ESTUDIO DESCRITIPTIVO, NARRACION DE CASO DEL PROYECTO DE: DESARROLLO, COMUNICACIÓN Y MASIFICACIÓN DE LA FACTURA ELECTRÓNICA Y PORTAL TRIBUTARIO PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE CHILE

GT10: Comunicación, Tecnología y Desarrollo

Autor: Lic. Diego Tarallo Lorenzo y Losada,
Facultad de Información y Comunicación, Instituto de Comunicación, Universidad de la República, Uruguay,
diego.tarallo@comunicacion.edu.uy;
Asistentes de investigación:
Lic. Lucia Cuozzi Queirós lucia.cuozzi@grupopertiga.com
y Lic. Carolina Echavarría Bassy carolina.echavarria@grupopertiga.com

Resumen

El desarrollo económico con base en el conocimiento pone a las tecnologías de la información y la comunicación en primer plano para la generación y distribución de saber y riqueza en la sociedad. Desde el año 2000, Chile protagonizó en el continente grandes avances en innovación a partir de la apropiación de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) por parte del Estado y su utilización para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes).

La Factura Electrónica y el Portal Tributario chileno fue notable como caso de estudio por su impacto masivo tecnológico pero simultáneamente por haber

creado un cambio cualitativo extraordinario en la comunicación público-privada. La progresiva adopción de las TIC permite en las mipymes optimizar procesos, conocer mercados, competir, y a su vez, crecer en capacidad de innovación y sustentabilidad.

Este trabajo se enfoca en la descripción del Proyecto de FACTURA ELECTRÓNICA Y PORTAL TRIBUTARIO chileno, su entorno y su estrategia de comunicación y capacitación organizacional y social. Así también toma cuenta de las decisiones tácticas de negociación de los microempresarios, actores corporativos, políticos, tomadores de decisión, gestores y articuladores líderes que trabajaran entre 2006-2012 en la masificación de estas soluciones tecnológicas.

Palabras clave: Gobierno electrónico, desarrollo del sector privado, Mipymes, comunicación y tecnologías para el cambio social, IT4D, C4D

Innovación sin impuestos

Una experiencia de diálogo y cambio social a partir de la introducción de soluciones en TIC que transformó el relacionamiento entre autoridad tributaria y la Mipyme en una alianza para el desarrollo sostenible

La Agenda Digital Nacional chilena tomó la factura electrónica a principios de 2000 y la señaló como una herramienta estratégica de desarrollo y modernización. Sin embargo, esta idea no tomo forma de proyecto hasta que se conjugaron la voluntad política y el empuje metodológico del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID- FOMIN).

Por medio de este proyecto se impulsó la gradual adopción de herramientas basadas en TIC, dirigidas a las Mipymes de todo Chile.

El Proyecto de Factura Electrónica de Chile implicó desarrollar un sistema que otorgó validez -legal y tributaria- a documentos de origen y circulación electrónica. Autorizó su uso como medio de respaldo de las operaciones comerciales entre contribuyentes e integró el comercio electrónico y las obligaciones tributarias.

En un principio, para los actores políticos y el Servicio de Impuestos Internos de Chile (SII) este sistema podría orientarse hacia la mejora de la recaudación tributaria por medios tecnológicos más efectivos y eficientes en la fiscalización. Sin embargo, el diseño impulsado por FOMIN veía por el negocio, la Mipyme y el empresario, y el proyecto se materializó como una estrategia pública de impulso del sector privado.

Este proyecto de reforma de procesos tributarios tuvo una misión innovadora: construir condiciones para la mejora de la competitividad sistémica del país. Se buscó preponderantemente dinamizar al sector privado, y no el aumentar la capacidad de recaudación o la fiscalización de las empresas como a priori se podía estimar.

Pocas veces el impacto alcanzado por un proyecto para el sector privado es transversal a los sectores y alcanza a todos los tamaños de empresas como se verifica en este caso. Al cabo de esta experiencia, se señaló como extraordinario la sinergia entre las gremiales Mipyme, el financiador y la administración para afrontar los retos tecnológicos que se presentaron. Se instaló una relación de confianza sostenida entre el ente fiscalizador y los contribuyentes del sector empresarial -que no ES usual- tanto que el SII se percibe por parte de las Pymes como un socio que permite ampliar la capacidad de su negocio[1].

[1] Cristian González, Sub Gerente de Impuestos Corporativos brinda un testimonio personal acerca del cambio que operara en el servicio durante el Proyecto: *"Yo tuve la oportunidad en un momento*

El Caso de la Factura Electrónica en Chile describe las lecciones de un proyecto y un modelo de comunicación para públicos, privados, gremiales empresariales y profesionales, financiadores y tecnólogos que, en el futuro inmediato, alcanzará con éxito la universalización de esta modalidad tributaria y sus capacidades tecnológicas asociadas en el sector privado de Chile.

Objetivo y metodología de este estudio de caso

Esta investigación y estudio de caso es una aproximación cualitativa orientada por la forma de trabajo del Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequeñas Empresas (SEBRAE) para narrar casos de éxito en acciones dirigidas a las Pymes. Esta narración tiene por objetivo codificar y transferir el conocimiento de comunicación de los actores y, a la vez, provocar interrogantes al profesional de la comunicación y la tecnología para despertar su capacidad analítica del fenómeno organizacional y social. El caso cuenta con testimonios y una descripción de los problemas y las alternativas vitales y críticas de la negociación y el diálogo entre empresarios, representantes de gremiales, corporaciones, funcionarios de gobierno y el FOMIN.

La estructura formal de caso se realizó con fuentes secundarias, documentos e informes de revisión de las acciones de gobierno electrónico, el diseño de Proyecto, las evaluaciones intermedias y las investigaciones sociales e índices -

---

de mi vida de trabajar en Impuestos Internos, que es el organismo fiscal, y posiblemente en el año 2000-2005 la relación que existía entre el mundo privado y público era muy distinta a la que existe en el día de hoy. Dicha relación ha ido evolucionando de forma positiva, existe una apertura en la cual uno se puede sentar en la misma mesa con el ente fiscal y plantear problemas de negocios y a su vez, la autoridad fiscal entender que las empresas no están en la búsqueda de eludir o evadir impuestos, sino que están en la búsqueda de hacer su negocio. Está dado -yo creo- también por el hecho de que ha existido un flujo constante de gente del mundo público al mundo privado y, últimamente, también del mundo privado hacia la autoridad fiscal. El actual director de Impuestos Internos y el anterior director de Impuestos Internos venían del mundo privado, de empresas de auditores; entonces se ha hecho ese mix de profesionales y se ha entendido –finalmente- que cada uno tiene su función en base a un respeto por el trabajo de uno y de otro".

chilenos y globales- sobre el empresariado y el uso de las TIC; a lo que se suma una revisión de los artículos de prensa de la década pasada.

Los cimientos de la narración y su contenido se construyeron en base a la información empírica brindada por 17 actores centrales o personalidades representativas que fueron entrevistados en profundidad. La construcción final de este relato se realizó a partir de sumar a los informes y documentación una conversación abierta y espontánea con los actores centrales del caso. Éstos se expresan mediante anécdotas, narran experiencias -positivas y negativas- hitos grupales, sentimientos y aspiraciones particulares de los participantes. En el relato se integraron citas textuales que dan una visión panorámica que prescinde del consenso.

Orígenes y proceso; la comunicación de la idea

A principios de este siglo Chile se encontraba con un desarrollo importante de ideas y necesidades manifiestas alrededor del empleo de las TIC para el desarrollo, y a su vez, un conjunto de definiciones maduras acerca del rol activo del Estado en la promoción del sector privado. Chile fue pionero dentro de la región en marcar la importancia de la tecnología como factor de desarrollo y simultáneamente señalar el papel protagónico que tienen el gobierno y la administración en el acceso a las TIC. En su discurso de asunción en 2000, el Presidente Ricardo Lagos[2] posicionó esta agenda al frente y a la factura

[2] "La fractura digital de la cual muchos hablan que se puede producir mañana entre países avanzados, que están en la nueva economía, y los países atrasados, que quedaron atrás en la vieja economía. […]Mi gobierno hará de este desafío una tarea de todos. En los próximos tres meses pondremos en marcha una red pionera de Infocentros públicos para brindar conexión de alta velocidad a Internet a miles de chilenos, Infocentros que comenzaremos instalando en algunas ciudades, Iquique, Antofagasta, el gran Valparaíso, Concepción y Santiago. Ella se ampliará progresivamente a todas las regiones de Chile" (Lagos Escobar, 2000), estracto de su discurso de asunción.

electrónica como prioritaria para sortear una nueva brecha que dividiría a los países entre avanzados, emergentes o rezagados. Nace así un sector público dispuesto a emprender acciones de avanzada hacia la democratización del acceso a las tecnologías, la información y la comunicación.

