en la Cuarta Revolución. Centro de Estudios Tributarios de la Universidad de Chile: Revista de Estudios Tributarios N°24. <https://revistaestudiotributarios.uchile.cl/index.php/RET/article/view/60704/64474>

16 CIAT (2002). Oportunidades Para Mejorar El Cumplimiento Tributario A Través De La Interacción Y La Cooperación. [https://www.ciat.org/Biblioteca/AsambleasGenerales/2002/Espanol/canada36\\_2002\\_tema\\_1\\_espana.pdf](https://www.ciat.org/Biblioteca/AsambleasGenerales/2002/Espanol/canada36_2002_tema_1_espana.pdf)

facilitar la inversión extranjera, a veces pueden tornar estos incentivos en procesos más lentos para los contribuyentes. Es necesario mantener una revisión exhaustiva de los formularios, anexos, formatos de envíos vigente para intentar capturar de manera anticipada brechas que obstruyan la gestión fluida el pago de los impuestos y la captura de información (declaración) a la administración tributaria. Por lo tanto, estas revisiones exhaustivas deben abarcar la habilitación de validaciones automáticas al momento de la presentación de declaraciones, habilitar nuevas casillas en los formularios de impuestos relacionados con el segmento de hoteles, de manera tal que permita a la administración tributaria capturar un rango más amplio y detallado de información que le permita hacer uso de su potestad como ente recaudador y mejorar no sólo los análisis de riesgos sino también ampliar el alcance que conlleva la captura de información que pudiera ser utilizada para ser cruzada en el análisis de otros sectores similares y permitir análisis estadísticos más profundos. De igual forma, dado que el segmento suele pertenecer a grupos económicos internacionales, estas modificaciones y adecuaciones de los diferentes portales de captura de información también pudieran ser de uso estratégico para mejorar los análisis de riesgos de precios de transferencia.

### **3.10. Tributación internacional**

La administración tributaria de la República Dominicana presenta un eje estratégico que busca fortalecer las acciones de fiscalización relacionadas con los precios de transferencia y las operaciones económicas internacionales. Actualmente, existen dos convenios para evitar la doble imposición: Canadá (1977) y España (2014). Estos están dirigidos a grupos específicos de impuestos aplicables, y también tienen disposiciones específicas para evitar la doble imposición, por lo que no ameritan a soluciones en temas complejos de precios de transferencia cuando hablamos de multinacionales que operan con empresas que pertenecen a las jurisdicciones del convenio, y otras de fuera del convenio. Se debe buscar ampliar este listado de convenios internacionales para así fomentar el intercambio de información con administraciones extranjeras y facilitar el análisis de veracidad de las informaciones disponibles para análisis de riesgos. Esto también ha de facilitar la implementación a nivel normativo de los reportes país por país, una de las recomendaciones enmarcadas en las Acciones BEPS<sup>17</sup> diseñadas por la OCDE<sup>18</sup>. Estos informes permiten a las AATT, mediante acuerdos entre autoridades competentes (AAC), intercambiar informaciones de las empresas que tocan y trascienden a sus jurisdicciones y así poder realizar un análisis de riesgo a un nivel más profundo y/o recopilar estadísticas a nivel global de multinacionales relevantes al sector bajo revisión.

---

17 Plan de Acción contra la erosión de la base imponible y el traslado de beneficios (BEPS, por sus siglas en inglés)

18 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

Es importante señalar que estos convenios son importantes dentro de las operaciones del Segmento de hoteles, debido a que las principales operaciones que realizan los contribuyentes del segmento que se acogen al APA, las realizan con relacionadas en el exterior. Es aquí donde estos acuerdos multilaterales son de suma importancia para asegurar el debido proceso junto con la debida presentación de la información a las partes pertinentes, a las miras de evitar la doble imposición.

#### 4. CONCLUSIONES

En conclusión, es importante caracterizar a los contribuyentes, ya que nos ayuda a focalizar y clarificar las acciones de tratamiento de acuerdo con el nivel de riesgo de los contribuyentes, especialmente las de tipo colaborativo, que han demostrado generar impactos positivos multilaterales. Esto constituye uno de los mayores desafíos que presenta la Administración ante el Sector.

El cambio y ajustes para implementar el modelo basado en riesgo para dicho sector, toma tiempo y es un desafío importante que va a generar impactos positivos en términos de asegurar el cumplimiento voluntario de manera colaborativa y por esto la importancia de la integración del sector privado, así como las diferentes asociaciones ligadas al turismo.

Además, se precisa la importación de la aplicación del modelo de riesgos al sector hotelero, en vista de la importancia del sector turístico para la economía de la República Dominicana, y de lo interrelacionado que se encuentra el mismo a otros sectores económicos, es evidente que el mismo ha tenido repercusiones negativas a consecuencia de la pandemia del COVID-19, principalmente a raíz de los daños causados a la industria de los restaurantes. Sin embargo, según cifras publicadas por el Banco Central de la República Dominicana, se observan series de tiempo hacia el alza de indicadores económicos como el Indicador Mensual de Actividad Económica (IMAE), y se espera que los mismos continúen mejorando hacia el nuevo mundo *post-pandemia*. También es de esperar que las nuevas medidas tomadas por la Administración Tributaria hacia el mejoramiento de la calidad de los datos, la tributación internacional, y el tratamiento basado en riesgos, resulten en una mejora del comportamiento por parte de los contribuyentes pertenecientes al Segmento de Hoteles, así como también los próximos que forman parte de la cadena de valor.