

En resumen, en el caso peruano se visualiza el impacto de los problemas de déficit fiscal que afectan el presupuesto 2003 que incluye la estimación de los ingresos tributarios del año 2003, en donde se han considerado las propuestas de las modificaciones en la legislación tributaria y las previsiones macroeconómicas así como las mejoras en la labor de control y fiscalización de la SUNAT que permitirá una expansión de la base tributaria. Asimismo se espera llevar a cabo la reforma tributaria, cuyo eje central será la ampliación de la base tributaria mediante la eliminación progresiva de las exoneraciones y su sustitución por gasto directo y localizado a nivel regional en el marco de la Ley de la Regionalización de acuerdo a manifestaciones de Máximo Mena, Presidente de la Comisión de Presupuesto del Congreso.

1.4.4. Administración tributaria y sociedad

El recordado presidente del Fondo Monetario Internacional Michel Camdessus dijo en una oportunidad algo que tiene hoy el mayor relieve “La mano invisible del mercado hay que acompañarla con la mano de la justicia del Estado y la mano solidaria de la sociedad”, sobre este mismo tema un notable empresario mexicano Lorenzo Servitje, fundador de uno de los más sólidos conglomerados de su país y con nivel internacional, hizo la siguiente reflexión: “pienso que aquí hay una prometedora veta de examen y reflexión que merece profundizarse. ¿Es posible esa mano eficaz de la sociedad que se propone?”

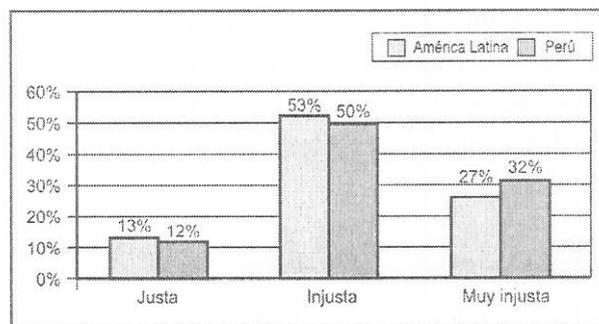
Es innegable la relación entre las administraciones tributarias y la sociedad, e incluso se puede afirmar que del nivel de conciencia tributaria depende un mayor cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y una mayor eficiencia de la administración tributaria. Que en países como Canadá existe un mayor cumplimiento voluntario esto es un elemento importante pero en América Latina las administraciones tributarias tratan de formar coaliciones con sociedades civiles y gremiales con los cuales trabajar en conjunto para lograr una lucha más eficaz contra la evasión y el contrabando, sin embargo el nivel de conciencia tributaria afecta

sustancialmente este tipo de coaliciones.

1.4.4.1. Administración tributaria peruana y sociedad

A continuación expondremos a través de opiniones vertidas por la prensa o sociedades civiles algunos aspectos de la opinión que se tiene de la administración tributaria peruana.

Gráfico 11. Cómo considera la distribución de los ingresos



Diario El Comercio del 29.09.2002 - Fuente Latinoamericano

En una publicación realizada por uno de los diarios más influyentes y leídos en la ciudad capital se indicaba:

“¿Que tanto más podemos tributar? Cada vez que se toca el tema de la recaudación de impuestos la reacción es la misma, hay que ampliar la base tributaria, hay que recaudar más, hay que presionar al contribuyente; ahora bien, el problema es saber si estamos realmente en posibilidades de recaudar más o si los ingresos que necesita el país deben salir de otro costal, como por ejemplo de la reducción del aparato estatal””en este caso la solución iría por el lado de erradicar (o al menos reducir) la evasión que se realiza a través del contrabando, la subvaluación, la elusión, así como otras especies creadas para burlar la ley. Solo si se combatiera adecuadamente el contrabando, el fisco podría incrementar en US\$ 600 millones sus ingresos.”

La Cámara de Comercio de Lima que es el gremio más representativo en Perú a nivel nacional sostuvo que en el 2002 se han efectuado modificaciones en las normas tributarias, orientadas en su mayoría a una mayor recaudación, pero considera que se soslaya el derecho de los

contribuyentes, indicando que las medidas administrativas de control de la deuda como los sistema de deducciones, percepciones y retenciones generan gastos y sobrecostos operativos a los contribuyentes. Asimismo dicho gremio estuvo publicando en diversos diarios comunicados en donde con el argumento de defender al gremio exhibía títulos tales como “Voracidad fiscal desconoce constitución y derechos del contribuyente” indicando que “hay toda una campaña por parte de la SUNAT, apoyada por el Tribunal Fiscal(dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas) para desconocer el crédito fiscal del IGV (IVA en Perú)” exponiendo finalmente “El gobierno debe agudizar su capacidad gerencial para combatir la evasión fiscal y el contrabando y enfrentar el tema de las exoneraciones tributarias, con lo cual solucionarían los apuros recaudatorios. Las exoneraciones significan US\$ 1 000 millones y se calcula que por el contrabando el fisco pierde US\$ 300 millones “ exaltando que “el gobierno respete la estabilidad jurídica y tributaria indispensable para generar inversión y desarrollo”. Cabe precisar que el Tribunal Fiscal es un ente independiente de la SUNAT cuyos pronunciamientos se basan de acuerdo a Ley, dichos argumentos de la Cámara de Comercio de Lima no se ajustan a la verdad y crean en el sector empresarial una opinión en contra de la SUNAT.

Así también en el Congreso de la República la cédula parlamentaria aprista (que agrupa a los políticos del partido político APRA opositorio al gobierno) presentó en el 2002 una moción de pliego interpelatorio al Ministro de Economía que entre otras preguntas indicaba: “Diga como es verdad que los precios de los combustibles se han elevado últimamente como consecuencia de la inadecuada política tributaria del Ministerio de Economía y Finanzas que ha incrementado reiteradamente el Impuesto Selectivo al Consumo a los combustibles, lo que refuerza la injusta estructura tributaria sustentada en los impuestos indirectos que pagan los que menos tienen”.

Asimismo el congresista de la República Jacques Rodrich indicó que en principio la Comisión de Economía del Congreso de la República que el preside no contempla otorgar delegación de facultades para que

el nuevo Código Tributario lo vea la SUNAT, indicando que se van a conciliar dos propuestas de códigos tributarios que están actualmente en elaboración, uno elaborado por la Sociedad Civil (Instituto Peruano de Derecho Tributario) y acogido por su despacho y otro que fue preparado por la SUNAT en el 2002 que ha estado elaborando un proyecto para introducir modificaciones al código Tributario, algunas de las cuales han sido reclamadas por analistas tributarios y gremios empresariales. Sin embargo el congresista ha declarado a la prensa lo siguiente “Sí creémos que debe haber un nuevo Código Tributario por que el actual es muy abusivo con el contribuyente Queremos darle las garantías a la SUNAT de que va a tener brazo fuerte pero flexible, para realizar su labor administrativa de cobrar los tributos, pero queremos a su vez que el contribuyente tenga sus derechos reales, que no se le conculquen estos derechos, muchas veces los auditores de la SUNAT (...) salen asumiendo que el empresario es un ladrón y que algo tienen que encontrar y así no funciona”⁶. Observamos que este tipo de opiniones dadas a la ligera crean una imagen negativa de la institución. Tal es el caso del comentario del Ministro de Producción Eduardo Iriarte indicó “En el Perú se mantienen impuestos anti técnicos, que dificultan la competitividad a nivel internacional”⁷

La Comisión de Economía del Congreso indicó que los proyectos que prioriza su agenda es referido a los mecanismos para disminuir la informalidad. Indicando que “se habla mucho de combatir la evasión y ampliar la base tributaria cuando son dos conceptos distintos. En el Perú el 60% de las empresas son informales y el resto son formales, de este 40% de formales alrededor de la mitad siendo muy generosos tributa regularmente mientras que la otra mitad evade o no tributa; en cambio ampliar la base tributaria significaría que se incremente el porcentaje de empresas formales, por ello el proyecto de ley de Mypes que busca formalizar a las micro y pequeñas empresas”.

⁶ “Comisión de Economía desestima aumentar impuesto a la renta a los que más ganan”. *Diario Gestión*, noviembre 2002.

⁷ Iriarte pide respetar convenios de estabilidad tributaria”. *Diario Gestión*, febrero 2003.

por ello el proyecto de ley de Mypes que busca formalizar a las micro y pequeñas empresas”.

Para visualizar la contraposición de criterios por parte de los gremios y la SUNAT en la aplicación de normas expondremos el tema de la compensación automática de impuestos pagados en exceso en el sistema de retenciones.

Según el congresista Natale Amprimo el actual régimen de retenciones del IGV (IVA) afecta negativamente a las empresas con menores márgenes de utilidad explicando que el objetivo de compensar automáticamente el exceso de IGV retenido contra otras deudas tributarias busca la equidad y justicia que debe orientar la política tributaria. El Intendente Nacional de Cumplimiento Tributario de la SUNAT indicó que para establecer la compensación automática del exceso de IGV retenido contra otras deudas tributarias podría poner en riesgo los controles que tiene la SUNAT “no es una medida necesaria porque en general no existe una conciencia tributaria, que el propio contribuyente se auto compense es delegarle mucha responsabilidad porque lamentablemente no existe una conciencia tributaria”, indicando “que dicha compensación es buena pero después de haber generado una cultura tributaria en la que el contribuyente sea responsable y pueda auto compensarse”.

Por otro lado cabe resaltar lo afirmado por el viceministro de Industria que indicó: “Lo que queremos es que la rentabilidad se de en los propios procesos productivos. Hay que fijarnos que en el país se produzcan inversiones orientadas al desarrollo de procesos que en sí sean rentables. No queremos generar irrealidades como por ejemplo que determinada empresa, actividad o sector, decida instaurarse o crecer, basando su rentabilidad en algún beneficio tributario...promover inversiones sobre la base de este tipo de beneficios es ilógico, no es sano y nos ha afectado durante muchos años y en muchos casos ha creado industrias ineficientes”.

Lo indicado anteriormente se visualiza en una propuesta expuesta por la Comisión para la Promoción de Exportaciones (Prompex) que en el 2001 presentó un plan que planteaba una serie de incentivos tributarios

con el fin de impulsar las ventas de productos nacionales en el exterior, con la meta global de duplicar las exportaciones en el 2006. El plan propuso compensar el Impuesto Selectivo al Consumo que pagan los exportadores en sus adquisiciones de diesel y petróleo residual con sus pagos a cuenta o regularización del Impuesto a la Renta, y si no fuera posible aplicar lo anterior, proponían solicitar la devolución del mismo a la SUNAT, indicando que esto permitiría reducir sobre costos a la exportación. Estas propuestas presentadas al gobierno no fueron acogidas por el Ministerio de Economía y Finanzas.

El presidente de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), "No se debe satanizar a las empresas privadas por los problemas determinados en los convenios de estabilidad jurídica sino apoyarlas porque es el único medio que lleva al desarrollo económico al país porque genera más empleos"⁸

Por lo anteriormente expresado es claro que la sociedad visualiza y pide una mayor eficiencia en la Administración Tributaria peruana, en resumen los principales problemas que las agrupaciones civiles indican que tiene el Sistema Tributario son las siguientes:

- Normas tributarias antitécnicas.
- Desigualdades tributarias: "Seguir gravando a los que siempre contribuyen".
- Recaudación de tributos son percibidos como medios de financiamiento de excesos en el gasto fiscal.
- Menores tasas de impuestos que fomenten el desarrollo económico.

Cabe resaltar las características básicas para una eficiencia en la recaudación tributaria:

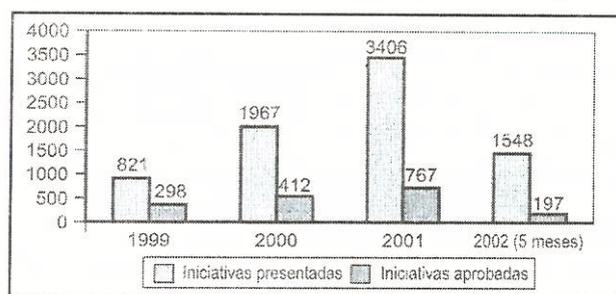
- Transparencia
- Simplicidad en el normatividad
- Eficiencia en la gestión

⁸ "Favre: No satanizar a sector privado". *Diario Gestión*, febrero 2003.

Asimismo también el país requiere un mayor compromiso de la sociedad con relación al tema de recaudación de tributos resumiéndose a continuación los principales problemas que afectan negativamente el desempeño de la Administración Tributaria peruana:

- Poca conciencia tributaria
- Tolerancia a la corrupción en el país
- Labor de “lobbys” en la promulgación de leyes en el congreso

Gráfico 12. Producción en conjunto de la legislatura



Con relación a los lobbys cabe señalar que algunas empresas transnacionales con una fuerte inversión en nuestro país tienen presencia en instituciones gremiales o civiles que presentan proyectos de ley en materia tributaria a congresistas de la República lo cual representa un riesgo para el cumplimiento de las funciones de la administración tributaria tal como se visualiza en el informe de la Comisión Andina de Juristas que examinó una muestra de 100 proyectos del año 2002 y concluyó que muchos se discutieron y promulgaron sin un mínimo de análisis técnico, indicando que “no hay un esfuerzo sistemático y concentrado para el análisis de la viabilidad de las normas”. El informe titulado “Ojo ciudadano en el congreso” pone en el tapete uno de los principales problemas del actual parlamento: la calidad de las leyes. Esta debilidad del Congreso representa un riesgo alto para la ciudadanía en general.