La creación institucionalidad, consenso y condiciones de confianza

Un primer paso que enmarca esta acción es un préstamo de 13,2 millones de dólares solicitado al BID en 2004, con 5,8 millones de fondos locales de contrapartida, para poner a andar la primera fase de un programa sinérgico destinado a fortalecer la Agenda Digital de Chile (Bid-Fomin, 2004). La Agenda Digital Chile retrató de una sociedad y una administración pública dispuestos a embarcarse juntos en la innovación (Grupo Acción Digital, 2004).

El Fondo Multilateral de Inversiones impulsó dos proyectos más que complementaron al de Factura Electrónica y fueron ejecutados por la Cámara de Comercio de Santiago. Uno en referencia a la seguridad y confianza en el comercio electrónico, que avanzó en la educación para usuarios y consumidores, y otro de webservices y de fomento de desarrollos comerciales en el mercado. Este conjunto de proyectos generó una rica confluencia de acciones en el campo de las TIC con distintas aproximaciones. Estos dos proyectos junto con la Cámara y sus Pymes apoyaron con números contundentes la decisión de embarcarse en la factura electrónica. Se estimaba que -a partir de su introducción -habría un menor gasto tanto del sector público como privado y únicamente considerando los costos de facturación, el ahorro sería US$ 300 millones al año, lo que equivalía a un 0,5% del PIB chileno, o un tercio de la inversión anual en tecnologías de la información y comunicaciones que se realizaba en aquel entonces. Para la Mipyme -muy concretamente- se calculaba que cada factura electrónica sería un ahorro. Se estimó que el costo de hacer una factura manual es de 1 dólar

(impresión, logística, timbrado, almacenamiento), mientras que en forma electrónica, se ahorran aproximadamente dos tercios de ese dólar, sumados a la seguridad de la transacción, almacenamiento seguro y la imposibilidad de falsificación. Sin embargo, la percepción de ganancia prevista como más significativa, estuvo en el ahorro de tiempo de un microempresario que se ocupa de todos los aspectos de su empresa.

Para el sector público significaba ganar eficiencia en la gestión, disminuir costos, generar incentivos y prácticas innovadoras, mayor transparencia y un nuevo horizonte de relacionamiento y desarrollo del sector privado. También el IVA, impuesto al consumo, significa en la economía chilena alrededor del 47 % de la recaudación y cerca del 97% del cumplimiento del pago se realiza en forma voluntaria por parte del contribuyente con niveles de evasión cercanos al 20%[3]. Existía un potencial impacto en mejora del cumplimiento y recaudación a partir de facilitar la tributación y al estimular la formalización con nuevos medios tecnológicos.

La formulación; una perspectiva difusionista híbrida

El punto de partida para la formulación de este proyecto recogió una decisión estratégica y un recorrido importante llevado a cabo por el Estado chileno, donde sobresalía el liderazgo tecnológico del Servicio de Impuestos Internos; una organización que innovaba en TIC dentro de la administración pública y se dotaba de capacidades y tecnologías, con perspectiva de responder siempre a *los tiempos que corren*. Este desafío le exigía también abordar una agenda blanda de relacionamiento, más allá de las inversiones en tecnología, debía contar con una

[3] SII 2012

sólida alianza con el sector privado que –sin hacerle sentir amenazado- pusiera en marcha un cambio cultural de gestión tecnológica de escala nacional.

Durante el proceso de formulación, se relevó Mipymes, entrevistando a distintos sectores de la actividad productiva, de servicios y comercial, donde verificó que las necesidades y capacidades tecnológicas variaban en función de innumerables factores, tales como: localización, sector y tamaño. A su vez, el mercado evidenciaba –a través de empresas generadoras de soluciones– que se alcanzaría únicamente a un mínimo de público que contaba con sensibilidad, medios y madurez suficiente como para adoptar tempranamente una solución de software en el mercado. Estas empresas –early adopters- o adoptadores tempranos, según la perspectiva de la difusión de innovaciones, distaban de ser conocida o caracterizada en este universo heterogéneo.

La adopción voluntaria demandaba un modelo que tuviera incentivos suficientes y una particular metodología de trabajo para que la Mipyme invirtiera. En función de esta lectura del contexto Mipyme, desde el Servicio de Impuestos Internos, no se enfatizó en la solución tecnológica en sí, sino en el sistema de comunicación y aprendizaje que requerían los distintos actores –empresarios Mipyme, líderes de gremiales y funcionarios públicos- necesarios para incorporar el cambio.

Desde el diseño se propuso actuar con -y por medio de- las asociaciones empresariales de las Mipymes llamadas CONUPIA, que reúnen a 40.0000 empresarios e industriales y CONFEDECH, con 372.000 afiliados detallistas y de servicios. Estos socios estratégicos, conocedores de las brechas tecnológicas, temores y barreras en el *entorno micro*, facilitaron la masificación y expansión geográfica de esta solución en el marco de una estrategia proyecto que comprendía acciones educativas, promocionales y publicitarias.

La línea de base que debía comprender el proyecto implicaba a una Mipyme en la que su dueño es a la vez encargado de producción, administrador, responsable de marketing, coordinador de logística y vendedor, por lo que el tiempo de revisión de procesos resultaba escaso.

Es necesario considerar el perfil del ciudadano empresario chileno dueño de un micro o pequeño emprendimiento para poder comprender este Proyecto (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2012). Según la información de encuestas, se le podría caracterizar –en su mayoría- como un hombre adulto cercano a los 50 años, que es a su vez propietario y gerente. Como emprendedor, se encuentra altamente motivado y es autónomo; tanto es así que seguramente haya reemprendido tras un fracaso. No es un gerente profesional, no necesariamente hace uso de herramientas informáticas, sin embargo, cuenta con vasta experiencia en su área de negocios (Ver ANEXO 1).

Contemplando al destinatario era impensable proponer un cambio tecnológico sin brindar buenas facilidades, evidenciar beneficios reales y respetar los tiempos de transición.

Comunicación con un "cliente"

Uno de los componentes del Proyecto comprendía el diseño del Portal Mipyme, un canal online y una herramienta informática para la facturación electrónica especializada en atender a las micro, medianas y pequeñas empresas. Se decidió hacer un sitio amigable al que se accedía a través de diferentes dominios, y no exclusivamente mediante una conexión al sitio del SII. La solución tecnológica de

la factura y el portal presentaban una interface visual sencilla y de cuidada usabilidad.

El documento de factura fue visualmente igual al de papel, para no perder el entrenamiento del contribuyente al completarlo. Como resultado de la creación del Portal Mipyme, el SII generó una solución accesible y una mesa de ayuda (7/24); se descomprimieron las dependencias del SII y la percepción del contribuyente frente a la administración mejoró significativamente.

Atributos y beneficios de una "oferta"

El proyecto también motivó cambios y actualizaciones normativas, legales y reglamentarias, que viabilizaron el remplazo del documento en papel y permitieron a las empresas vincularse progresivamente, mediante transacciones electrónicas entre sí, en relación al Servicio y al Estado en general.

Para el uso del Portal se crearon algunos incentivos para pequeños contribuyentes específicos, a quienes la ley les posibilitó, por ejemplo, tramitar menor cantidad de documentos, plazos diferenciados para tributación en IVA y renta. La introducción de la firma electrónica como parte del Proyecto, sirvió a innumerables externalidades, que la utilizaron para realizar trámites y transacciones bancarias. A su vez, generó condiciones para su adopción de la firma electrónica a precios razonables, luego logró patrocinios por parte de los grandes facturadores para sus Mipymes proveedoras, para finalmente en 2012, mediante un acuerdo entre el SII y el Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec), lograr su acceso gratuito.

El diálogo de empresarios entre sí y con la administración afianzó progresivamente la confianza y creó un nuevo dinamismo al interior del SII. Este proyecto acompañó, a partir de 2008, un proceso de cambio cultural en el Servicio

al concebir un nuevo contribuyente con derecho a la información y no sólo un sujeto de obligaciones tributarias. Responder con una *orientación al cliente* y cambiar su imagen, le demandó al SII un gran esfuerzo de comunicación planificada, medios masivos, talleres y capacitaciones[4].

El Proyecto de factura electrónica requería una figura clave para el SII: el *facilitador tecnológico*. Un funcionario que colaboró en la adopción de la factura por la Mipyme creando un contexto de relacionamiento productivo y no amenazador. A partir de este cambio, se constató que en las oficinas, los funcionarios hablaban en el lenguaje del *sector privado*. El Servicio comenzó a manifestar que su misión era "vender" esta solución tecnológica, por lo que en sus oficinas se daba la promoción, la *compra* del proyecto y un hasta un *servicio posventa* para el portal y su software. Desde ese entonces, el empresario que consulta en las oficinas regionales del SII muchas veces le exhibe en su propio computador portátil una dificultad o diferencia al facilitador tecnológico, y este le proporciona allí mismo la solución trabajando en el propio computador del cliente.

Con una nueva estrategia basada en la proximidad, la desburocratización y la agilidad, el Servicio generó mejoras que impactaron en la competitividad. Los documentos electrónicos maduraron en su uso por parte de las Mipymes y se extendieron hacia el resto de la administración estatal durante el transcurso de la ejecución, y hoy son una moneda de cambio para concretar millones de

[4] Rómulo Gómez Sepúlveda, Director Regional del SII para la XV Dirección Regional Santiago Oriente, relató una experiencia similar en relación al público del mostrador: *"Yo creo que hay que partir de cómo nos comunicamos, el lenguaje crea realidades, el lenguaje crea acercamiento. Hay un tema cultural que tienen acá en Chile algunos contribuyentes con el Servicio que se ha ido perdiendo, que el Servicio es el "cuco". De tal manera, en general a los contribuyentes cuando les hablan de Impuestos Internos, piensan que el único gran objetivo que tiene Impuestos Internos es fiscalizar y sacar "partes". […] cambiamos este paradigma a: "nosotros también estamos para asistirlos, para ayudarlos, para que usted a través de la factura electrónica ahorre costos, potencie su negocio […] y si tiene un cliente en Punta Arenas, usted lo puede mandar por vía electrónica. Que en vez de almacenar por seis años una factura y tener una gran cantidad de papeles, usted la tenga almacenada en su disco duro".*

transacciones de diferente naturaleza. Para aquellas Mipymes que formaban parte de cadenas mayores, la factura electrónica les permitió una mejor integración de procesos con las grandes empresas y fluidez financiera.

Diálogo profesional

A la adopción de la factura como solución le sucedió –dentro del diseño del proyecto- el desarrollo de una contabilidad básica esencial online y una solución de contabilidad completa; una herramienta informática y financiera que permitió cumplir ágilmente con las obligaciones mensuales y mantener sus libros. Durante este desarrollo se inició un diálogo con contadores y profesionales de la empresa para el diseño, la mejora y la difusión de las soluciones contables. Inmediatamente, la contabilidad Mipyme impulsó a profesionalizarse en compra y venta, stock, caja, seguridad y almacenamiento de documentos no impresos.

La efectividad, buen diseño y pertinencia de la intervención queda firmemente demostrada cuando entre 2006 y 2009 se superan todas las metas de adopción que preveía el marco lógico de este proyecto. A diciembre de 2012, el régimen de contabilidad Simplificada del Portal Tributario, conocido técnicamente como Art. 14 Ter, acogía a más de 86.000 empresas con un ritmo sostenido de crecimiento.

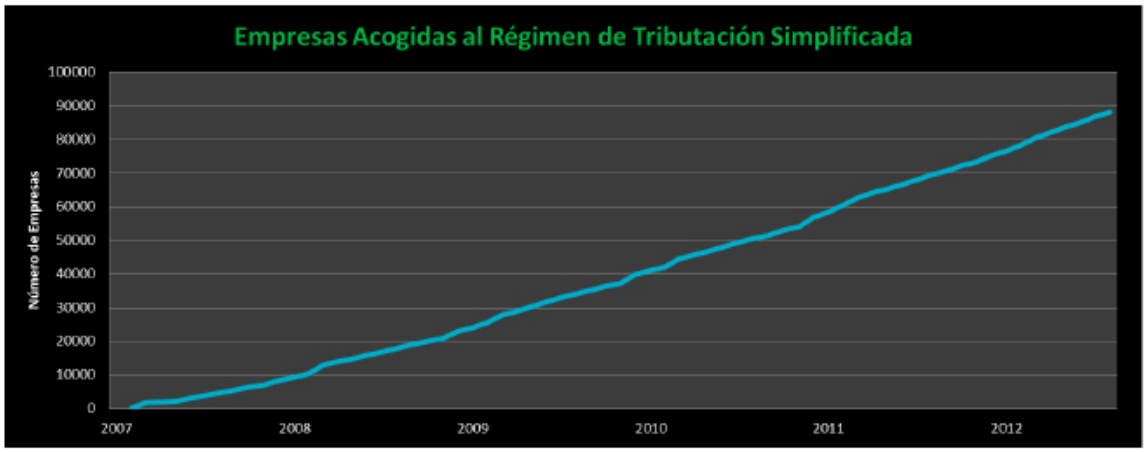


Gráfico: Evolución del número de empresas 2007 -2012 acogidas al Régimen de Tributación Simplificada desarrollado por el Proyecto

El diálogo público-privado; la escucha, la gobernanza y los difusores

En el curso del proyecto se investigaron cuantitativa y cualitativa de las percepciones por parte de los usuarios a través de instrumentos como grupos focales y encuestas. A esta modalidad de escucha al usuario se sumó la instalación de una mesa de ayuda y respuesta online. Por último, la gerencia contó con la representación de las gremiales en la Mesa de Dirección que avaló políticamente el rumbo. +

Para la Mipyme la situación de partida era muy asimétrica y diferente por lo que en un principio tomaron la iniciativa con desconfianza y una natural actitud defensiva. Desde la perspectiva de un pequeño empresario, la factura electrónica podía ser metafóricamente el “Caballo de Troya” del SII para observar, sancionar o extraer más desde el interior de la empresa. Las gremiales relatan que para sus afiliados

esta tecnología se percibía a priori como un virus informático de vigilancia de su negocio.

La ejecución comprendió una gestión compartida del proyecto en una mesa de integración público-privada donde intercambiar información, opiniones y decisiones para responder eficientemente a las metas y a las Mipyme. La mesa de trabajo estuvo integrada por las gremiales y el SII representado por su dirección y gerencias de tecnología, fiscalización y del propio proyecto. Para mediar en esta situación, durante toda la ejecución el FOMIN tuvo un lugar en la mesa de co-conducción como un técnico experto en proyectos y dando apoyo al Servicio y la Dirección en aspectos formales como contemplar tiempos, presupuestos y metas. Pero a su vez, actuó como un facilitador de diálogo y mediador en una relación que es estructural y culturalmente difícil, donde finalmente primó una perspectiva común de país y se resaltó el valor estratégico de la factura electrónica.

En este ámbito de conducción se produjo un genuino intercambio *desde abajo hacia arriba* donde se recibió información de configuración y ajustes para la tecnología y el servicio. Otro aspecto relevante se encontraba en la credibilidad del equipo de proyecto y su gerencia que logró mantener el compromiso ejecutivo de colaboración de la más alta dirección del SII así como el involucramiento de la institución con las metas de ejecución durante todo el Proyecto.

La relación público-privada se afianzó, recorriendo el país con presentaciones, demostraciones y talleres que involucraron a autoridades de las gremiales, la Dirección y la Gerencia. Estos viajes fueron motivados por otra herramienta estratégica que traía el proyecto: la creación de Telecentros en todo el país. Se crearon espacios físicos de buena conectividad, dotados de equipos costeados por la donación que fueron apropiados por los empresarios como núcleos de demostración y ósmosis tecnológica. Además de lograr capacitar y facilitar

personalmente la adopción de la facturación electrónica, son espacios que aún hoy abrigan encuentros y han dado soporte al funcionamiento de nuevas iniciativas como soluciones de compras estatales, teletrabajo y mercados virtuales.

Los difusores

Como punto de partida para testear el modelo y perfeccionar la tecnología de la facturación electrónica, el Servicio decidió trabajar con las grandes empresas. Se puso en producción la solución tecnológica en el marco de una alianza con grandes facturadores –supermercados, retail, constructoras y mineras, entre otros- ellos ensayaron con la solución diseñada y pusieron a prueba el soporte institucional y tecnológico del SII. El entorno corporativo advirtió -desde el comienzo de la experiencia- una gran ventaja en convertir a sus proveedores Mipyme en facturadores, en función del gran número de transacciones que realizaban, de la posibilidad de mejorar en su relación con el SII y en la forma en que se les fiscalizaba[5].

Los puentes tendidos hacia la Mipyme por parte del Servicio de Impuestos Internos y la gran empresa como aliada de este Proyecto funcionaron en forma eficiente y natural. En todos los casos, los impulsores se vincularon con la consigna de una libre adopción, sin presión, intensificando el diálogo y la presencia, y también creando nuevos instrumentos cuando fue necesario. Este

[5] Como parte de la estrategia de adhesión a la factura electrónica, y con un gran impulso del ex director, Ricardo Escobar Calderón, el SII lanzó el Proyecto de Responsabilidad Social Empresarial Tributaria, RSET, una alianza entre el Servicio de Impuestos Internos y grandes compañías con una meta clara: adherir a la factura al 20% de sus proveedores en el correr de un año apoyándoles en el acceso a las TIC. Buscó impulsar a sus Mipymes proveedoras de bienes y servicios a que adoptaran tecnologías y procesos que resultaran en la implantación interna de la facturación electrónica y en consecuencia, mejoraran su tributación y potenciaran su competitividad y capacidad de gestión empresarial. Los testimonios de los responsables de estas iniciativas en el sector privado transmitieron un panorama alentador, apoyaron la tesis de que se trató de un gran acierto del Proyecto y aportaron lecciones para celebrar alianzas público-privadas eficaces que permitan aproximarse a la Mipyme y compartir un camino de innovación mutuamente beneficioso que continúa vigente.

proceder empático y flexible se sostuvo aun cuando apremiaban plazos e indicadores de ejecución. Esto revaloriza la afirmación de que no se decreta la innovación tecnológica en el gobierno ni en las organizaciones del sector privado; el respeto de las singularidades, las visiones y los ritmos deben ser valorados como estratégicos por todas las partes (ver Anexo 4).