La espiral de violencia en que han entrado algunos países de América Latina originado por la crisis económica es un alto riesgo que involucra

también a las administraciones tributarias, tal es el caso de Bolivia que a principios del año 2003 fue víctima de la violencia por actos de protesta que generó incluso muertos, dicha protesta popular y policial tuvo su origen en el llamado “impuestazo” decretado por el gobierno de Gonzalo Sánchez de Lozada que consistió en gravar con el 12.5% los salarios, incluidos los de la policía para financiar el déficit fiscal, el rechazo de esta medida se origina en que la población siente de manera directa que “le están metiendo la mano al bolsillo para financiar el exceso del gasto público” en donde el déficit fiscal boliviano ha alcanzado niveles alarmantes originados principalmente por el nivel del servicio de la deuda externa y el alto costo de la reforma de pensiones debido a la creación de las Administradoras Privadas de Fondo de Pensiones. En Argentina, la población tuvo la misma sensación cuando el Ministro Cavallo impuso el corralito financiero, limitando la cantidad de dólares que los ahorristas podían retirar de los bancos”.

Para terminar sobre este tema haremos unas reflexiones realizadas por la Doctora Beatriz Merino en la VII Convención Nacional de Tributación “Tributa 2002”, cuyo tema central fue la reactivación y la reforma tributaria. Este evento fue organizado por la Federación de Colegios de Contadores Públicos del Perú y el Colegio de Contadores Públicos de Lima, a continuación algunas partes de su discurso:

“Siempre he estado convencida que la estabilidad económica de un país depende en gran medida del equilibrio fiscal, un país con un déficit fiscal elevado, su situación económica y social se torna inmanejable ... solo quedan dos alternativas: reducir el gasto público o elevar los ingresos del erario nacional (...) para mejorar los ingresos del país hay dos opciones: crear nuevos impuestos y elevar las tasas de los ya existentes o mejorar los mecanismos de recaudación (...) esta última opción es a nuestro punto de vista la mejor alternativa para la reactivación de la economía (...) en este aspecto la actuación de la SUNAT juega un papel fundamental (...) la administración tributaria busca asegurar el logro de su principal objetivo a largo plazo, cual es la satisfacción de las necesidades públicas, un mayor crecimiento económico y una mejor distribución del ingreso nacional (...)

la actuación de la SUNAT en su relación con los contribuyentes, constituye un eslabón clave para el financiamiento del bienestar y desarrollo del país (...) lograr una mayor recaudación no solo dependerá de la acción de la SUNAT es decir de los cambios en la gestión de la Administración Tributaria en sí que ya se están produciendo sino también de otros factores como la política tributaria, el marco jurídico del sistema tributario, el grado de conciencia tributaria de la población y la evolución de la economía (...) y sobre todo de la participación de la sociedad civil organizada como por ejemplo los colegios profesionales (...) en 1989 la presión tributaria no superaba el 7% hasta 1997 estos alcanzaron 14.2%; en el 2001 se situó en 12.3% (...) considerando la importancia que la recaudación tiene para el país, si bien es una función prioritaria de la SUNAT esta requiere de la participación de quienes conformamos la sociedad (...) en este punto el Colegio de Contadores cumple un papel trascendental, no solo por el apoyo y asistencia que brinda a los contribuyentes para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, sino porque los contadores públicos se constituyen en interlocutores entre la administración tributaria y los contribuyentes y en tal sentido puede contribuir a fomentar una mayor conciencia tributaria (...) dado que nuestro público objetivo es el mismo nuestros caminos están entrelazados, de este modo en la medida en que nosotros ampliamos la base tributaria, habrá un mayor requerimiento de servicios contables, en la medida en que nosotros hagamos innovaciones tecnológicas, ustedes tendrán un mayor campo de acción para desarrollar su agudeza y capacidad profesional (...) Señores contadores su profesionalismo como su ética resultan indispensables para asegurar y consolidar una relación contribuyente-administración tributaria armoniosa y justa (...) Quiero decirles que somos socios de un mismo proyecto cuyo objetivo es el bienestar de nuestros conciudadanos y el de nuestro país.”

1.4.5. E-Government

En 1999 una inspección conducida por Booz-Allen & Hamilton y la Unidad de Inteligencia Económica de más de 525 ejecutivos de alto nivel de un amplio rango de industrias revelaba que la internet es la reforma

de los lugares del mercado global y que ello continuaría así por muchos años. Más del 90% de los ejecutivos creen que la internet transformará o tendrá un mejor impacto sobre su estrategia corporativa dentro de dos años. De acuerdo a Matthew Barret, presidente y CEO del Banco de Montreal, “nosotros solamente estamos parados en el umbral de un nuevo mundo. Esto es como si nosotros recién hubiéramos inventado la imprenta o la máquina de vapor”. No solamente es la internet la vía cambiante de clientes, abastecedores y compañías que interactúan, esto es un cambio en la forma en que las compañías trabajan internamente.

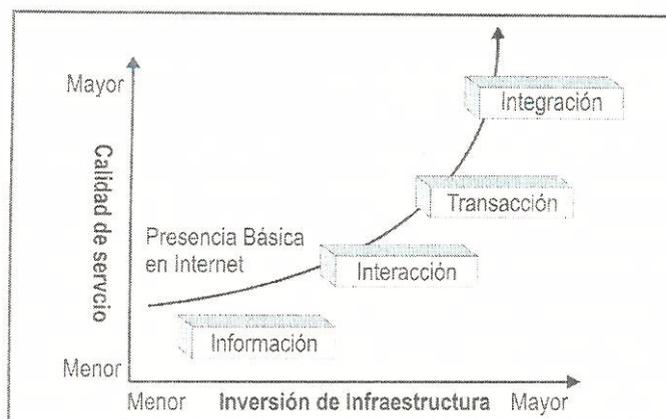
Las naciones desarrolladas están enfrascadas en una carrera por incrementar la eficiencia de la gestión pública al aprovechar las facilidades que brindan las tecnologías de información. El gobierno electrónico o e-government es la transformación de los procesos del Estado usando las tecnologías de información y comunicaciones, en especial internet, para lograr mejorar la eficiencia de sus instituciones, brindar mejores servicios orientados al ciudadano y dar mayor transparencia a las actividades y acciones de gobierno.

¿Por qué implementar e-government para modernizar el estado?

Para lograr mayor disciplina fiscal, se requiere tener un control de los gastos del Estado, cuánto compra anualmente, cuánto se paga por los bienes y servicios, a quiénes se contrata. El resultado de estas transacciones publicado en línea incrementa la transparencia y el control, lo que mejoraría la eficiencia en la gestión pública. Para incrementar la competitividad del país, los trámites ante entidades públicas pueden ser más simples y sencillos, se pueden realizar desde cualquier lugar y en forma no presencial por medio de tecnologías de información disponibles. Esto permite a las empresas ahorrar tiempo y dinero en la atención de todos sus trámites con el gobierno. De esta forma las empresas que operan en este país serán más competitivas porque tendrán menores costos.

Para incrementar la eficiencia del Estado, el gobierno electrónico, al ser una estrategia nacional, permite la integración de procesos entre

Gráfico 13. Etapas del servicio de e-government



instituciones gubernamentales al ahorrar costos compartiendo infraestructura y recursos. Por ejemplo, las municipalidades podrían compartir una plataforma de servicios por internet que permita a los ciudadanos el acceso a información de trámites documentarios de su interés o facilitar el pago de sus tributos. Lo mismo se puede aplicar a ministerios y entidades de recaudación del Estado.

Para lograr un gobierno más democrático, ya que las operaciones del gobierno son publicadas casi cuando estas ocurren, son transparentes, personas individuales, grupos o gremios pueden revisarlas y dar su opinión. Para esto se puede establecer foros temáticos donde los ciudadanos dan a conocer sus puntos de vista y opiniones. Se establece una “Democracia Digital” mediante el voto en línea e interacción con el ciudadano.

Para incrementar el conocimiento de las necesidades de la población, gracias a la información generada durante la automatización de los trámites y los servicios en línea que se brindan a los ciudadanos, se puede emplear herramientas de extracción de datos “Data Mining”. Estos instrumentos están basados en técnicas estadísticas que permiten encontrar patrones y tendencias de las necesidades y requerimientos de la población. De esta forma, se cuantifican las necesidades por diversos criterios y se puede predecir los requerimientos de necesidades futuras.

En los servicios electrónicos se pueden apreciar cuatro etapas básicas de madurez:

- Información: Las agencias gubernamentales ofrecen información a través de la red al público.
- Interacción: Comunicación bidireccional permite remitir vía electrónica información propia y recibir respuesta.
- Transacción: Se realiza una transacción completa entre la institución y el ciudadano, lo que facilitará por ejemplo, la declaración y pago de impuesto o la obtención de un certificado vía electrónica.
- Integración: Todos los servicios gubernamentales integrados en un solo portal funcional que facilita información completa sobre el gobierno, con servicios más personalizados y sofisticados.

La consultora Accenture ⁹ en el año 2002 publicó los avances de los países en e-government de acuerdo a dos medidas: madurez de servicios prestados (service maturity) y madurez de entrega (delivery maturity), que clasifica a los países en cuatro grupos:

a) Líderes innovadores:

Los países con mayores avances en la implementación del gobierno electrónico son: Singapur, Canadá y Estados Unidos, quienes han encontrado un balance adecuado en el liderazgo político y sus programas de simplificación administrativa. Estos basan sus servicios en el enfoque al ciudadano y sus preferencias. Para esto adoptan disciplinas **CRM** como herramienta para incrementar sus eficiencias. En cuanto a la tipología de servicios proporcionados, una gran proporción de tipo interaccional y transaccional.

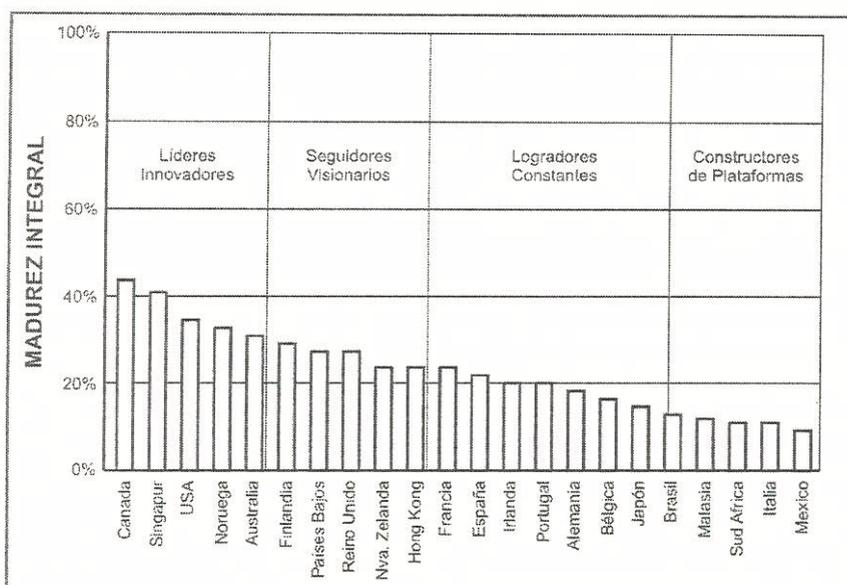
b) Seguidores visionarios:

Donde se cuentan Noruega, Australia, Finlandia, Holanda y Reino Unido, que se rezagan de los líderes actuales por dos aspectos:

⁹ ACCENTURE. "Rethoric vs. Reality: Closing the gap". Disponible en: <http://www.epractice.eu/files/media/media_846.pdf>

sofisticación y simplicidad administrativa. Éstos han logrado expresar su visión para e-government, pero todavía no han podido traducirla en un completo servicio para ciudadano.

Gráfico 14. Madurez del país



c) Logradores constantes:

Nueva Zelanda, Hong Kong Francia, España, Bélgica, los cuales están haciendo un constante progreso hacia la implementación de e-government. Todavía no han diseñado técnicas sofisticadas de entrega de servicio ni están listos para incrementar el volumen de transacciones complejas, como los grupos anteriores.

d) Constructores de plataformas:

Corresponde a los países que recién se han embarcado en el proyecto de e-government. Un ambiente político complejo, cambios recientes en el liderazgo político, inercia administrativa, infraestructura inmadura y poblaciones dispersadas geográficamente son factores que, en algún grado han inhibido su habilidad para tener un progreso

significativo. En este grupo se encuentran Japón, Brasil, Sudáfrica, Italia, México y países sudamericanos. Chile estaría en este grupo, pero no fue incluido en el estudio.¹⁰

Aplicaciones en Latinoamérica: Caso de abastecimiento público en Chile.

La mayor parte de países latinoamericanos que están rezagados en e-government, incluye el Perú. La agencia encargada del abastecimiento en Chile era considerada altamente burocrática, ineficiente y con superpoblación de empleados. Se había detectado algunos casos aislados de corrupción. Realizaba compras por unos US\$7 000 MM anuales y tenía gastos de US\$12.MM en avisos de periódicos.

Luego de realizada la reforma de la agencia y de implementar el www.chilecompra.cl se generaron ahorros de US\$ 200 MM en la operación, lo que simplificó los trámites y disminuyó el riesgo de corrupción. Además, se generó valor agregado al proveer información estadística y de gestión en manejo de contenidos, conocimiento del mercado y otros. El monto total transado desde la creación del sitio de diciembre a mayo del 2000 es de US\$ 8 913 933. Ahora, los costos de administración son cubiertos por el sector privado, y los ahorros reales obtenidos están entre el 7 y 20% antes de haber completado el proceso de abastecimiento electrónico.