La tecnología de los ciudadanos

Al SII le fue posible programar "in house", sin adquirir paquetes o realizar tercerizaciones de las soluciones realizándolas de manos de su propio equipo técnico, que por sobre todas las cosas se encontraba comprometido con el cambio, bien remunerado, estimulado y actualizado con condiciones laborales que eran competitivas con el sector privado. Esto permitió un desarrollo sólido y seguro que abonó la confianza del contribuyente, aspecto que se mantiene hasta hoy sin incidentes.

Sin embargo, más allá de esta capacidad de programación y ejecución, lo que le hizo efectivo al Proyecto y fue un factor clave para la adopción de la factura a nivel de usuario fue que el Servicio, las gremiales Mipymes y grandes empresas crearon un canal de negociación y gestión del cambio que les permitió a los desarrolladores ser asertivos con las soluciones tecnológicas y que su trabajo fuese bien recibido.

Factores organizacionales y socio culturales

Es necesario para componer el escenario en que se comunica y propaga esta solución jerarquizar factores de organización y cultura:

a) Es especialmente relevante en este caso la cultura tributaria del ciudadano chileno, que actúa con responsabilidad y paga puntualmente;

b) se suma la necesidad del empresario de ser competitivo en un contexto de apertura y acuerdos comerciales.

c) Por otro lado, la calidad de las instituciones y la presencia de un modelo y estrategia país en el imaginario social configuraron una cultura y contexto propicios para realizar esta experiencia.

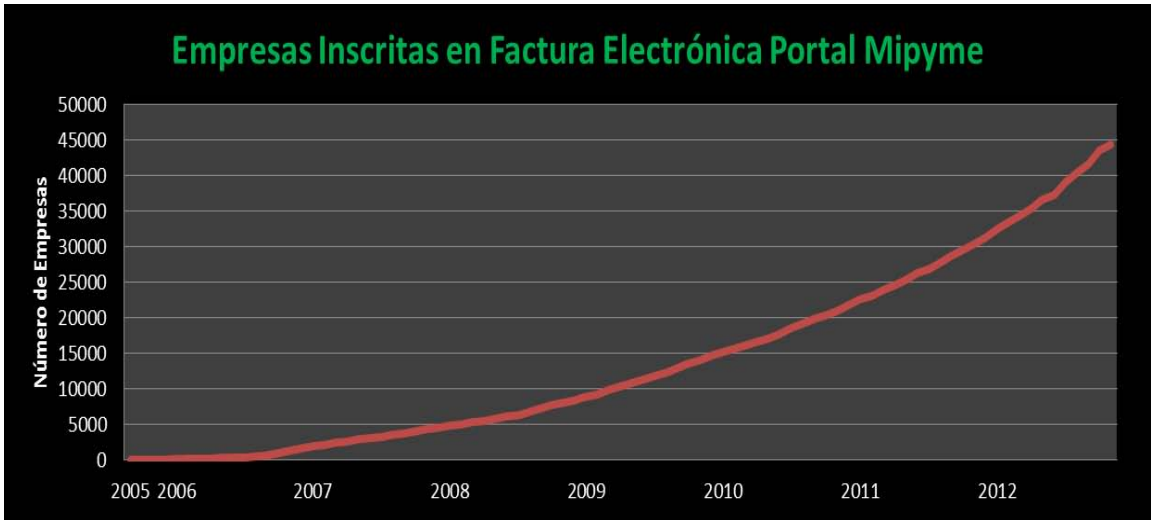
Los sucesos de integración se dieron de forma planificada y ordenada, resaltan la importancia en la labor de dirección, entidad de gestión de este proyecto y seguimiento sumado a la firme propuesta de integrar capacidades, expectativas y culturas locales a la solución económica, tecnológica y de integración social que contiene un proyecto de cambio nacional de esta envergadura.

Estos factores clave se basan en la capacidad de abordar procesos y lograr un relacionamiento público-privado productivo; son elementos que no se puede adquirir en el mercado de las TIC, ni desarrollar o programar tal como si fuera un software. De esta experiencia se desprende que en los proyectos de cambio tecnológico, los problemas no son fundamentalmente tecnológicos. El cuello de botella de estas iniciativas –coinciden en señalar los protagonistas de este Proyecto- se encuentra en las fortalezas y debilidades institucionales para la gestión del cambio.

El cambio social cuantificado y cualificado

A fines de 2012, el 46% del total de las facturas emitidas en Chile ya eran electrónicas y estaban siendo utilizadas por un gran número de contribuyentes. A

su vez, se continúan aplicando sostenidamente las capacidades creadas por la entidad de gestión y se trabaja intensamente en la conversión a facturadores electrónicos desde el SII y con las gremiales. El sistema de factura electrónica alcanzó en su fase de Proyecto, la consolidación[6] como solución tecnológica masiva; que en principios del 2013 alcanzó a más de 58.000 facturadores electrónicos del portal Mipyme.



[6] http://www.sii.cl/pagina/actualizada/noticias/2012/200112noti01ae.htm

El Servicio, las grandes empresas y las gremiales coinciden en que este Proyecto dio como resultado un empresario diferente más tecnológico, profesional, productivo, competitivo e innovador, dotado de una visión y plataforma para negocios electrónicos.

Según los testimonios de los empresarios, la mayor ganancia fue el tiempo para enfocarse en otros aspectos de su negocio. En consecuencia, a partir de la brecha tecnológica y financiero-contable franqueada por la Mipyme, y gracias a la factura electrónica y el Portal electrónico, es posible, y ya hasta cotidiano, investigar,

[6] http://www.sii.cl/pagina/actualizada/noticias/2012/200112noti01ae.htm

ensayar y explorar nuevas tesis de mercado, construir y descartar ideas de producto, servicio y marketing, contrastar precios, recoger feedback, publicar o publicitar los testimonios positivos de clientes, y en definitiva, internacionalizarse en su visión e innovar con éxito. Este Proyecto permitió a un gran número de empresarios Mipyme chilenos–ahora informatizados- alcanzar proveedores, competidores y aliados, información pública de mercados, tecnología y expertos, conocer la opinión de los consumidores y contrastar su experiencia local previa, únicamente en el offline, con un mundo online sin fronteras. En resumen, a partir de que este empresario adquirió nuevos medios y capacidades, su contabilidad se encuentra ordenada y las obligaciones tributarias actualizadas y respaldadas. Como consecuencia, la Mipyme ha podido conocerse mejor a sí misma y al mercado, generar una estrategia para competir, innovar y crear nuevo valor con mayor dinamismo.

Sostenibilidad

Los ministros de Economía, Hacienda y los presidentes -de diferentes administraciones- así como las autoridades de CONFEDECH y CONUPIA participaron y participan todavía en la difusión y promoción de los instrumentos, fomentando una opinión pública positiva.

El esfuerzo continúa, ya que el Proyecto es uno de los principales argumentos publicitarios hacia las Mipymes en el canal televisivo corporativo del SII y es un componente del Programa de Educación Fiscal[7] para niños y jóvenes que lleva actualmente el SII.

[7] La educación fiscal es una iniciativa de responsabilidad ciudadana que permite abordar principios y valores éticos, que contribuyan a fomentar una sociedad comprometida y justa, así como adoptar actuaciones de responsabilidad ante aspectos tributarios. Además, permite la capacitación en soluciones TIC, mediante actividades lúdicas, narraciones infantiles, ficciones de tv y juegos multimedia alojados en sitios específicos.

Al interior de la administración tributaria, el proyecto significó un nuevo relacionamiento con el contribuyente basado en la simplificación, la rapidez y el ahorro alrededor de los trámites. Un Servicio más eficiente en sus funciones y una solución sostenible que mantiene el nivel de adhesión. Este proceso –de carácter masivo- involucró a varios ámbitos (tecnología, administración y gobierno) con el entorno micro, y el éxito de esta innovación tecnológica se explica también en asociación a un sistema nacional de innovación armónico que probó ser eficaz para el desarrollo de la sociedad en su conjunto.

Impacto socio-ambiental

Desde el punto de vista de la administración, y de manera no prevista durante el diseño del Proyecto, esta revolución tecnológica ha resultado significativa –en términos de recaudación- que cualquier posibilidad de reforma tributaria. Aun cuando el fin primario de la factura electrónica no fue la fiscalización, el SII estima que alrededor de 480 millones de dólares fueron rescatados de la evasión en este primer período. En una hipótesis futura para el régimen del 100% de facturadores digitales, la disminución de la evasión se estima en tres a cuatro puntos, unos 350 millones de dólares por punto, lo que son un total de 1.000 millones de dólares.

En su conjunto también se resalta que el nuevo sistema significa un ahorro global en recursos naturales críticos tales como energía, agua, celulosa y una mayor eficiencia de recursos sociales lo que impacta en la economía en su conjunto.

Globalmente, el Proyecto contribuyó a que el desempeño tecnológico chileno en 2012 -según un benchmarking de progreso en TIC y su impacto realizado por el Foro Económico Mundial- se situara más allá del desempeño de los países de la región; incluso se posicionó por encima o en el promedio del grupo de países con presupuesto medio-alto para todos los indicadores del Networked Readiness

Index[8]. Las inversiones, capacidades creadas y modificaciones en organizaciones y regulación, han contribuido a incrementar varios de los subíndices que construyen este Índice y a llevar a Chile al lugar 39 en 142 países, siendo el primero en Latinoamérica.

Anexo 1: Descripción de los actores

El Servicio de Impuestos Internos

El Servicio depende del Ministerio de Hacienda de Chile y tiene direcciones regionales en todo el país. Sus directores son designados por el Presidente de la República, al ser éstos funcionarios de su exclusiva confianza. Históricamente, la permanencia de los Directores ha superado los períodos electorales, promediamente un mandato y medio (Reseña histórica, 2013). Lo anterior es un reflejo de la construcción de continuidad institucional mediante políticas de estado, una característica propia y destacable del sistema político chileno contemporáneo.

La organización evolucionó desde una dirección fiscalizadora que se transformó gradualmente en un servicio con foco en los ciudadanos, contribuyentes o "clientes" -como se los denomina frecuentemente en el Servicio- que demandan y encuentran una organización eficiente y transparente, con reputación de "vanguardista" en la gestión pública y en la adopción de tecnologías para la comunicación e información.

[8] "The Global Information Technology Report series, has become the most comprehensive and respected international assessment of the preparedness of economies to leverage the networked economy. This research provides a unique platform for public-private dialogue on best policies and for determining what actions will further national ICT readiness and innovation potential". http://reports.weforum.org/global-information-technology-2012/

Una organización extraordinaria

Bajo el nombre de la institución, reza el lema “Facilitando el cumplimiento tributario”. Este slogan se ha encarnado en el Servicio y se concreta en una efectiva orientación al cliente. En 1997, el SII obtiene por primera vez los premios nacionales de “Calidad de los Servicios Públicos” (nuevamente en 2004) e “Innovación en los Servicios Públicos”, simultáneamente. A este destaque de la gestión de la Calidad le sucederían diferentes premiaciones a sus sitios web (1998, 1999, 2000, 2001, 2002 y 2003) entre otros galardones por modernización del Estado, innovación tecnológica, servicios por Internet y transparencia (1999, 2000, 2001, 2004, 2006, 2010 y 2011). El SII obtuvo también en 4 ocasiones el Premio Anual por Excelencia Institucional, que refiere a la atención al cliente, gestión, eficiencia y productividad (2008, 2010, 2011 y 2012). En junio de 2003 recibió en Estados Unidos el “Premio Servicio Público” de Naciones Unidas en la categoría “Innovaciones en el Servicio Público”. *“El Servicio tiene un prestigio en lo que es la informática en el país […] ofrecía un buen servicio vía Internet prácticamente antes que los bancos […]. Como resultado de la excelencia del Servicio en la parte tecnológica se han recibido muchísimos premios a nivel país y a nivel internacional […]”*, reseñaba Marcela Lacoste, jefa de la Oficina de Informática de Negocios en la Subdirección Informática del SII.

El Micro, Pequeño y Mediano Empresario

Una foto más precisa y reciente de los actores del sector privado se puede obtener a partir de la Segunda Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE2, 2011), del Ministerio de Economía, Fomento y Servicio. Respecto a la identidad de los empresarios y las Mipymes se puede resaltar que:

- “Los sectores con el mayor número de empresas son Comercio (35%), Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (11%), Actividades inmobiliarias (10%) e Industria manufacturera (10%). Por su parte, Comercio e Industria manufacturera son aquellos sectores que concentran el mayor número de ventas con un 24% y un 21%, respectivamente.”
- “La gran mayoría suele ser administrada por sus dueños o socios principales, 88%, quienes en un 75% de los casos son hombres.”
- “En tanto que, la motivación de emprender se encuentra liderada por el deseo de formar una empresa propia y tomar decisiones propias. Otros estímulos importantes son la tradición familiar y la búsqueda de oportunidades en el mercado” (Instituto Nacional de Estadísticas y la División de Estudios del Ministerio de Economía, 2012).

Identidad y carácter

Las características del empresario Mipyme (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2012).

a) Es vocacional y no solo reactivo, ya que únicamente el 23% de las Micro y un 12% de las pequeñas empresas fueron creadas por necesidad. La cifra baja a un 6% y un 3% en las medianas y grandes, respectivamente.
b) Es determinado y se proyecta para toda su vida. Apenas 1 de cada 10 optaría por un trabajo asalariado; 5 de cada 10 emprendedores siempre lo han sido y nunca ha tenido un trabajo como asalariado.
c) Los hay resistentes y resilientes, ya que 26% de los emprendedores ha re-emprendido después de cerrar un negocio por problemas económicos.
d) Es autodidacta, en las microempresas apenas el 26% accedió a educación universitaria. La relación es inversa en las grandes empresas, con un 63% de los administradores con educación universitaria.

e) Es maduro y experimentado, de entre 45 y 64 años, y alrededor de 20 de experiencia.

Las Mipymes agremiadas

Las Mipymes y sus gremiales declaran que se perciben a sí mismas como el motor de un país pujante, a quienes, sin embargo, se les debe mayor atención y cuidado frente a la asimetría de fuerzas que plantean las grandes empresas, la incertidumbre de un mercado cruel y obligaciones en extremo exigentes.

CONFEDECH
Confederación del Comercio Detallista y Turismo de Chile

La Confederación del Comercio Detallista y Turismo de Chile CONFEDECH, es una institución gremial de las Mipymes del comercio detallista que reúne a 13 federaciones regionales, 350 Cámaras de Comercio y Turismo, que en total suman 372.000 micro y pequeños empresarios de los diversos rubros de la comercialización y el turismo.

Pedro Davis, ejecutivo de CONUPIA, caracterizó el diseño y la ejecución como *"un proceso de diálogo permanente con el Servicio de Impuestos Internos para que fueran consideradas las características particulares de los micro, pequeños y medianos empresarios, que son empresarios trabajadores que no tienen un cuerpo de profesionales al cual dirigir y en el cual apoyarse. Por lo tanto, las características que debía tener la factura electrónica debían idealmente considerar esas particularidades de forma tal que fuera un instrumento amigable para los empresarios y lo fueran adquiriendo gradualmente".*

Davis aportó a una crónica muy sensible de los cambios que significó este avance en su día a día: *"[…] En primer lugar, facilitarle el proceso de obtener documentos legales, porque para conseguir facturas físicas de papel los pequeños empresarios*

que tienen poca facturación se veían siempre obligados a estar pidiendo dos, tres o cuatro facturas, porque el servicio le entregaba facturas en función de los niveles de facturación que tenía. Significaba colas, llevar documentos, trasladar documentos, pagar la impresión de la factura. Entonces hay un primer ahorro que es conceptual y que es monetario".

"Lo segundo, una vez que el pequeño empresario aprende a usar la factura electrónica, puede llevar controles que no llevaba antes en forma más sencilla, como por ejemplo, tener el sub-registro del libro de ventas y del libro de compras. En general, las contabilidades han mantenido un carácter mixto, porque como no todo el mundo tiene factura electrónica, hay que combinar la información que entregue el sistema de la factura electrónica con la información en papel que hay que ingresar".

CONUPIA

La Confederación Nacional Unida de la Mediana, Pequeña y Micro Industria, Servicios y Artesanado de Chile, CONUPIA, es una organización gremial que representa a la micro, pequeña y mediana empresa y artesanado de Chile. Agrupa a más de 46 asociaciones de base y 6 Federaciones regionales, comunales, sectoriales y de género de Chile, lo que significa unas 40.000 personas.

Barreras y prejuicios

La propagación de la solución y la adopción por parte de las Mipymes no estuvo exenta de resistencias, los prejuicios culturales a propósito de la autoridad tributaria especulaban sobre aumentos en la recaudación y fiscalización, sumado al temor de evidenciar errores y recibir sanciones.