1.4.5.1. E-government y Administración Tributaria peruana¹¹

La conferencia de líderes de gobierno, organizada por Microsoft y desarrollada en abril del año 2002 en Seattle fue una cumbre mundial en la que se trataron los últimos avances en este campo. Allí asistió representando al Perú la doctora Beatriz Merino Superintendente Nacional de la SUNAT, de quien a continuación se recogen los comentarios más resaltantes con respecto al encuentro:

¹⁰ ORREGO LARRAÍN, Claudio. "Chile's Government Procurement E-System". *E-Government in Developing Countries: Achievements & Prospects*. Washington, D.C.: World Bank/Development Gateway Conference, June 11-12, 2001.

¹¹ SUNAT. "Perú y el gobierno electrónico". *Revista Tributemos*. Lima: SUNAT, abril 2002.

“La conferencia sirvió para poner al alcance de la SUNAT los conceptos, visiones y metodologías más innovadoras en tecnología de la información y estudiar la posibilidad de introducir estos temas para cumplir de manera más eficaz nuestro compromiso de servicio al ciudadano y facilitarle de este modo el cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias. Como la administración tributaria tiene el firme propósito de utilizar en beneficio del interés general las mas modernas tecnologías de la información, la SUNAT concibe la internet como una vía alternativa, cómoda y eficaz para dicho propósito que además cuenta con absoluta garantía de seguridad y confidencialidad para todos los contribuyentes (...) En ese sentido los que trabajamos en la SUNAT tenemos la clara comprensión de que solo un Estado moderno y eficiente será capaz de representar y velar por los intereses de la sociedad (...) nuestro plan de acción contempla no sólo la consolidación de los productos telemáticos que se han venido introduciendo desde 1999 sino avanzar de manera cualitativa hacia la interacción total con los contribuyentes, bajo el concepto de oficina virtual (...) con los resultados obtenidos en la aplicación de programas telemáticos de la SUNAT estamos en condiciones de afirmar que la administración tributaria ha reducido en gran medida el uso de formularios físicos y pretende convertirse en una de las principales instituciones difusoras de la cultura del gobierno electrónico. El uso de los sistemas de información telemáticos han permitido una reducción de los costos de recaudación del 12% al 9% del presupuesto de la SUNAT (...) Hay que indicar que la proyección que tiene la SUNAT sobre la mejora de sistemas virtuales se encuentra reflejada en los actuales planes estratégicos (...) entre nuestros planes se encuentran la presentación de declaraciones y pago de los medianos y pequeños contribuyentes a través de las páginas WEB de los bancos recaudadores, acceso en forma personalizada a toda la información tributaria del contribuyente y la realización de los principales trámites administrativos, así como la presentación y pago de las declaraciones juradas de los principales contribuyentes a través de la pagina web de la SUNAT, con ello se estaría dando inició al concepto de oficina virtual por el cual los contribuyentes pueden realizar sus transacciones personal y

fluidamente a través de Internet (...) cabe agregar que en el programa de oficina virtual de la SUNAT todo contribuyente además de su RUC (NIT) será identificado por un usuario y clave personalizada que la administración le brindará (...) Ante este panorama podemos decir que nuestra institución se encuentra en el camino del futuro y avanza hacia una SUNAT virtual, lo que recoge precisamente el espíritu de la conferencia de Seattle.”

1.4.6. Estrategias según Michael Porter

La combinación entre la ventaja competitiva que se desea alcanzar con el ámbito competitivo donde se desea conseguir la ventaja, dará como resultado las tres estrategias genéricas definidas por M. Porter:

- Estrategia de liderazgo en costos
- Estrategia de diferenciación de productos
- Estrategia de segmentación de mercados

Gráfico 15. Ciclo de vida y estrategia genérica

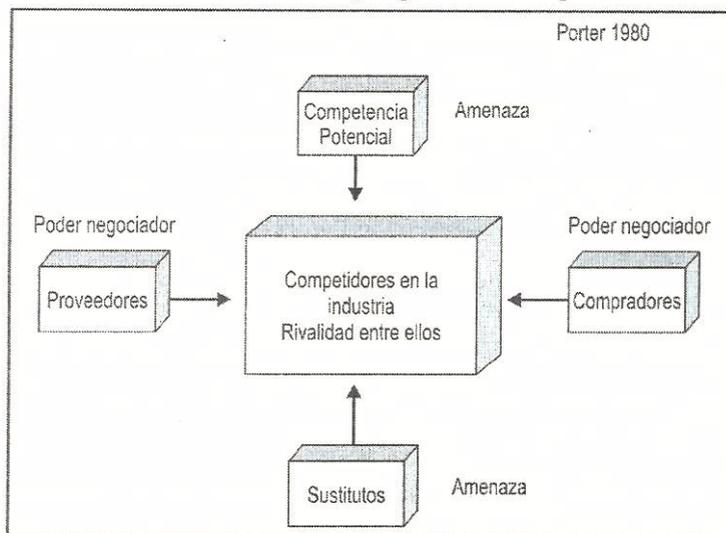
| | | Introducción | Crecimiento | Madurez | Declive |
|--------------------------------|--------------|--|--|--|---|
| Objetivos | | Crear conciencia del productos y estimular su prueba | Maximizar la cuota de mercado | Maximizar beneficio y defender cuota de mercado | Reducir costes y sustituir el producto |
| Estrategia Genérica | | Diferenciación | Diferenciación Segmentación | Liderazgo en Costes Segmentación | Liderazgo en Costes |
| Estrategia de Marketing | Producto | Ofrecer un producto básico | Ofrecer variedad de productos, garantías | Diversificar marcas o modelos | Eliminar productos débiles |
| | Precio | Basado en coste | Precio penetración | Precio del competidor e interior | Reducir precios |
| | Distribución | Selectiva | Intensiva | Más intensiva | Selección eliminar canales no rentables |
| | Publicidad | Estimular toma de conciencia en adaptadores iniciales y distribuidores | Estimular el mercado masivo | Insistir en los beneficios derivados de la marca | Reducir el nivel y mantener a los clientes fieles |

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún

segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- a) Amenaza de entrada de nuevos competidores

Gráfico 16. Las cinco fuerzas que guían la competencia industrial



- b) La rivalidad entre los competidores: Es más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- c) Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, que impongan sus condiciones de precio y tamaño del pedido y será más complicada si lo que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación es más crítica si los clientes desean estratégicamente integrarse hacia adelante.
- d) Poder de negociación de los compradores: Los clientes están muy

bien organizados, el producto tiene varios sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación es más crítica si los clientes desean estratégicamente integrarse hacia atrás.

- e) Amenaza de ingreso de productos sustitutos: se complica si los sustitutos están avanzados tecnológicamente o con precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la industria.

1.4.6.1. Estrategias según Michael Porter y administración tributaria peruana

El enfoque de la administración en el sector privado y público, son muy similares tales como la aplicación del planeamiento estratégico, benchmarking, entre otros.

Según M. Porter, la estrategia competitiva puede definirse como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, igualmente la administración tributaria para la lucha de la evasión debe emprender acciones ofensivas, proactivas y preventivas para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas.

A continuación vamos a comprar elementos identificados por Porter que forman parte del entorno del sector privado:

Cuadro 8. Entorno del sector privado

| Sector Privado | Administración Tributaria |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Clientes - Competencia - Proveedores | <ul style="list-style-type: none"> - Contribuyentes - Contribuyentes evasores - Recursos humanos y proveedores de activos y servicios |
| Estado: formado por diversas entidades y Sociedad en general | |

Asimismo podemos aplicar las siguientes estrategias dependiendo del elemento con el que se relaciona la administración tributaria:

- a) Estrategia de liderazgo en costos: Disminución de costos en la relación tributaria con los contribuyentes. Utilización de internet como un medio de disminución en los costos de la administración. El liderazgo en costos se debe desarrollar a partir del “efecto experiencia”, que como consecuencia de la experiencia que va acumulando una organización, el costo real del valor añadido total de la empresa disminuye en términos unitarios. Es decir el aporte de las áreas operativas en cuanto a los procesos básicos de gestión de datos, control de la deuda y fiscalización se deben encaminar a este objetivo.
- b) Estrategia de diferenciación de productos: A pesar que los medianos y pequeños contribuyentes representan el 15% de la recaudación, la administración tributaria peruana les podría proporcionar softwares contables compatibles con los sistemas de la institución que permita la migración de la información. En este sentido, este servicio debe ser percibido en la sociedad (mercado) como único, y así poder conseguir que los contribuyentes utilicen el servicio en vez de otros, basando sus estrategias de diferenciación por las características técnicas del servicio, pudiendo ser diferenciados sectorialmente según las necesidades de los contribuyentes y de la administración tributaria.
- c) Estrategia de segmentación de mercado: Diferenciar a los contribuyentes por sectores para prestar mejor servicio y que mejore la lucha contra la evasión, pudiendo seleccionar un grupo de contribuyentes en particular, por tipo de productos o un mercado geográfico, atendiendo a un estrecho objetivo estratégico, que permita obtener una mayor eficacia que desarrollar esta actividad en una forma más amplia o general a todos los contribuyentes.

1.4.7. Los 14 puntos de Deming y la Administración Tributaria peruana

Ser constante en el propósito de mejorar los productos, servicios y procesos

En la actualidad se han acentuado los propósitos de cumplimiento de nuestra misión institucional y objetivos estratégicos en base a la innovación y un mantenimiento y constante mejoramiento continuo. Esto se visualiza en las acciones y normatividad que la SUNAT inició en el año 2002. Sin embargo haciendo una dura autocrítica con el fin de mejorar la eficiencia de la administración nos preguntamos ¿por qué la cantidad de novedades observadas en el año 2002 y las que se proyectan en el 2003 en la administración tributaria peruana, no se observaron en periodos anteriores? Muchas pueden ser las respuestas, pero para aprender del pasado nos enfocaremos en una frase que resume las consecuencias de la solución reactiva a los problemas de la administración tributaria. “No son los grandes los que se comen a los pequeños, son los veloces los que se comen a los lentos”. Esta frase quiere sintetizar el hecho de que a pesar de la magnitud de la administración tributaria peruana con presencia a nivel nacional por no actuar rápida y proactivamente no ha podido controlar los diversos niveles de evasión que se han ido desarrollando en el transcurso de tiempo.

Adoptar la nueva filosofía

Esta nueva filosofía a la luz de todos los cambios que en la actualidad esta enfrentando la administración tributaria se concretan en la misión institucional indicada en el punto 3.1. de este informe. Sin embargo de la evasión que se observa en diversos sectores la administración tributaria no debe ser reactiva sino proactiva. La administración tributaria debe evaluar el costo de efectuar cambios normativos y acciones de fiscalización que disminuyan las pérdidas originadas por la evasión basadas en estudios que desarrollen una forma de control de estos a nivel nacional versus solo resolver los casos de evasión uno por uno en función a la programación de fiscalización.

No depender más de la inspección masiva

Aunque esta es la meta a conseguir en el largo plazo, esto aún no se ha conseguido, todavía se realiza control e inspección en diversas etapas de

los procesos básicos de gestión de datos, control de la deuda y fiscalización. Se espera lograr estas metas a través del plan de capacitación y proyectos de mejoras de los procesos que se tienen establecidos.

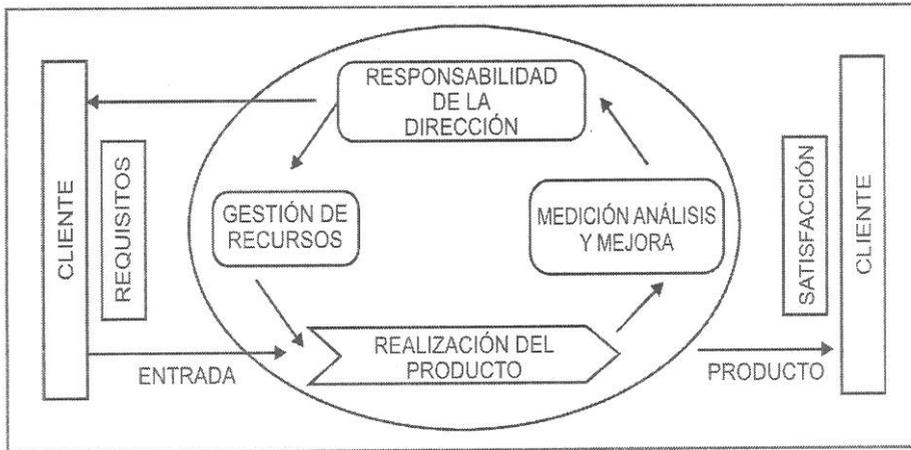
Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio

El principal insumo en la SUNAT son los recursos humanos, desde ningún punto de vista la SUNAT trata de tener mayor personal cuyo costo sea bajo y aunque parezca utópico tampoco el nivel remunerativo debe representar un incentivo para trabajar en la SUNAT, por ello el valor de la mística institucional. Así también el personal en el cumplimiento de sus labores debe dar cumplimiento al Texto Único de Procedimientos Administrativos, al Manual y Reglamento de Organización y Funciones y al Reglamento Interno de Trabajo con lo que se viene exigiendo que cumplamos con los estándares que hemos establecido. Tomando en cuenta otro tipo de suministro de bienes y servicios por ser una institución pública debe ceñirse a los parámetros de licitaciones públicas, en todo caso se debe cuidar mucho el control de calidad aplicado para los insumos requeridos en los procesos debiendo ser manejado en toda la cadena de suministros y aplicar Calidad Total “desarrollando a los proveedores”, estableciendo una Cultura de calidad.

Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio

Se debería implementar en la SUNAT que el ciclo de trabajo este enfocado en el Sistema de Gestión de Calidad: Este esquema refleja como se opera; recogiendo la información suministrada por los contribuyentes en cuanto a sus requerimientos y su grado de satisfacción, para que la empresa a través de su alta dirección gestione los recursos necesarios, se realice mejoras en el servicio y se ejecute una medición, un análisis y la mejora en los procesos.