Davis relató una anécdota elocuente acerca de un microempresario: *"Él pensaba que a través de la factura electrónica, el Servicio de Impuestos Internos iba a tener un mecanismo de control casi plenipotenciario, no lo iba a dejar dormir ni vivir tranquilo. Y después de convencerlo, se dio cuenta que eso no era así, que a él se le facilitaba todo, que él podía ordenar su facturación, que él podía facturar incluso después del término del mes, que él podía anular, que podía hacer guías de despacho y que se evitaba muchos trámites. Antes, cuando había solamente factura de papel, por ejemplo, a uno se le extraviaba una factura para cobrar y había que sacar fotocopia autorizada ante notario, era toda una historia muy compleja. Hoy día eso no es necesario. Antes las facturas había que enviarlas por mano; hoy día se envían por correo electrónico. Entonces, cuando venció la resistencia, fue un cambio importante."*

Anexo 2

El Proyecto ATN/ME 9120 – CH

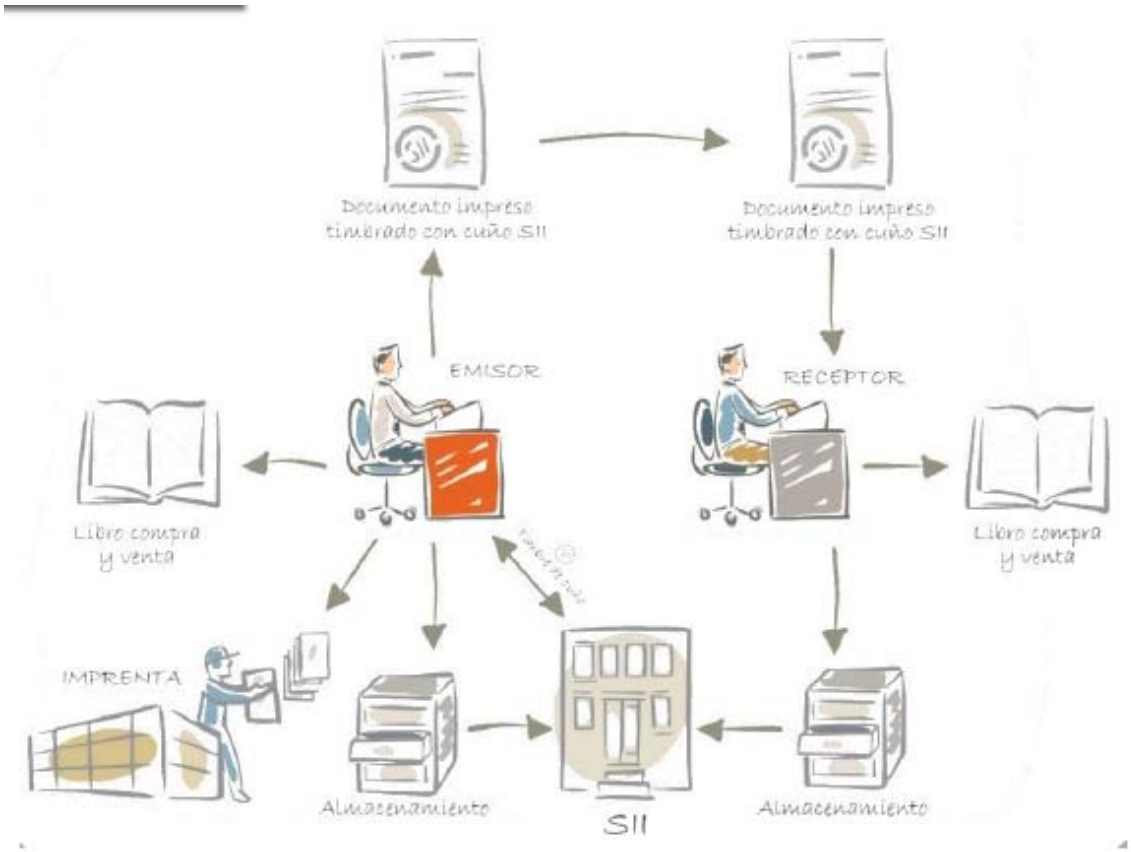
El objetivo general del Proyecto -según su diseño- fue “contribuir a una mayor competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme) a través de la utilización de herramientas tecnológicas de gestión y tecnologías de la información y comunicación”. Su propósito fue “Transferir a través de una alianza público-privada capacidades gerenciales y técnicas en las áreas tributarias y de gestión de empresas hacia CONUPIA Y CODEFECH”.

Se estructuró y diseñó un componente que financió el desarrollo de la Plataforma de Internet para Mipyme y Portal Tributario asociado a un modelo de negocios que incorporó las principales funcionalidades (contables y tramitación tributaria, entre otros). Un segundo componente previó la creación de nuevas capacidades empresariales para el manejo de soluciones digitales en la Mipyme, financiando acciones de mercadeo y formación en soluciones basadas en TIC para la gestión tributaria y contable.

Esquema de facturación tradicional

La facturación” tradicional” parte de un documento impreso que es llevado a autorizar o “timbrar” en el mostrador de las instalaciones del SII. Su respaldo es en los libros contables y el almacenamiento físico se realiza en instalaciones del emisor y receptor. El receptor asume por genuinas las facturas que pueden ser copias falsas lo que es la forma más sencilla de estafa o defraudación. La documentación se acumula en gran volumen y está sujeta a extravío o degradación por el paso del tiempo.

Ilustración[9]



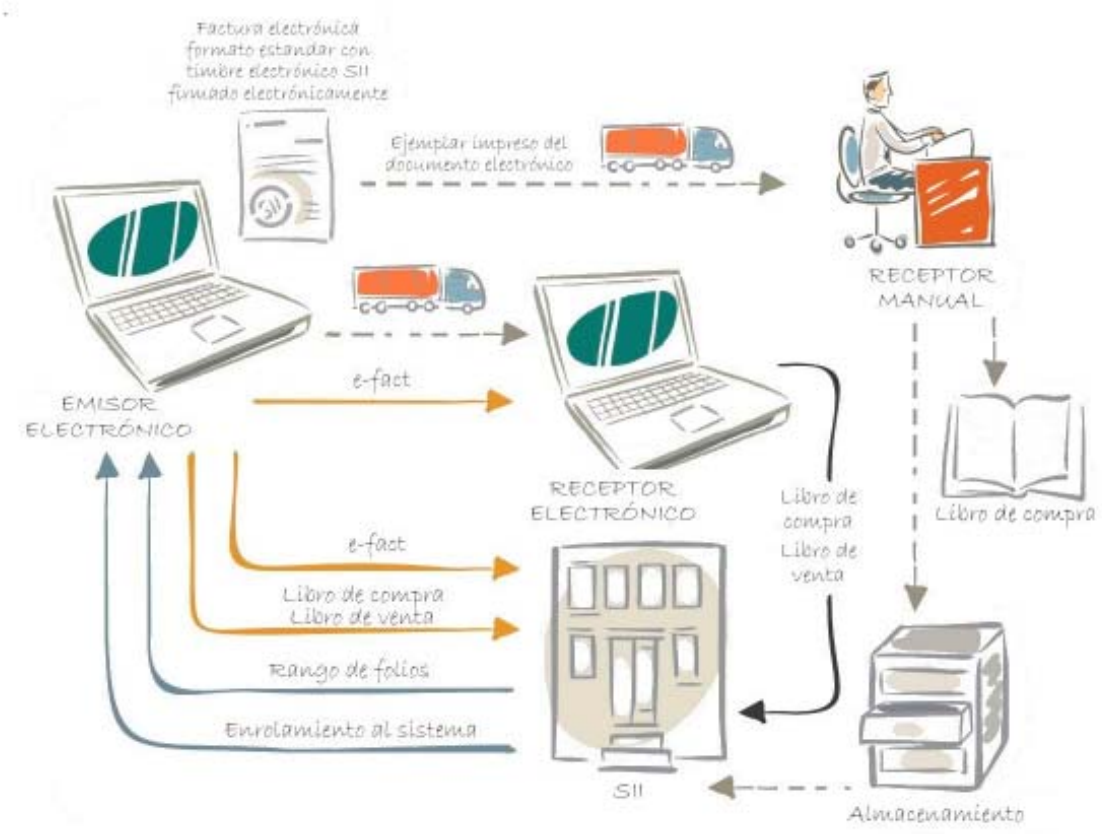
Esquema del desarrollo final

Desde 2005, el Portal Mipyme –producto de este Proyecto- les permite a los contribuyentes emitir los llamados *Documentos Tributarios Electrónicos* como: *Facturas Electrónicas, Notas de Crédito y Débito Electrónicas, y Guías de Despacho Electrónicas.* La Factura Electrónica se define como un documento digital legalmente válido en Chile como medio de respaldo de las operaciones comerciales entre contribuyentes, que reemplaza a las facturas de papel tradicionales. La característica principal del sistema es que la Factura Electrónica

[9] Fuente: SII, diseños originales de Grupo Pértiga, ilustración Oscar Scotellaro

va firmada digitalmente por el emisor. La numeración es autorizada vía Internet por el SII, lo que permite consultar la validez del documento en la página web. No es necesario fondo impreso o timbrado. El documento puede ser también impreso y recibido por un facturador tradicional. El almacenamiento está a cargo de la autoridad.

Ilustración [10]



[10] Fuente: SII, diseños originales de Grupo Pértiga, ilustración Oscar Scotellaro

ANEXO 3

Masificación, el papel de las grandes empresas

Para los grandes facturadores los procesos electrónicos evidentemente significaban mayor productividad, ahorros y competitividad. Los proyectos de Responsabilidad Social Tributaria (RSET) de integración con sus proveedores mediante procesos electrónicos no tuvieron una impronta autoritaria. Aunque la relación fue asimétrica, no hubo deadlines o exclusión de empresas de facturación manual; sin embargo, se señaló una dirección clara en la que se avanzaba y se facilitaron los aspectos tecnológicos necesarios para alcanzar las metas propuestas.