Gráfico 17. Mejora continua del sistema de gestión de calidad



Instituir la capacitación en el trabajo

Este es otro aspecto de suma importancia y así lo ha entendido la Alta Dirección, hoy se cuenta con un plan de capacitación anual para los trabajadores y para los niveles medios, aunque esto sólo cubre el aspecto técnico se espera mejorar en el aspecto humano a través de las capacitaciones internas propuestas por los jefes de equipo.

Instituir el liderazgo

Se debería fomentar un mayor liderazgo entre las dependencias descentralizadas a nivel nacional, el liderazgo mejora los procesos y cultura organizacional, por ejemplo fomentar el trabajo en equipo a nivel institucional, a nivel nacional que se destierren las barreras geográficas por medio del uso del correo electrónico, en lugar de medios formales para entablarse cualquier comunicación. Si bien es cierto es una institución del Estado, hay trámites que se pueden realizar por la vía informal, que acorten distancias, generen mayor trabajo en equipo a nivel nacional y agilice nuestra labor; sin embargo esto depende del ejemplo y liderazgo de la Alta Dirección. También es importante que no solo las jefaturas sean líderes en su labor sino también en la parte operativa, debido a que esta faltando el desarrollo de líderes de equipo. El personal esta más preocupado

por resultados operativos que por la parte humana. Para mejorar esto se han planificado capacitación para los temas de motivación, productividad y calidad.

Desterrar el temor

¿Será posible que en una organización vertical y con barreras geográficas muy acentuadas muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición? Lamentablemente es cierto. En ocasiones el personal suele, o bien seguir haciendo las cosas de manera incorrecta, o bien dejar de hacerlas. La pérdida económica por el temor es aterradora. Para mejorar la calidad y la productividad es necesario que la gente se sienta segura. Este problema no se soluciona con supervisión sino con trabajo en equipo. Respecto a este tema la Alta Dirección ha establecido que la comunicación interna sea en ambos sentidos, dejando plena libertad para comentar y sugerir, sin embargo aún hay jerarquía debido a que la comunicación pasa por el filtro de las jefaturas y de ser crítica a la gestión, corre el riesgo de no fluir a la instancia superior. Por ello, se sugiere un canal libre donde cada trabajador pueda expresar su opinión y sugerencia sin temor a la represalia por parte de su jefatura. Cabe resaltar que este tema se ha acentuado con la fusión de la SUNAT con ADUANAS. Nuevamente el liderazgo juega un rol importante.

Derribar las barreras que haya entre áreas y las de staff

Con parámetros de control de gestión en donde se comparan las diversas dependencias regionales de la SUNAT y teniéndose en cuenta que no se tiene generalizado el trabajo en equipo entre áreas, me parece que hay mucho por hacer en este aspecto.

Las áreas a nivel regional coordinan sus acciones mediante nuestro sistema de correo interno, y se tiene una experiencia muy valiosa de trabajo en equipo con el operativo de arroz desarrollado a nivel casi nacional en donde todas las áreas trabajan arduamente y en equipo para lograr los objetivos establecidos, **no se ha vuelto a repetir esa experiencia desde julio del año 2002.**

Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral

Según Deming, estos nunca le sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo indicando “deje que la gente establezca sus propios slogans”

En la SUNAT sí existen los slogan y las metas, por ejemplo nuestros parámetros de medición es la recaudación. Donde se puede visualizar la aplicación de este criterio establecido por Deming es en la labor de fiscalización dado que la generación de riesgo en los contribuyentes no tiene parámetros de medición.

Eliminar las cuotas numéricas

Según Deming las cuotas sólo toman en cuenta los números, no la calidad o los métodos. Por lo general constituye una garantía de ineficiencia y de altos costos. Para conservar el empleo una persona trata de llenar una cuota a cualquier costo, sin considerar el daño que pueda ocasionarle a la organización.

Las metas están institucionalizadas en la SUNAT, por ejemplo en fiscalización existen las metas de cantidad de auditorías y las metas de recaudación estimada por caso. Es en el último que se visualiza mejor lo negativo de una cuota numérica, aunque se tenga estimado el porcentaje de evasión por sector no se puede estimar con un promedio la recaudación por auditoría.

En auditoria se debe tratar de exigir calidad en el trabajo técnico antes que cumplir con una recaudación estimada, la cantidad de auditorias a efectuar si debe ser estimada pero de una forma que no menoscabe la calidad del trabajo.

Las formas de control de gestión son importantes pero deben ir acompañadas de calidad en el desempeño.

Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.

La gente está ansiosa por hacer un buen trabajo y se siente angustiada cuando no puede hacerlo. Sucede con mucha frecuencia que la actitud

equivocada de algunos supervisores, los equipos defectuosos y los materiales deficientes constituyen barreras que deben eliminarse.

Los trabajadores sí se sienten orgullosos cuando realizan un trabajo bien hecho, pero el reconocimiento general del área es importante. Esto realmente depende del liderazgo de las jefaturas, se debe implementar un sistema de incentivos al personal (no solo económico). A partir del año 2002 se instituyó un premio anual a los trabajadores más compenetrados con la institución, pero debería premiarse también al personal cuyas sugerencias den un resultado positivo, este es un reconocimiento público a su aporte e invita a todos a ser partícipes de proyectos donde desarrolle aún más sus capacidades. Si bien se tiene establecido el sistema de bonos de productividad faltaría complementarlo con el establecimiento de líneas de carrera.

Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento

Tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser entrenadas en el empleo de los nuevos métodos, incluyendo el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.

Si bien la SUNAT siempre se ha caracterizado por la capacitación, en el sentido estricto esto no solo es llevar un curso, se debe hacer mayor énfasis en la calidad del curso y su oportunidad. Esto forma una debilidad organizacional detectada por la Alta Dirección. El fomentar liderazgo en equipos de trabajo que fomenten la retroalimentación es importante en el desarrollo de la cultura organizacional y la mística institucional.

Tomar medidas para lograr la transformación

Se requerirá de un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad. Los trabajadores no están en condición de hacerlos por su propia cuenta, y tampoco los gerentes. Un número crítico de las personas que trabajan en la institución debe entender de los catorce puntos, las cinco enfermedades y los obstáculos.

La SUNAT está en proceso de desarrollo impulsado principalmente por la fusión con ADUANAS. El norte establecido por el Plan Estratégico, es una de las medidas establecidas para lograr la transformación, la

oportunidad extraordinaria que nos recalca nuestra Superintendente Nacional, nos muestra la importancia del momento que afronta esta organización. Como dijo Ronald Reagan al hacer frente a la crisis económica norteamericana en la década de los años ochenta: “Si no es ahora ¿cuándo?, si no somos nosotros ¿quiénes?”

Hacia futuro debe prepararse a un equipo de trabajo que se encargue de la aplicación del método Deming, a fin de generar una cultura de calidad para generar estrategias que nos lleven hacia una calidad total.

Análisis de las enfermedades mortales

Al igual que los catorce puntos, Deming estableció cinco enfermedades mortales y los obstáculos, que constituyen una receta comprensiva para el cambio que aplicaremos a continuación en la SUNAT:

Falta de constancia de propósito

Una compañía que carece de constancia en la búsqueda de su propósito no cuenta con planes a largo plazo para permanecer en el negocio. En este aspecto la SUNAT tiene claro el norte en el establecimiento del Plan Estratégico 2002-2007 el cual se difundió a nivel nacional en cada dependencia regional y que se encuentra en intranet y al alcance de la ciudadanía por internet como parte del proceso de transparencia.

Énfasis en las utilidades a corto plazo

Esta enfermedad consiste en velar por el aumento de dividendos socavando la calidad y la productividad, se interesan más en cifras y números. En este punto hay que controlar que los requerimientos del déficit en el corto plazo no impacte negativamente en la política tributaria establecida a largo plazo.

Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual del desempeño

Los efectos de esta práctica son devastadores, esta enfermedad se da en toda organización y el descontento del personal respecto a esto es claro, principalmente porque es la carta de presentación de cualquier funcionario

a nivel nacional, esto trae como consecuencia rivalidad entre los empleados, se pierde el trabajo en equipo, la clasificación del mérito crea muchas veces temor y puede generar en las personas sinsabores profesionales que impactan negativamente en su desempeño. Se da por el mismo instinto de conservación de su trabajo en una situación de inestabilidad laboral como la que se percibe en un proceso de fusión de tributos internos y aduaneros.

Nivel de rotación de la gerencia

En el periodo 2000-2001 en el que el entorno político del Perú entró en una etapa de transición fue muy difícil para la institución, llegando a tener en un solo año hasta 4 superintendentes nacionales diferentes. A partir del año 2001 se estableció un mayor equilibrio y rumbo de la institución.

Manejar una compañía basándose únicamente en cifras visibles.

La SUNAT no debe basarse solo en cifras visibles, en el nivel de la recaudación, sino en la calidad total del desempeño profesional por esto el énfasis en la capacitación. También cumple un rol importante el área de control interno, que debe ser una área preventiva más que correctiva.

1.4.8. Método de control de procesos (PDCA)¹²

Kaouru Ishikawa sostenía que “Si usted no tiene un ítem de control, usted no gerencia”. Así el “control de proceso” se ejerce a través del Ciclo PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACTION), compuesto por cuatro fases básicas del control: Planificar, Ejecutar, Verificar y Actuar correctivamente. Los términos usados en el Ciclo PDCA, tienen el siguiente significado:

Planeamiento (P): Esta es la fase del establecimiento de la “directriz de control” y supone establecer:

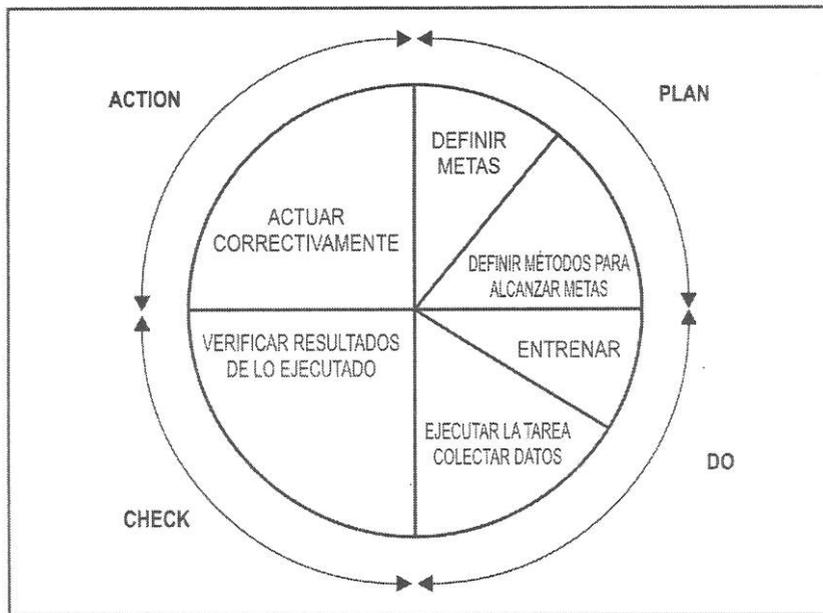
- a) Metas para los ítems de control y estándares.
- b) Establecer la manera (el camino, el método) para alcanzar las metas propuestas.

¹² FALCONÍ CAMPOS, Vicente. TQC. *Control de la calidad total (al estilo japonés)*. Belo Horizonte: Universidad Nacional de Minas Gerais, 1992.

Ejecución (D): Ejecución de las tareas exactamente de la forma prevista en el plan y en la recolección de datos para la verificación del proceso. En esta etapa es esencial el entrenamiento en el trabajo resultante de la fase de planeamiento.

Verificación (C): Tomando como base los datos recolectados durante la ejecución, se compara el resultado obtenido con la meta planificada.

Gráfico 18. Ciclo PDCA de control de procesos



Actuación correctiva (A): Esta es la etapa en la cual el usuario detectó desvíos y actuará de modo que el problema no se repita nunca más.

1.4.8.1. El método de control de procesos y Administración Tributaria Peruana

Como parte importante del plan estratégico se tienen los parámetros de control de gestión que evalúan el logro de los objetivos y metas a nivel institucional que también involucra métodos de control de procesos que por su confidencialidad no serán profundizados, pero sí expondremos a

continuación algunas sugerencias al método de control de gestión en el proceso de control de la deuda:

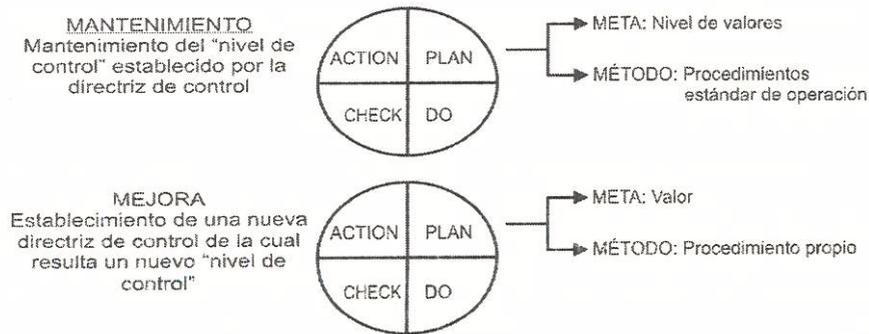
Ciclo PDCA en el mantenimiento y mejoras.