Las mipymes vistas desde la altura

¿Cómo se explica la masificación a través de las grandes empresas? ¿Cómo se ven y comportan las Mipyme desde la perspectiva de una gran empresa? ¿Qué relación tienen con firmas que son empresa-ancla de una región o corporaciones?

Edson Orellana, Gerente de Impuestos de la minera Anglo American Chile[11] describía esta perspectiva y los beneficios del Proyecto con precisión y sensibilidad: *"En términos generales, yo creo que el empresario chileno, específicamente del sector pequeño y micro, es gente que, según nuestra experiencia, vive de alguna manera en función de su negocio, por lo tanto tiene necesidades distintas al empresariado mediano o grande. Por ejemplo, un pequeño o micro empresario muchas veces presta servicios o vende sus productos a una sola compañía. Por lo tanto, para él es muy importante que la compañía a la cual le presta servicios o vende sus productos le pague sus*

[11] http://www.angloamerican-chile.cl/

servicios en el momento previamente establecido, porque ése muchas veces es su único flujo de dinero y es su capital de trabajo. En términos generales, yo creo que el empresario pequeño y micro chileno sabe bien de su negocio, de lo que él hace, pero a veces, le faltan herramientas complementarias que le permiten a él mejorar su negocio. Uno de los beneficios de este Proyecto era darle otras herramientas al proveedor para que hiciera mejor su quehacer."

Grandes soluciones

Para SALFACORP, como constructora que gestiona contratistas, optimizar la relación con proveedores tuvo un impacto central en su desempeño. *"Nuestros contratos son muy importantes en lo que tiene que ver con la facturación. Estamos hablando de contratos de 100 millones de dólares, contratos de 500 millones de dólares, contratos de 10 millones de dólares. Por lo tanto, para que eso llegue a buen término, nosotros necesitamos que toda nuestra cadena de abastecimiento esté bien aceitada y funcionando bien, y cuando tenemos una cadena de abastecimiento donde pueden participar ocho mil proveedores, la verdad es que necesitamos estar preocupándonos e integrando". "Nosotros tenemos alrededor de 30 mil proveedores, de los cuales 8 mil son concurrentes, de los cuales más del 90% son proveedores micro y pequeños. Por lo tanto, en la iniciativa a la cual nos invitó el Servicio, había una relación muy potente con nuestro objetivo estratégico de estrechar nuestros lazos con nuestros proveedores, fomentar la integración de operaciones con ellos…",* señaló Iván Muñoz, coordinador de las acciones de Responsabilidad de SALFACORP.

ANEXO 4

CLAVES PARA LA CAPACITACIÓN Y CAMBIO EN LAS MIPYMES MEDIANTE RSET

1

Convocar con una propuesta

SALFACORP vivió un importante fracaso en su primer plan de comunicación, que posteriormente le conduciría al éxito. El mensaje inicial era <<necesitamos que vengan porque les vamos a explicar la Factura Electrónica>> […] *¨Cuando cambiamos el mensaje y les dijimos <<SALFACORP va a explicarles el nuevo proceso operativo, en el cual ustedes con nosotros se van a relacionar, y cómo eso se va a traducir en un pago>>, esa fue la clave que hizo que las empresas se interesaran y empezáramos a tener mayor convocatoria, recordó Muñoz. ¿Por qué? Porque al final, a ellos lo que les interesa no es facturar electrónicamente, pasar del papel a la Factura Electrónica, el beneficio inmediato no lo ven, más bien ven un problema. Pero cuando cambiamos el mensaje y les dijimos <<te vamos a explicar nuestro nuevo proceso operativo, cómo vamos a pedir, cómo vamos a comprar, cómo vamos a licitar, cómo te vamos a aceptar tu material o tus servicios prestados, cómo te vamos a pagar y cómo te vamos a mostrar esa información, a hacer el tracking de cómo va a ser nuestro nuevo portal de proveedores desde el punto de vista operativo de la generación de la orden de compra hasta el pago>>, la verdad es que tuvimos un cambio en la convocatoria y empezaron a venir inmediatamente"* explicó Iván Muñoz.

2

Sensibilización y seducción

Argumentos contundentes: la mejora continua, el costo de oportunidad y el teletrabajo

Una de las transformaciones más dramáticas para los empresarios Mipyme fue la oportunidad de destinar tiempo a la mejora de su negocio y perseguir su misión y visión. Orellana argumentó: *"Una herramienta es la factura electrónica que, indudablemente, le va a permitir mejorar su negocio, controlar sus ventas de una mejor manera, ya que tiene la información online […] no va a tener que llamar a su contador para que le prepare un reporte de las ventas, eso lo tiene online. […]La factura le permite al contribuyente estar controlando a la persona que le lleva la contabilidad. Le permite también una mayor disponibilidad de tiempo, porque la factura electrónica la puede hacer desde cualquier parte del mundo donde esté y tenga conexión a internet; no tiene que esperar a llegar a Santiago o a Antofagasta, hacer la factura, enviarla, etcétera. Por lo tanto, desde esa perspectiva, le queda más tiempo para dedicarle a su negocio, a lo que él hace y no a temas administrativos".*

3

Enfoque práctico

En opinión de la gerencia de SODIMAC, el SII y el equipo de Proyecto se acertó en la forma de estar presente como autoridad fiscal. González lo contrastó con otros casos: *"En muchos países de Latinoamérica se entiende a la autoridad fiscal como un ente distante y contradictorio […] La experiencia nos ha dicho que podemos caminar juntos. Nosotros tenemos el interés de hacer negocios, de crecer, contribuir a la sociedad en distintos niveles y ellos tienen su obligación para la cual fueron encomendados como institución, de fiscalizar y recolectar los impuestos. Si nosotros hacemos nuestro trabajo bien, no hay ningún problema o*

incompatibilidad en tener una relación sostenible y estable con la entidad fiscal". "…hay que pensarlo desde los dos mundos, tanto el mundo privado como el mundo público tiene que ponerse en esta idea de que efectivamente se puede hacer un camino en conjunto." SODIMAC resumió la acción en una estrategia presencial y otra a distancia mediante herramientas de e-learning. *"Llevamos a nuestros proveedores a* ***una clase presencial*** *en la cual les detallamos las ventajas de la utilización. Esa clase se hizo en forma compartida con la autoridad fiscal. Impuestos Internos a través de sus monitores hacía uno de los módulos con la acción fiscal, reglamentaciones, forma de utilización y después íbamos nosotros con un segundo módulo, tratábamos de llegar un poco más a la realidad de la empresa. ¿Qué significaba en su día a día este Proyecto en relación con la empresa?"*.

4

Ayuda práctica y proximidad

"Después de ese taller de dos módulos, invitábamos a los proveedores a participar directamente del Proyecto. Les ***regalábamos el certificado digital*** *necesario a efectos de poder emitir los documentos y con el que decidía participar, hacíamos las gestiones necesarias; en algunos casos* ***apoyábamos en la emisión de los primeros documentos.*** *Frente a las dudas, teníamos* ***una pequeña mesa de ayuda*** *para que los proveedores se sintieran acompañados en el proceso"* resaltaba Cristian González, Subgerente de Impuestos Corporativos de la empresa SODIMAC.

E-learning

5

Recursos para

Auto-estudio

La experiencia de SODIMAC incluyó un desarrollo tecnológico profundo y muy atractivo: “Nosotros **hicimos un curso e-learning** en el cual también se detallaban todos los pasos del proceso. Ese curso estuvo certificado por la autoridad fiscal, porque ellos participaron en la revisión y eso se fue entregando a cada uno de los proveedores que estaban interesados en participar del Proyecto, para obtener los detalles necesarios a efectos de poder capacitarse”.

6

Recursos

online

Otra de las involucradas en acciones de RSET fue Codelco, la Corporación Nacional del Cobre de Chile, una empresa autónoma propiedad del Estado chileno cuyo negocio es el cobre y subproductos, desde su procesamiento hasta la posterior comercialización. La Corporación desarrolló un tutorial online que el Servicio publicó en su página[12].

[12] Acceda al tutorial online desarrollados por CODELCO: http://www.sii.cl/factura_electronica/curso/index.html

7

Certificado gratuito

Apoyos e incentivos

El certificado

Orellana presentó otra de las estrategias que tendió a bajar las barreras y concretar una acción e inversión de Responsabilidad: *"Nosotros dijimos: <<como Anglo, debemos regalar el certificado digital>>. Entonces, en la capacitación les explicábamos todo y al final les decíamos que si querían subirse a factura electrónica, era gratis. Ese fue un gancho que de alguna manera resultó, porque nuestras estadísticas demuestran que más del 50% de los proveedores pymes que participaron de las capacitaciones se subieron finalmente a la factura electrónica".*

8

Apoyo tecnológico

En agosto de 2012, la prensa y el Director del Servicio resaltaron el alcance de este estímulo y el papel del certificado,[13] que se entregaría a 25.000 empresas en forma gratuita a partir de entonces. "COMO EL CARNÉ", señalaba la nota de Nación de Chile[14]: *"Dicho certificado, que será distribuido por el SII, es el equivalente digital del carnet de identidad de una persona. Se utiliza para acreditar al contribuyente y permite firmar la emisión de los Documentos Tributarios Electrónicos. Además, quienes lo requieran podrán participar de una serie de talleres gratuitos, que estarán bajo la coordinación de Sercotec en todo Chile, para aprender a utilizar el sistema de Contabilidad Completa y/o Simplificada del Portal Mipyme"* (Nacion.cl, 2012).