El ciclo PDCA en el mantenimiento puede utilizarse para el proceso de control de la deuda, cuando este sea repetitivo y el Plan (P) consta de una meta, que es una faja aceptable de valores y de un método que comprende los “Procedimientos estándar de operación” como por ejemplo: cantidad estándar de órdenes de pago emitidas a contribuyentes.

El ciclo PDCA en las mejoras se utiliza cuando el proceso no es repetitivo y el plan consta de una meta que es un valor definido (por ejemplo: emitir 2 000 órdenes de pago a contribuyentes o reducir en 50% el índice de errores en el sistema de control de la deuda) y de un método que comprende aquellos procedimientos propios, necesarios para alcanzar y mejorar la meta.

Todos los integrantes de una organización (directores, gerentes, personal operativo) deben utilizar el ciclo PDCA de las dos maneras que se indican, pero el personal operativo utiliza el ciclo PDCA en el mantenimiento, pues su trabajo consiste, esencialmente, en el cumplimiento de las metas o estándares. El personal operativo utilizaría el ciclo PDCA en las mejoras cuando participan de los Círculos de Control de la Calidad (CCC).

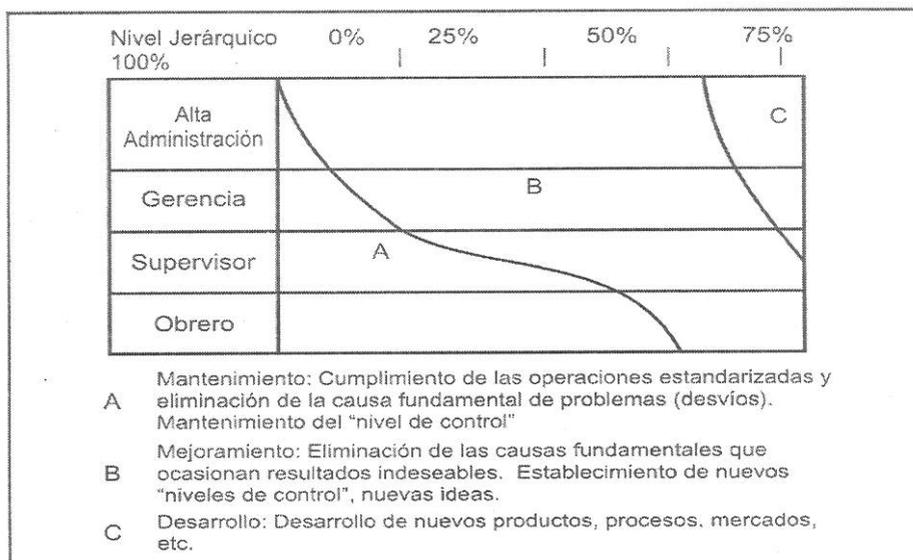
Gráfico19. Ciclo PDCA para mantenimiento y mejora de la directriz de control del proceso.



A medida que se asciende en la jerarquía, el ciclo PDCA se debe utilizar cada vez más en las mejoras, esto significa que la gran función de las instancias de decisión es establecer nuevos niveles de control que garanticen el mejor desempeño de la organización.

El camino adecuado para obtener mejoras continuas en los procesos es el que conjuga los dos tipos de gerenciamiento: el de mantenimiento y el de mejoras, mejorando continuamente los estándares, estableciendo un nuevo "nivel de control" (nuevo valor meta para un ítem de control).

Gráfico 20. Distribución de los trabajos de mantenimiento, mejoramiento y desarrollo en la estructura jerárquica de Toyota.



El ciclo PDCA utilizado para mantener resultados

Después de aplicado el método PDCA antes indicado se juzgará por lo resultados, se verificaría si los procesos básicos de gestión de datos, control de la deuda y fiscalización son óptimos o si se desperdicia parte del presupuesto con que cuenta la administración que finalmente es el dinero de los contribuyentes, todo esto como consecuencia de las pérdidas que generan los errores en los procesos producidos por la falta de control.

El personal operativo no es culpable de esto sino las instancias de decisión al ser ellos quienes establecen las “directrices de control” que generalmente no existen, en la administración tributaria peruana. Debería examinarse y controlarse el Sistema de Recaudación Tributaria (SIRAT) u otras herramientas informáticas rígidas que generen parte de los errores y pérdidas de tiempo y esfuerzos.

Todas las personas de una organización están interesadas en mejorar sus resultados pues ésta es una actividad altamente motivadora cuando se dirige correctamente, pero el principio básico del “concepto de control” es que para mejorar, es necesario antes que nada saber mantener la “directriz de control”.

El ciclo PDCA utilizado para mejorar resultados

La utilización del ciclo PDCA para mejorar las “directrices de control” es la gran responsabilidad de todos los niveles jerárquicos, desde el Presidente hasta el Supervisor. El personal operativo utiliza el PDCA para mejorar las actividades de los Círculos de Control de la Calidad (CCC), esto se traduce en el “Método de solución de problemas” también conocido en Japón como “QC STORY” y debería ser dominado por todas las personas de la empresa, desde el Presidente hasta el personal operativo. Se considera que ésta es el arma más importante para la dirección de la empresa y la base para la realización de las directrices introducidas por el planeamiento estratégico. Para que podamos ser competitivos lo mínimo necesario es que todos seamos eximios solucionadores de problemas (introdutores de nuevas directrices de control que garanticen la supervivencia de una organización).

1.4.9. Benchmarking

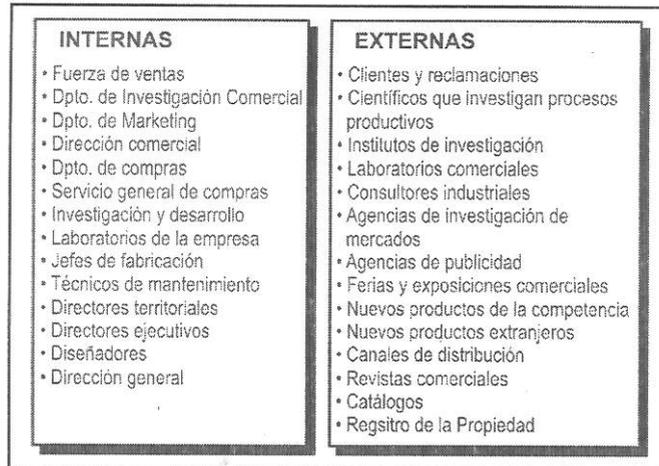
Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas por tener las mejores prácticas. Es aprender de otros; es el aprovechamiento de algo nuevo, nuevas ideas para la organización.

Tipos de Benchmarking

De Proceso:

- Es interno
- Para ser competidores externamente hay que ser competitivo internamente.

Gráfico 21. Fuentes de generación de ideas



Competitivo:

- Es externo.
- Busca identificar valores agregados de los productos, servicios y trabajo de los competidores, en especial lo que el cliente percibe y ve.

Estratégico:

- Llamado también funcional.
- Observa cualquier empresa exitosa para imitarla.

1.4.9.1. Benchmarking y Administración Tributaria peruana

Como se pudo apreciar anteriormente son diversas las formas que la Administración Peruana puede aprovechar esta herramienta del benchmarking, por lo que expondremos ejemplo puntuales de cómo la administración tributaria esta utilizando este concepto para mejorar su desempeño:

Convenio CIAT - SUNAT

Por el proceso de fusión en la administración de tributos internos y aduaneros que inicio la SUNAT requirió de los servicios profesionales del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias - CIAT, para asesoría y apoyo técnico, teniendo en cuenta los conocimientos del CIAT relacionados a la formulación, cobro, gestión de tributos, conocimiento en las mejores prácticas alcanzadas en Latinoamérica y en los países desarrollados de Europa y América, experiencia como órgano ejecutor de programas de fortalecimiento en otras administraciones tributarias y aduaneras; que dispone de recursos especializados, tecnología, información y el know how de las administraciones tributarias de sus países miembros en las áreas de: gestión, recaudación, fiscalización, cobranza, legislación, gerencia, organización, sistemas de información, estadísticas, recursos humanos, capacitación y tecnología informática; de experiencia reconocida en la región, que además cuenta con el apoyo técnico de la Agencia Estatal de Administración Tributaria e Instituto de Estudios Fiscales de España, el Departamento de Ingresos y Aduanas de Canadá, el Servicio de Rentas Internas de Estados Unidos de Norteamérica, la Dirección General de Impuestos de Francia, entre otros.

Este convenio muestra el impacto del benchmarking en el desarrollo conjunto de las administraciones tributarias de América Latina, en este caso la SUNAT tiene la oportunidad extraordinaria de utilizar este conocimiento valioso para su desarrollo sostenido.

Convenio de Cooperación Institucional entre los Gobiernos de las Repúblicas del Perú y Ecuador

En virtud de dicho convenio las administraciones tributarias de ambos países: la SUNAT y el Servicio de Rentas Internas del Ecuador, se encuentran facultadas para realizar programas destinados al intercambio de conocimientos técnicos (consultorías, cursos de capacitación y pasantías), desarrollo de nuevas técnicas de auditoría, identificación de nuevas áreas de evasión de impuestos y estudios conjuntos en torno a dichos sectores y otras medidas para mejorar el cumplimiento de las disposiciones de materia tributaria.

Equipo de trabajo que realice investigaciones de Benchmarking

Si bien es muy buena la labor de los equipos encargados de las principales innovaciones y cambios normativos que se vienen dando desde el 2002, debería establecerse un equipo de trabajo especial en **Benchmarking + I&D** ya que la experiencia de otras administraciones tributarias nos puede ayudar a realizar acciones más efectivas, que el diez (10) de otras administraciones tributarias sea el cero (0) de la administración tributaria peruana, por ejemplo la administración tributaria chilena, tiene implementado medios de control que en Perú se van aplicar recientemente o no son aplicados como por ejemplo: En 1999 en el Servicio de Impuestos Internos consideraron internet como un objetivo estratégico motivo por el cual fueron premiados por la Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de la Información por liderazgo e innovación tecnológica en la categoría de proyecto destacado en el Sector Público.

Otros ejemplos de benchmarking obtenidos de la experiencia chilena son: La fiscalía contra la facturación falsa, clave secreta y certificación digital para los contribuyentes, WEB pay o pagos por internet, timbraje de comprobantes de pago, timbraje de rollos de máquinas registradoras, factura electrónica.

1.4.10.Productividad

Productividad = Producción / Resultados Logrados con Insumos y Recursos Empleados.

De esta forma se puede ver la productividad no como una medida de la producción, ni de la cantidad que se ha fabricado, sino como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados. Esta definición de productividad se asocia con el logro de un producto eficiente, enfocando la atención específicamente en la relación del producto con el insumo utilizado para obtenerlo. Pero igual que han evolucionado otros conceptos, ha evolucionado el concepto de productividad y sobre todo han influido en ello los cambios que se han operado en la manera en que en el mercado empresarial contemporáneo

se considera la calidad. Para poder incrementar el valor agregado se hace necesario producir lo que el mercado (contribuyente) valora y hacerlo con el menor consumo de recursos, todo lo cual nos permitirá reducir los costos y por ende incrementar los beneficios, haciendo a nuestra organización más productiva.

La productividad evalúa la capacidad del sistema para elaborar productos que son requeridos (que se adecuan al uso) y a la vez el grado en que se aprovechan los recursos utilizados, es decir el valor agregado.

Indicadores asociados a la productividad y la calidad

a) Eficiencia

Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones o cumplimiento de actividades: la primera, como la “relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados”; la segunda, como “grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos” ambas incrementando el valor agregado.

b) Efectividad

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

c) Eficacia

Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al contribuyente o impactar en el mercado.

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que

deben ser considerados como un Sistema de Indicadores que sirven para medir de forma integral la Productividad.

d) *Desperdicios*

“Es toda actividad del proceso que agrega costo pero no valor”. Por tanto, si eliminamos los desperdicios, eliminamos los sobrecostos, disminuiríamos al mínimo el uso de los recursos sin afectar negativamente el logro de los resultados propuestos. Prácticamente todos los costos de prevención y evaluación son internos, es decir ocurren dentro de la organización, y se originan al no obtener el nivel de calidad deseado por el contribuyente. En tal sentido es importante identificar plenamente los desperdicios, analizar los puntos críticos y comenzar el proceso de eliminación.

e) *Mejorar la calidad*

Al mejorar la calidad, se reducen los procesos, los errores, los retrasos, los desperdicios y el número de artículos defectuosos; además, disminuye la devolución de artículos, las visitas de garantía y las quejas de los contribuyentes. Al lograr tener menos deficiencias se reducen los costos y se liberan los recursos materiales y humanos que se puedan destinar a elaborar productos, resolver otros problemas de calidad o proporcionar un mejor servicio al contribuyente.

1.4.10.1. Productividad y administración tributaria peruana

Esto está medido por los parámetros de control de gestión, por confidencialidad no se expone este tipo de mediciones pero en el capítulo VI se esbozará mejoras para algunos de los que conocemos. El uso de internet como una forma de dar el servicio a los contribuyentes forma parte de una estrategia de servicios a menores costos, no solo se visualiza la productividad de una administración tributaria en los niveles de recaudación sino en la forma como cumple sus funciones con los menores costos. Internet no solo proporciona servicio de 24 horas a los contribuyentes sino que reduce sustancialmente los errores por redigitación.

Al mejorar la calidad y disminuir las deficiencias, se incrementa la productividad, lo cual permite que una organización sea más competitiva, y ofrezca menores precios y tiempos de entrega más cortos. Los beneficios obtenidos con el incremento en la productividad permiten obtener mayores márgenes de ganancia en el sector privado; en una administración tributaria la productividad de los procesos básicos de control de la deuda y fiscalización redundaría en el incremento de la recaudación pero este concepto aunque simple tiene una compleja ejecución.