[13] ¿Qué es el certificado? http://www.sii.cl/mipyme/certif_digital.htm
[14] http://www.lanacion.cl/sii-y-sercotec-distribuiran-25-mil-certificaciones-digitales/noticias/2012-08-31/103924.html

El anterior Director del Servicio, Julio Pereira, en ocasión de anunciar este beneficio: “Ésta es una herramienta que otorga valor económico, medioambiental y social al país. Por eso, la invitación que hacemos es a sumarse al proyecto porque permite ahorrar costos, eliminar riesgos tributarios, evita infracciones tributarias relacionadas con las guías de despacho y documentos anexos, mejora la gestión y da ciertamente un sello de modernidad”, (Nacion.cl, 2012).

Asistencia técnica gratuita

SALFACORP tomó un camino propio para bajar las barreras tecnológicas y sumó capacitación impartida por la empresa y el SII, que se hizo de un proveedor de servicios que trabajó codo a codo con su proveedor al interior de su empresa. *“Nosotros tenemos una gran gerencia técnica […] entonces lo que hicimos fue agregar un cuarto actor, que es una empresa de tecnología que se preocupara de apoyar tecnológicamente a nuestros proveedores”.*

Apoyar a la Mipyme tiene sentido

El proceso de acompañar al contratista requiere un amplio consenso en la gran empresa que da patrocinio o es impulsora de una acción de RSET hacia las Mipymes. SALFACORP involucró a media docena de gerencias, sumando a sus metas de gestión algo que se podía ver como filantrópico y oneroso. Afirmó Muñoz: *“tenemos que buscar una justificación más allá de la responsabilidad social por sí sola, de buscarle un complemento operativo que tenga una lógica para que el gerente que está haciendo su pega, día a día, se vea beneficiado. […]Tuvimos que armar, en*

segundo lugar, toda una estrategia de por qué era bueno que el proveedor entrara a Factura Electrónica. Y en esa lógica, nuestra planificación se orientó en la integración de operaciones, en la integración procesal con nuestros proveedores; integrar la cadena logística. Al tener Factura Electrónica, íbamos a ahorrar en la digitación de papeles e íbamos a eliminar errores. Si había una factura que estaba mal emitida, íbamos a eliminar el llamado por teléfono…".

10

Beneficios explícitos 360°

Enrolar a la propia organización al barco no es un desafío menor cuando hay una divergencia de recursos, apremios y un retorno de mediano y largo plazo. El consenso producto de la comunicación interna y la construcción de sentido por parte de la alta gerencia permitieron sumar este Proyecto a la operativa diaria.

Propagación horizontal

11

Reconocimiento y visibilidad

Además de la propagación vertical hacia las Mipymes de la cadena, el Servicio aprovechó las lecciones aprendidas por las primeras grandes empresas y utilizó a los más exitosos como monitores en el proceso de embarcar y poner en marcha los siguientes proyectos de RSET.

Orellana resaltó con orgullo la distinción a Anglo American como el más exitoso proyecto de la primera generación de RSET: "Nosotros partimos en el primer grupo de este Proyecto, donde inicialmente éramos cinco empresas y posteriormente seis. De ese primer grupo, el Servicio nos distinguió a nosotros

como la mejor empresa en términos del trabajo realizado, eso se debió, insisto, a un tema de planificación y coordinación".

Y continuó: *"Esa experiencia para mí fue súper positiva en términos de poder transmitírselo a las empresas que venían a continuación. A nosotros nos pidieron ayuda en términos de explicarle a otras empresas -llámese Nestlé, Salfa y otras que participaron posteriormente- de presentarles las cosas buenas que hicimos, los errores que cometimos y que después pudimos solucionarlos".*

FUENTES

Fueron entrevistados a efectos de esta investigación y se les agradece espacialmente a:

- Marcos Veragua Contreras, gerente de la Confederación de Comercio Detallista y Turismo de Chile (CONFEDECH).
- Pedro Davis, presidente de la Confederación Gremial Nacional Unida de la Mediana, Pequeña, Microindustria, servicios y Artesanado de Chile (CONUPIA).
- Cristian González, subgerente de Impuestos Corporativos de la empresa SODIMAC.
- Edson Orellana, gerente de Impuestos Indirectos en Anglo American Chile.
- Iván Muñoz, empresa constructora SALFACORP.
- Pablo Valenti, especialista líder del Banco Interamericano de Desarrollo, team leader del equipo responsable del diseño del Proyecto.
- Patricio Díaz Lucarelli, especialista del Fondo Multilateral de Inversiones, Representación del BID en Chile.
- Enrique Román, evaluador del proyecto Factura Electrónica.
- Julio Pereira Gandarillas, ex director del Servicio de Impuestos Internos de Chile.
- Iván Beltrand Cruz, ex subdirector de Fiscalización del Servicio de Impuestos Internos.

- Ricardo Lerván Campusano, ex gerente de Proyecto del Servicio de Impuestos Internos.
- Raúl Faúndez, asesor de la Subdirección de Fiscalización del Servicio de Impuestos Internos.
- Fabiola Caamaño Osorio, gerente de Desarrollo de Factura Electrónica.
- Marcela Lacoste, jefa de la Oficina de Informática de Negocios, en la Subdirección de Informática del SII.
- Héctor Soto Soto, jefe de Área de Timbraje del Departamento de Atención y Asistencia al Contribuyente de la Subdirección de Fiscalización.
- Rómulo Gómez Sepúlveda, director Regional de la XV Dirección Regional Santiago Oriente.
- Patricio de la Fuente, jefe de Grupo de Información y Asistencia de la Dirección Regional Santiago Oriente.
- Aminta Pérez Gold, especialista en Proyectos, BID – FOMIN.
- Fredy Bentancurt, especialista Multi-sectorial en Tecnologías de la Información (TIC) para el Desarrollo, BID – FOMIN.

Se agradece especialmente su dedicación como contraparte y colaborador a Raúl Faúndez, asesor de la Subdirección de Fiscalización del Servicio de Impuestos Internos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bid-Fomin. (3 de Nov de 2004). Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de Comunicado de Prensa: http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2004-11-03/bid-aprueba-us132-millones-para-programa-multifase-que-fortalecera-estrategia-digital-en-chile,1041.html

Grupo Acción Digital. (2 de 2004). Agenda Digital Chile 2004-2006 . Obtenido de Ministerio de Economía, Fomento y Turismo: http://www.economia.cl/1540/articles-187092_recurso_1.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y la División de Estudios del Ministerio de Economía. (22 de 5 de 2012). Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Recuperado el 2013, de *Encuesta de Emprendimiento y Empresas:* http://www.economia.gob.cl/estudios-y-encuestas/encuestas/encuestas-de-emprendimiento-y-empresas/segunda-encuesta-longitudinal-de-empresas-2011/

Lagos Escobar, R. (21 de 05 de 2000). Archivo histórico de la Cámara de Diputados. Recuperado el 01 de 2013, de Cámara de diputados de Chile: http://www.camara.cl/camara/media/docs/discursos/21mayo_2000.pdf

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (5 de 2012). Caracterización del Emprendedor Chileno y sus emprendiemientos. Obtenido de *Empréndete Chile:* http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2012/05/Boletin-ELE-emprendedores.pdf

Nacion.cl. (1 de 8 de 2012). Obtenido de *Tecnología, Empresas:* http://www.lanacion.cl/sii-y-sercotec-distribuiran-25-mil-certificaciones-digitales/noticias/2012-08-31/103924.html

Reseña histórica. (20 de 01 de 2013). Obtenido de *Sitio del Servicio de Impuestos Internos*: http://www.sii.cl/sobre_el_sii/acerca/historia.htm

Subsecretaría de Economía . (2006). Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. Obtenido de *Encuesta de Acceso y Uso de TIC 2002-2006:* http://www.economia.cl/1540/articles-187096_recurso_1.pdf

Toro, J. (8 de 9 de 2003). Fasciculo Factura Electrónica Completa. (S. INTERNET, Ed.) Obtenido de *Servicio de Impuestos Internos:* http://www.sii.cl/home_factura/fasciculo_factura_completa.pdf

Valenti, P. (2011). E-Government and Competitiveness in Latin America: The Case of the Electronic Invoice. En *Global Strategy and Practice of E-Governance: Examples from Around the World* (pág. 17).