En muchas empresas la reacción en cadena ha sido el detonante del cambio hacia la calidad, aunque la meta de la productividad es difícil no es imposible para lo cual el logro de este reto involucra una adecuada planificación y ejecución, que incluyendo el concepto de reacción en cadena involucra que una organización en su conjunto haga las cosas bien desde la primera vez.

La responsabilidad de mejorar la calidad recae en la dirección de la empresa y no en el trabajador, puesto que se ha demostrado que un gran porcentaje, entre el 80% y el 95%, de los problemas y deficiencias de una empresa se deben al sistema (métodos de trabajo, materiales, procedimientos, forma de organización, capacitación, relaciones personales, etcétera.) y la dirección de la empresa es responsable del mismo.

Una creencia típica sobre como mejorar es: “tecnología”. Sin embargo la ventaja de competitividad de una empresa estriba en la forma en que es dirigida. Los niveles de supervisión en la organización deben mostrar un estilo uniforme de liderazgo con variantes poco significativas. Si bien el estilo debe adecuarse al personal supervisado y sus características, lo que es importante es que todos los “jefes” practiquen lo que predicán.

1.4.11. Liderazgo en servicio¹³

El servicio extraordinario no es una ilusión. En todas las industrias hay compañías que han superado las complejidades operativas, las fuerzas

¹³ BERRY, Leonard L. *Un buen servicio ya no basta: cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Bogotá: Editorial Norma, 2002.

externas del mercado y las presiones financieras de corto plazo que fomentan la mediocridad en el servicio. La clave está en un auténtico liderazgo en servicio a todos los niveles de la organización, un liderazgo que inspira el logro. No se logra un servicio extraordinario “manejando a los colaboradores”. Las tensiones del desempeño son sencillamente demasiado grandes. La presión constante de “estar en primera línea”, de atender a muchos clientes en poco tiempo, soportar exigencias contradictorias, sufrir a clientes desagradables, groseros o aún peores, suele producir fatiga y desánimo.

Las personas que prestan servicios necesitan una visión de su trabajo en la cual valga la pena creer, una visión desafiante que proporcione energía emocional y genere compromiso. Esas personas necesitan sentir que forman parte de un equipo y pertenecen a una organización que los respalda en los momentos difíciles. Necesitan tener contacto con personas que sirvan de ejemplo, fijen altas normas y señalen el camino. Deben probar el elixir que proviene de verse uno obligado a pensar en el trabajo, a ser creativo y arriesgarse a romper la rutina. Necesitan sentir el estímulo del avance, del progreso, de la realización, tanto personal como de la organización. Estos son frutos del liderazgo en servicio. Sin liderazgo y sin inspiración, la mediocridad prevalece. Según palabras de Lee Harkins, ejecutivo de Bell South “el liderazgo es el factor determinante de la calidad del servicio”.

Cultivar el desarrollo de unos valores y otras destrezas para lograr el liderazgo en servicio es una de las medidas más importantes que puede tomar una organización en su camino hacia la calidad del servicio, y esto es algo que debe hacerse en toda la organización. El liderazgo en servicio en el nivel más alto de la compañía es crítico, pero también lo es en los demás niveles.

Peter Drucker insta a los ejecutivos a considerar a los empleados como “voluntarios”. La mayoría de los empleados llegan a trabajar sin necesidad de un líder que los empuje; sin embargo, para ir más allá de lo corriente en favor de un cliente, para probar una segunda solución cuando la primera falla, para aplicar el ingenio a la tarea que se tiene a mano se necesita voluntad.

Cualidades de los líderes en servicio

Aunque la gerencia es crítica para la eficiencia de la organización en los recursos físicos, como las materias primas, la tecnología y el capital, son pocas las empresas que aprovechan la energía emocional y espiritual del liderazgo que caracteriza a todas las compañías de servicio extraordinario.

Los líderes en servicio tienen la mayoría de las cualidades (sino todas); que suelen caracterizar a los líderes en general: visión, persistencia, altas expectativas, conocimientos, empatía, poder de persuasión, integridad. Sin embargo, para sobresalir en servicio hay cuatro cualidades esenciales.

a) Visión de servicio

Los líderes en servicio consideran que la fuerza motriz de su empresa es la excelencia en servicio. El servicio excelente distingue a una compañía de sus competidores; en él radica la diferencia esencial. No importa cuáles sean los mercados objetivo, los servicios específicos o la estrategia de precio, los líderes en servicio ven en la calidad del servicio su plataforma para competir. El buen servicio no es suficiente para los verdaderos líderes en servicio: Se concentran en los detalles y los matices del servicio. Ven oportunidades en actuaciones mínimas que los competidores podrían considerar triviales. Creen que la forma en que la organización maneja las cosas pequeñas marca la pauta para el manejo de todo lo demás. También creen que los detalles del negocio se suman para formar la diferencia en el concepto del cliente.

La visión de servicio faculta a quienes prestan los servicios. Cuanto más vigorosa es la visión mayores son su claridad y su atractivo emocional y más delgado es el manual de políticas y procedimientos de servicio de la empresa.

b) Creer en otros

Los líderes en servicio creen en la capacidad innata de la gente para realizarse y consideran que su papel es fijar una meta de excelencia, proporcionar las herramientas necesarias para el éxito y promover

una conducta de liderazgo en toda la organización. Como los líderes en servicio tienen fe en las personas que trabajan con ellos, consideran que la comunicación con sus colaboradores es prioritaria. Los líderes en servicio escuchan la voz del negocio; eliminan los obstáculos que impiden mejorar, comunican la visión de la empresa, y enseñan el oficio. El servicio más fundamental es servir a quien sirve. Los líderes en servicio no son jefes; son instructores.

c) *Amor al negocio*

Los mejores líderes en servicio aman la empresa que dirigen; les encanta permanecer inmersos en las complejidades del negocio, en los problemas que los asedian, en la sensación de logro después de un buen día; aman la acción. Los líderes en servicio prefieren estar dirigiendo su empresa por encima de cualquier otra cosa. Sienten el deseo profundo de manejar bien su negocio, hacerlo crecer, crear algo especial.

El amor al negocio hace florecer el entusiasmo y la vitalidad que caracteriza a tantos líderes en servicio. La combinación del entusiasmo natural y el entorno adecuado en el cual expresarlo contribuye a la energía emocional del auténtico liderazgo. El amor al negocio motiva a los líderes en servicio a enseñar lo que saben, a revelarles a otros los secretos, los matices y el arte de manejarlo.

El amor al negocio es el combustible de las altas normas de los líderes en servicio. El líder no solamente enseña el funcionamiento del negocio sino que da ejemplo de su estilo, sus valores, su excelencia.

d) *Integridad*

Los líderes en servicio hacen lo correcto, aunque sea molesto o costoso para ellos. Les conceden importancia a la justicia, a la coherencia y a la veracidad para con los clientes, los empleados, los proveedores y otras partes interesadas, y, por tanto, se ganan la oportunidad de estar a la cabeza. Como dijo Peter Drucker en un ensayo publicado en 1988 en el Wall Street Journal “el requisito esencial para un

liderazgo eficaz es la confianza”. Sin ella no hay seguidores y la única definición de líder es la persona que tiene seguidores.

La integridad personal es una característica esencial del liderazgo en servicio. Es más que una filosofía; es el giroscopio ético de la organización. Por medio de la integridad, los líderes mantienen la orientación y el rumbo correctos, sin que importe la presión proveniente de otros frentes.

Si consideramos la integridad como el hecho de mantener en todo momento la entereza psicológica y ética sin ser una norma difícil de sostener sino más bien un placer prolongado y enfocado, entendemos con mayor claridad el lugar que ocupa en el liderazgo en servicio. La integridad es la fuente de compromiso del líder para con el juego limpio y la verdad. La integridad impulsa la visión del líder respecto de lo que debe ser la organización. La integridad garantiza la coherencia, la cual a su vez evoca confianza.

Esos líderes imprimen una visión en sus organizaciones. Creen que el trabajo puede concebirse elegantemente y realizarse con gracia. Su integridad vivifica la fidelidad para con esa visión. El servicio de calidad inigualable exige un esfuerzo extraordinario. La integridad genera ese esfuerzo. La integridad inspira.

Cultivar el liderazgo en servicio

El liderazgo es el motor para mejorar. Sin la visión energizante del liderazgo, sin la orientación, el entrenamiento y la inspiración, la idea de mejorar la calidad no se traduce en acción. El servicio extraordinario es cuestión de mentalidad. La lucha por mejorar es constante; las ideas son parte de esta labor; el espíritu emprendedor es intenso. Los valores son los que guían, no los manuales de política y procedimientos. La mentalidad es cuestión de liderazgo.

¿Los líderes nacen o se hacen? La respuesta a esta pregunta de todos los tiempos es sí y sí. Algunas personas tienen dones naturales para llegar a ser líderes. Pero también es cierta la afirmación del Teniente general

William Pagonis, comandante de 40 000 militares en la Guerra del Golfo Pérsico: “Estoy convencido de que cualquier persona que desee trabajar lo suficiente y desarrollar estos rasgos de liderazgo puede ser líder”. ¿Cómo puede una organización cultivar el potencial de liderazgo en servicio de sus empleados? Para ello destacamos aptitudes básicas de los líderes:

- Capacidad para el empowerment
- Intuición
- Autoconocimiento
- Visión y
- Capacidad para lograr la congruencia de valores.

Promover a las personas indicadas

La manera más segura de cultivar el liderazgo en servicio en la organización es aplicar ese criterio para ascender a los empleados a cargos de mayor responsabilidad. Cuando las personas que tienen cualidades de liderazgo en servicio son ascendidas suceden cuatro cosas buenas:

La primera: Esas personas pueden desarrollar sus capacidades de liderazgo todavía más en virtud de su mayor nivel de responsabilidad.

La segunda: Por medio de sus nuevas responsabilidades tienen mayor oportunidad de ayudar a la empresa a mejorar su servicio.

La tercera: Cuando la gente con una filosofía de servicio llega a altos cargos, los otros empleados comienzan a percibir el liderazgo en servicio como un comportamiento para asegurar el triunfo.

La cuarta: Y lo que es más importante, cuando a los líderes en servicio les asignan subalternos, dan un ejemplo que los aspirantes a líderes pueden imitar. Ser modelo de comportamientos de liderazgo es una manera muy eficaz de cultivar los valores y las habilidades de liderazgo. Poner a un verdadero líder en una posición de mando ayuda a los seguidores a transformarse en líderes.

Pocas decisiones de la organización ejercen un impacto más profundo en el servicio que las relacionadas con los ascensos. Para tomar decisiones

acertadas a este respecto, es necesario utilizar enfoques diferentes de los que emplean la mayoría de las compañías.

1.4.11.1. Liderazgo en el servicio y administración tributaria peruana

En la SUNAT hay mucho por hacer en cuanto a liderazgo, sin embargo es invaluable la labor de aquellas personas cuyo liderazgo y nivel técnico se conocen a nivel nacional y cuyas capacidades se ha puesto de manifiesto al acceder a jefaturas o niveles de gerencia a través de concursos nacionales, estos elementos son importantes en el crecimiento de nuestra institución.

El liderazgo no solo debe partir de los funcionarios que integran una administración tributaria sino que deben de partir del máximo líder de una nación que es el Presidente de la República ya que los programas de gobierno que incluyen los presupuestos sobre requerimiento de gastos en programas sociales y de desarrollo debe considerar financiamiento no mediante un aumento de impuestos sino a través de una reducción de la elusión y la evasión tributaria, para lo cual se requiere de un esfuerzo serio, coordinado y sistemático del Estado que proporcione a la administración tributaria los medios materiales y legales que permitan atacar las grandes fuentes de evasión, es decir, una verdadera campaña contra la evasión de impuestos.

1.5. Gerencia tecnológica

1.5.1. Innovación y Desarrollo (I+D)

Innovación es el proceso donde se incorpora el conocimiento tecnológico en productos y procesos. Se genera tecnología de ruptura. Nuevos productos, nuevos servicios y nuevas técnicas, es el resultado de mejoramientos modestos e incrementales en los productos, los servicios y las operaciones existentes. Innovar es cambiar radicalmente el pensamiento, desde nuestros espacios debemos fomentar cultura innovadora ¿Cómo? Acreditando firmemente los equipos y los gerentes designados para desarrollar nuevos productos, reconociendo, respetando, recompensando. Por eso, los líderes deben tener una actitud constructiva y participativa,

jamás recortando los recursos para I +D.

La innovación asusta en la empresa. ¿Por qué? Porque está muy próxima al riesgo y muchos gerentes son adversos al riesgo. Una táctica siempre efectiva es identificar necesidades y problemas de mercado y transformarlos en productos que presenten soluciones, otra es estableciendo workshop entre los gerentes y su equipo para mirar al futuro (planes de largo plazo) y trabajar para instaurar novedades en el mercado. Con el propósito de incrementar su participación vía desplazamiento de ofertas obsoletas. La verdadera ventaja que la empresa posee es su capacidad para reconocer señales del entorno que la alerten sobre amenazas y oportunidades, interpretar estas señales y definir una estrategia, adquirir o generar los conocimientos y recursos tecnológicos que necesite, implementar la tecnología elegida para aplicar el cambio y finalmente aprender de esta experiencia.

“Organización y dirección de los recursos, con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos, la generación de ideas técnicas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes, y la transferencia de esas mismas ideas a las fases de fabricación, distribución y uso.”

La innovación es un proceso por el cual una persona o grupo de personas crea una idea y la implanta con algún valor agregado para la organización en donde trabaja. Las características de una persona creativa son;

- Intuitiva, imaginativa e innovativa
- No lineal, impulsiva
- Disposición hacia la originalidad
- Abierta a la experiencia

Asimismo la organización innovativa esta caracterizada por las siguiente pautas y bases:

- Tiempo para pensar y libertad para llevar a cabo ideas en un ambiente de confianza
- Alentar la creación de ideas de la organización, con libertad para experimentar y equivocarse

- Proponer recursos necesarios para que uno haga lo que a uno le gusta hacer en su trabajo
- Libertad de realizar su trabajo
- Establecer relaciones firmes entre clientes y proveedores
- Introducir mejoras continuas
- Tener vocación por servir al cliente
- Ser generoso y compartir
- Crear jardines de interés y cultivarlos.¹⁴

Cabe mencionar las seis fuentes para las oportunidades innovativas propuestas por Peter Druker:

- Lo inesperado
- Lo incongruente
- Las necesidades del proceso
- Los cambios en la estructura de la industria y del mercado
- Los cambios en las prescripciones y en los significados
- Los nuevos conocimientos científicos y no científicos (no obstante, no hay duda de que los avances de la ciencia y la tecnología son la base instrumental del desarrollo e implantación de casi todas las innovaciones en productos y procesos.

Tipos de Innovación:

a) *Innovación radical*

Proporciona una capacidad funcional enteramente nueva, que constituye una discontinuidad de las capacidades tecnológicas actuales. Ej: telefonía celular.

b) *Innovación incremental*

Mejora la capacidad funcional de una tecnología existente mediante un mejoramiento del desempeño, la seguridad y la calidad y la reducción de costos. Ejemplo: microprocesadores 286, 386, 486, pentium i, ii, iii, iv, software.

¹⁴ BOSCH, Horacio E.; DEBARBIERI, Carlos A. y otros. *Gestión de la tecnología*. Buenos Aires: Organización de Estados Americanos, 2000.

c) *Innovación sistémica*

Es una innovación radical que ofrece capacidad funcional nueva, pero se basa en la reconfiguración de tecnologías existentes. Ejemplo: miniaturización (sony), radio grabadora vs walkman; rayos láser.

d) *Innovación estratégica*

Es el medio por el cual una empresa madura puede superar sus desventajas, descubriendo nuevas formas de combinar los recursos. La rentabilidad de una empresa no viene determinada por el sector en el que opera sino por las estrategias que aplica. Las empresas maduras deben ser capaces de renovarse y competir con las más jóvenes y dinámicas a través de la innovación. Pero la innovación no es un tangible susceptible de ser diseñado, creado o comprado. La innovación surge cuando confluyen una serie de conocimientos, ideas y experiencias en las circunstancias y condiciones favorables. El informe Cotec 1999 define la innovación como “el resultado de un proceso complejo e interactivo” y como “el arte de transformar el conocimiento en riqueza y calidad de vida”.

Finalmente destacamos algunos destinos donde las empresas pueden conseguir innovación, tales como:

- universidades,
- centros tecnológicos e institutos tecnológicos,
- organismos públicos de investigación y
- ferias de negocios.

1.5.1.1. Israel: referente en gestión de tecnología e innovación

Observemos los datos más significativos de la economía de Israel:

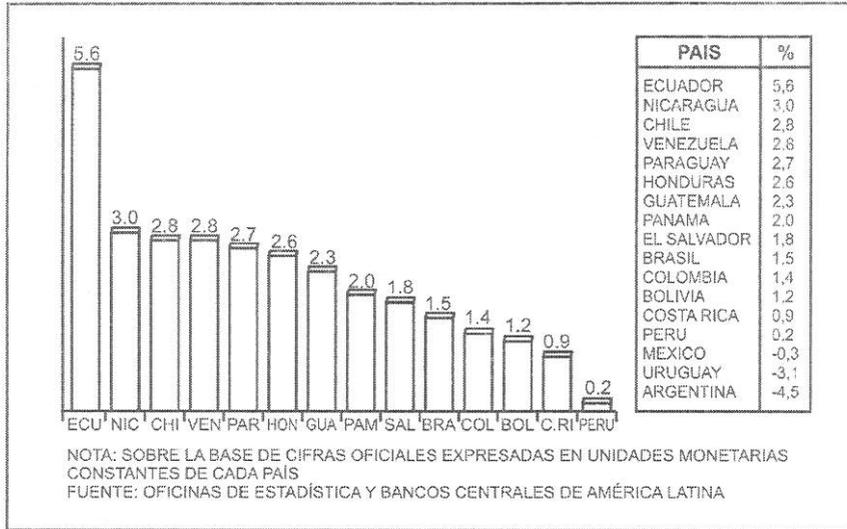
- Superficie: 22,145 Km²
- Población: 6 300 000 habitantes
- PIB: 110 000 millones de dólares
- PIB per cápita: 17 400 dólares
- Índice de crecimiento del PIB: 5.9%

- Inflación: 0%
- Tasa de desempleo: 9%
- 52 años de independencia
- Evolución: país sin industria a una de las naciones más avanzadas en varios sectores
- Abandonó su perfil de exportador de naranjas
- 1er. exportador mundial de diamantes
- 2do. exportador mundial de flores
- Referente de I+D de la industria de alta tecnología mundial
- Con siete universidades: puntal de desarrollo en electrónica y software
- El mayor número de científicos e ingenieros per-cápita del mundo: 135 por 10000; USA: 85 por 10000 (segundo lugar)
- Apoyo gubernamental a las actividades científicas y tecnológicas para mejorar su capacidad competitiva: invierte 2.8% de su PIB en I+D, tanto en universidades como en la industria.
- 3000 empresas de alta tecnología, 150 start ups registradas cada trimestre y más de 200 proyectos adicionales en las incubadoras financiadas con fondos del gobierno.
- Después de USA, Israel cuenta con más start-ups de alta tecnología que ningún otro país del mundo y en lo que a presencia en Wall Street solo le precede Canadá.
- Transnacionales destacadas han establecido sus filiales y centros de I+D en Israel. La inversión extranjera llegó a 6 500 millones de dólares en el año 2 000 contra 3 500 millones de dólares en 1999.
- Del total de exportaciones 9 000 millones son exportaciones de alta tecnología (23%)
- IBM, INTEL, MOTOROLA, SIEMENS, ACER, MICROSOFT, GENERAL ELECTRIC, KENWOOD y otros están en Israel

1.5.1.2. Indicadores Tecnológicos: América Latina

“Lo que distingue a los pobres, sean personas o países- de los ricos es no sólo que tienen menos capital, sino menos conocimientos” (Banco Mundial, 1999)

Gráfico 22. América Latina ranking del PBI 2001



Inversión en ciencia y tecnología

- América Latina: 1.7% de la inversión mundial en I+D
- Estados Unidos + Canadá : 43%
- Unión Europea: 25%
- Japón: 16%
- Asia: 10.3%
- Resto del Mundo: 4%

Inversión en US \$ América Latina

- En conjunto : 15000 millones de dólares(9 700 millones en I+D)
- Brasil: 9 187(5484)
- México: 1 938(1382)
- Argentina: 1 530(1263)
- Colombia: 632(398)
- Chile: 455
- Cuba: 228
- Resto de América Latina: 814(277)

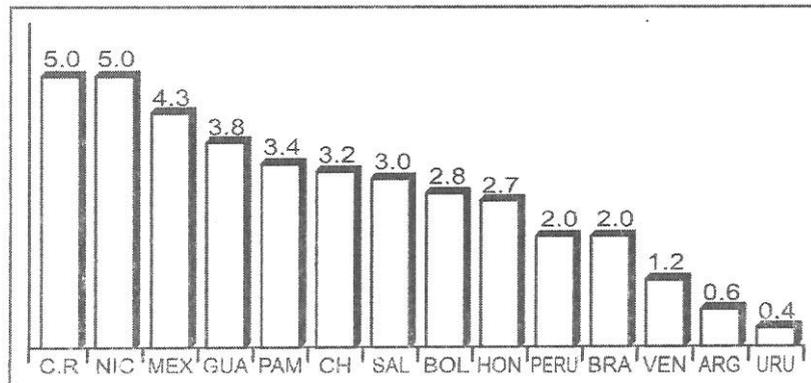
Comparación de inversión en I+D con Canadá y Usa

- Canadá: US\$ 12 000 millones
- USA: US\$ 220 000 millones
- Solo Canadá invirtió más que toda la región de América Latina
- USA invierte 23 a 1 más que toda América Latina.

Inversión en I+D como % del Pbi

- América Latina 0.52%
- México 0.34%
- Argentina 0.42%
- Chile 0.62%
- Brasil 0.76%
- Cuba 0.86%
- Costa Rica 1.13%
- Unión Europea 1.82%
- Países Nórdicos 2.65%
- USA 2.7%
- Japón 2.89%
- PBI USA = 4 veces (América Latina) Inversión USA I+D = 20 veces mayor que América Latina

Gráfico 23. Evolución del PBI en América Latina 1997 - 2001
Ritmo de crecimiento promedio anual



Fuente: Oficinas de Estadística y Bancos Centrales de América Latina

PBI Per cápita e inversión en I+D como % del PBI

| | | |
|--------------|---|--------------------|
| - Argentina | : | US\$ 8 500 Y 0.42% |
| - Uruguay | : | 7 500 Y 0.25% |
| - Chile | : | 4 900 Y 0.62% |
| - Brasil | : | 4 800 Y 0.76% |
| - México | : | 4 700 Y 0.34% |
| - Costa Rica | : | 2 000 Y 1.13% |
| - Perú | : | 1 200 Y 0.05% |

Composición de la inversión en I+D (Por sector de financiamiento)

- América Latina: 60% de I+D presupuesto público 33% por las empresas
- Países industrializados: 66% de los recursos de I+D provienen de las empresas
- Japón : Empresa financia el 72% I+D
- USA: Empresa financia el 65% I+D
- Europa: Empresa financia el 53% I+D
- Canadá: Empresa financia el 50% I+D

Recursos Humanos en Ciencia y Tecnología

| | | |
|-------------------|---|------------------------|
| - USA | : | 964 800 Investigadores |
| - Unión Europea | : | 856 928 |
| - Japón | : | 577 932 |
| - América Latina | : | 123 294 |
| - Países Nórdicos | : | 94 301 |
| - Canadá | : | 82 240 |
| - Australia | : | 61 133 |
| - Brasil | : | 49 702 |

Recursos Humanos en América Latina

- 40% de los investigadores latinos están en Brasil
- 33% entre Argentina y México

Investigadores por cada 1 000 habitantes (de la PEA)

| | |
|-------------------|--------|
| - Israel | : 13.5 |
| - Japón | : 8.5 |
| - Países Nórdicos | : 7.8 |
| - Usa | : 7.3 |
| - Australia | : 6.7 |
| - Canadá | : 5.51 |
| - Unión Europea | : 5.0 |
| - España | : 3.25 |
| - Argentina | : 1.94 |
| - Chile | : 1.32 |
| - Cuba | : 1.23 |
| - América Latina | : 0.74 |
| - Brasil | : 0.67 |
| - México | : 0.55 |
| - Colombia | : 0.46 |

Imagen comparativa en ciencia y tecnología en América Latina

Solo Costa Rica, Chile y Cuba se encuentra sobre el promedio latinoamericano, tanto en inversión en I+D como porcentaje del PBI y en número de investigadores cada 1000 habitantes de la PEA. Brasil supera en inversión el promedio regional, pero el número de sus investigadores esta por debajo de la media latinoamericana. Argentina es a la inversa, sus recursos humanos científicos superan el promedio, pero la inversión está por debajo. La gran mayoría de los países latinos, están por debajo de la media en ambos indicadores. Se puede distinguir dos grupos: Uruguay, México, Colombia, Bolivia y Panamá, están cerca del promedio, en tanto Ecuador, Nicaragua, Salvador, Perú, etc. están por debajo del promedio.

1.5.1.3. *Indicadores de evaluación de ciencia y tecnología en el Perú*¹⁵

Gasto en I+D

| | |
|---------------------|-----|
| - Empresas | 42% |
| - Universidades | 30% |
| - Institutos de CyT | 28% |

Por sectores

| | <u>1998</u> | <u>1999</u> |
|----------------|-------------|-------------|
| - Educación | 57 % | 37.6% |
| - Agricultura | 10.4% | 5.2% |
| - Defensa | 2.4% | 1.4% |
| - Pesca | 16 % | 17.7% |
| - Construcción | 4.5% | 4.5% |

Gasto en I+D como % del PBI y por objetivo socioeconómico

| | <u>1998</u> | <u>1999</u> |
|---------------------------|-------------|-------------|
| - Prom. Conocimiento | 52 | 33.5 |
| - Prom. Desarr.Industrial | 4.5 | 29 |
| - Silvicultura y Pesca | 30.5 | 26.4 |

Gasto en I+D 1999

| | |
|-------------|-------------------------|
| - USA | : 247 000 US\$ Millones |
| - Canadá | : 12 744 |
| - Brasil | : 6 574 |
| - España | : 6 486 |
| - México | : 1 382 |
| - Argentina | : 1 321 |
| - Chile | : 426 |
| - Cuba | : 130 |
| - Perú | : 42 |

¹⁵ CONCYTEC. Encuesta de evaluación de ciencia, tecnología e innovación. Lima: Concytec.

Coefficiente de invención por países: patentes solicitadas por residentes por 100 000 habitantes

| | |
|-------------|-----|
| - Perú | 0.2 |
| - Colombia | 0.2 |
| - Venezuela | 0.3 |
| - México | 0.5 |
| - Cuba | 1 |
| - Panamá | 1.9 |
| - Argentina | 2.5 |
| - Uruguay | 2.6 |
| - Chile | 3.1 |

Cuadro 9. Número de empresas que cuentan con equipos de cómputo por sector económico

| Sector Económico | Total Empresas | Empresas con equipos | % |
|------------------------------|----------------|----------------------|--------------|
| Comercio | 4284 | 2449 | 57.17 |
| Servicio | 1346 | 1031 | 76.6 |
| Manufactura | 2402 | 1496 | 62.36 |
| Agroindustria | 275 | 131 | 47.64 |
| Pesca | 387 | 215 | 55.56 |
| Transportes y Comunicaciones | 128 | 102 | 79.69 |
| Construcción | 79 | 73 | 92.41 |
| Energía | 75 | 67 | 89.33 |
| Total | 8976 | 5566 | 62.01 |

Cuadro 10. Número de empresas que cuentan con conexión a internet por sector económico

| Sector Económico | Total Empresas | Empresas con internet | % |
|------------------------------|----------------|-----------------------|--------------|
| Comercio | 4284 | 1357 | 31.68 |
| Servicio | 1346 | 441 | 32.76 |
| Manufactura | 2402 | 1187 | 49.42 |
| Agroindustria | 275 | 85 | 30.91 |
| Pesca | 387 | 114 | 29.46 |
| Transportes y Comunicaciones | 128 | 84 | 65.63 |
| Construcción | 79 | 57 | 72.15 |
| Energía | 75 | 71 | 94.67 |
| Total | 8976 | 3396 | 37.83 |

1.5.1.4. I &D en la administración tributaria peruana

Si bien los conceptos de I&D se aplican generalmente en avances tecnológicos también podemos hablar de I&D en el desarrollo de medidas de control de la evasión y el contrabando, en la función de áreas específicas de la SUNAT. Asimismo conceptos como Benchmarking + I&D deben ser utilizados en ese sentido. En Perú durante el año 2002 se han venido implementando cambios importantes en base a criterios de innovación y desarrollo.

La Superintendente Nacional en una exposición sobre “El Impulso al trabajo y la creatividad en la SUNAT”. sostuvo que “el impulso al trabajo y la creatividad han sido precisamente los elementos que más han influido en el desarrollo reciente de la Administración Tributaria en el Perú”, y nos han demostrado que “no basta una Administración Tributaria tecnológicamente eficiente y leyes incuestionables para alcanzar las metas trazadas”.

Puso como ejemplo de esta labor creativa, entre otras acciones, el programa “Enseñándote a Contribuir”, que ha permitido, hasta la fecha, la contratación de 244 profesionales jubilados y cesantes, principalmente docentes, para realizar labores de orientación al contribuyente y difusión de los distintos servicios de la SUNAT por medio de visitas a medianos y pequeños contribuyentes. Este proyecto, que ha tenido gran acogida entre los contribuyentes, ha hecho posible la revalorización del adulto mayor, tantas veces postergado en nuestro país. Asimismo, se refirió a la implementación de la Defensoría del Contribuyente en Línea que brinda a los contribuyentes y ciudadanos mayores facilidades para la presentación de sus quejas y sugerencias, por medio de la Internet, así como la posibilidad de consultar el estado de éstas. Concluyó que sin la creatividad que los trabajadores de la SUNAT han puesto en el cumplimiento de sus funciones y en el desarrollo de diversas medidas administrativas es poco lo que se hubiese alcanzado dentro de las restricciones propias de una economía en desarrollo como la del Perú.

Cuadro 11. Tasa de evasión en el IVA neto 1993

| País | Tasa Evasión |
|---------------|--------------|
| Nueva Zelanda | 5,1 |
| Suecia | 5,4 |
| Israel | 7,8 |
| Portugal | 14,0 |
| Sudáfrica | 14,6 |
| Chile (1997) | 19,7 |
| Cánada | 23,0 |
| España | 26,0 |
| Uruguay | 29,7 |
| Argentina | 31,5 |
| Honduras | 35,4 |
| Colombia | 35,8 |
| Hungría | 36,3 |
| México | 37,1 |
| Ecuador | 38,2 |
| Filipinas | 40,8 |
| Bolivia | 43,9 |
| Guatemala | 52,5 |
| Perú | 68,2 |

Cabe resaltar la relación de investigación y desarrollo (I+D) con relación a los niveles evasión, a mayor nivel de I+D menores tasa de evasión y viceversa tal como se observa en los indicadores anteriormente mostrados y en las tasas de evasión del IVA (Impuesto al Valor Agregado) a 1993.

1.5.2. Vigilancia Tecnológica

Obtención continua y análisis sistemático de información de valor estratégico sobre las tecnologías y sus tendencias previsibles, lo que optimiza la toma de decisiones empresariales y la anticipación a los cambios. Vigilar el entorno en busca de señales sobre las necesidades de innovar y sobre oportunidades potenciales que puedan aparecer para la empresa. Su objeto es preparar a la organización para afrontar los cambios que le puedan afectar en un futuro más o menos próximo y conseguir su adaptación. No se limita solamente al seguimiento de los aspectos estrictamente científicos y tecnológicos, involucra:

- Conocimiento de la dimensión del mercado
- Percepción del negocio potencial
- Marco legal y social
- Estructura y fuerzas de mercado

La vigilancia tecnológica provee de inteligencia y conocimiento para:

- Establecer programas de I+D
- Establecer acuerdos de cooperación
- Facilitar la implantación de nuevos avances tecnológicos
- Detectar oportunidades de inversión y comercialización

1.5.2.1. Vigilancia Tecnológica en la Administración Tributaria peruana

Dentro de nuestra estructura organizativa contamos con un área específica que está generando los cambios e innovaciones que según los objetivos estratégicos se tienen que lograr en el ejercicio 2003. Sin embargo debería tenerse un Programa de Vigilancia Tecnológica e I&D en la institución cuyas funciones las centralice un equipo de trabajo. El desempeño del equipo se optimizaría flexibilizando la comunicación para recibir ideas a nivel nacional y de cualquier funcionario de la institución.

Hay que resaltar el trabajo que en este sentido se está haciendo en la SUNAT el cual se evidencia en los convenios suscritos con el CIAT y otras administraciones tributarias para intercambio de conocimientos técnicos, como una forma de obtención continua de tecnología y sus tendencias.

1.5.3. Innovación tecnológica

Estrategia clave dirigida al desarrollo de nuevos productos y procesos, mediante la generación, transferencia, incorporación y adaptación de tecnologías, representa un trabajo sistemático que implica ver el cambio como una oportunidad, superar lo obsoleto, lo gastado, lo improductivo, llevar ideas nuevas al nivel de realización práctica hasta que sean utilizables y aplicables, es producto de la creatividad de hombres y mujeres y el empleo eficaz de las herramientas de ciencia y tecnología, persigue convertir el conocimiento científico y tecnológico en bienestar y riqueza para la sociedad. En la práctica es buscar la aplicación de los avances que la tecnología y la ciencia van consiguiendo en la generación de riqueza.

“Después que hayan desaparecido las ventajas competitivas de nuestra economía, sólo a través de la innovación, la empresa podrá competir y logrará sobrevivir y mantenerse en buen nivel”.

Se puede acceder a la tecnología deseada de diferentes maneras:

- Desarrollo propio
- Adaptación
- Integración
- En paquete

La decisión estratégica de la empresa puede ser optar por generar internamente tecnología e innovación o adquirirla desde el exterior. La generación de Tecnología propia por parte de la empresa no es condición necesaria para su supervivencia y se puede ser competitivo sin el desarrollo de esta capacidad. Es crítico y recomendable poseer una buena red de suministradores de tecnología y capacidad suficiente para poner esta tecnología adquirida en uso.

Gráfico 24. Tecnologías representativas en la cadena de valor de una empresa



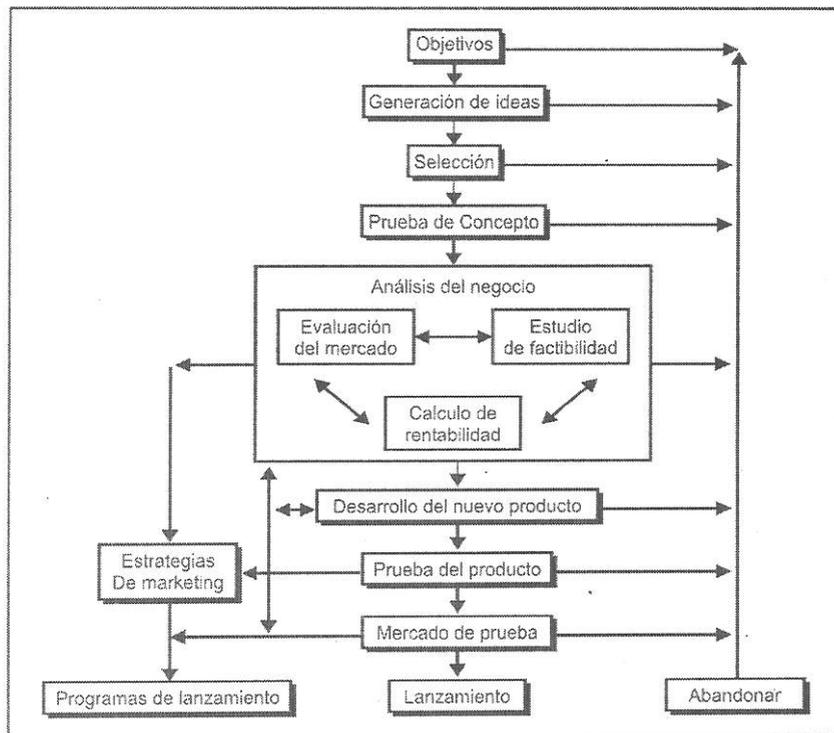
Vías de Adquisición

- a) **Adquisición de inmovilizado inmaterial**
Consistente en adquirir tecnología en forma de patentes, licencias, know how, marcas, diseños, estudios de viabilidad tecnológica software y servicios técnicos relativos a la creación de nuevos productos, procesos y servicios o mejoras significativas de otras ya existentes.
- b) **Adquisición de inmovilizado material**
Adquisición de maquinaria y equipo con características tecnológicas avanzadas, relacionadas con la introducción por vez primera en el mercado de un producto, proceso o servicio nuevo o mejorado.

Para que un nuevo producto sea exitoso se parte de las siguientes premisas:

- Producto destacado (calidad, valor, reúne las necesidades del cliente)
- Información de mercado para guiar la elaboración del nuevo producto.

Gráfico 25. Esquema del proceso de desarrollo de nuevos productos



Por otra parte, la organización o grupo que da lugar a la creación de un nuevo producto debe:

- Constituir un grupo dedicado funcional
- Ser conocedor de las arenas (mercados, tecnologías, procesos)
- Desempeñarse con calidad tecnológica.

Los nuevos productos dependen:

- Las capacidades de la organización (competencias básicas)

- Estrategias de negocios
- El mundo externo (comunicaciones y clientes)
- Base científica y tecnológica
- La gestión de la empresa de arriba abajo para preparar a la organización en la búsqueda de la innovación para aplicarla al desarrollo del nuevo producto hasta que llegue al cliente.

1.5.3.1. Innovación tecnológica en la administración tributaria peruana

Antes de la revolución tecnológica de la información mucha gente tenía dudas de que se pudiera prescindir de formularios para las declaraciones y pago de impuestos, esto es posible desde 1999 por las innovaciones tecnológicas implementadas por la SUNAT, las que redundan en una mayor eficiencia tanto para los contribuyentes como para la propia administración tributaria. No haber introducido estas innovaciones hubiera significado quedarnos al margen de los cambios que vienen ocurriendo en el ámbito mundial en el campo de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones, además no nos permitiría estar preparados para enfrentar los retos que constituyen la generalización del comercio electrónico y sus consecuencias tributarias. El avance tecnológico en la administración tributaria peruana se basa en una constatación práctica: las soluciones más adecuadas son aquellas que facilitan al mismo tiempo el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte del contribuyente como las labores de recaudación y fiscalización de la administración tributaria, que involucra un mejoramiento en sus procesos. En el año 2000 no solo se mejoró la versión del PDT o Programa de Declaración Telemática sino que se amplió su cobertura a más contribuyentes.

Así se destaca el rol de la SUNAT en el proceso de modernización del Estado y el aporte de innovaciones tecnológicas como medio que le permite continuar cumpliendo eficiente y dinámicamente sus funciones. Si bien se han mencionado las principales herramientas cabe resaltar las mejoras permanentes para potenciar la operatividad de todos los sistemas tributarios ya que como cualquier otra organización para funcionar óptimamente

requiere de sistemas de apoyo eficientes. Todo ello ha redundado en una mayor eficacia fomentando el uso generalizado de tecnologías de la información en las tareas de recaudación, registro, fiscalización y servicios al contribuyente.

Si bien es cierto los avances tecnológicos que se han desarrollado en Perú, es necesario aplicar dos conceptos: Benchmarking + I&D. Por ejemplo en la Administración Tributaria Chilena, se tiene implementado hace un tiempo la presentación de declaraciones juradas por Internet? ¿Por que nosotros no hemos hecho lo mismo antes?; lo cierto es que dentro del objetivo estratégico establecido el año 2003 se tiene contemplado este avances y otros más para optimizar el uso de estos medios. En este punto es opinión de los autores que el desfase mencionado anteriormente se visualiza en el desarrollo que tiene Chile en el desarrollo de Innovación & Desarrollo tal como lo hemos mostrado en este punto de la monografía.

1.5.4. Gestión de conocimiento y aprendizaje

La organización debe hoy servirse de las nuevas tecnologías para la creación de espacios virtuales de aprendizaje. El e-learning o aprendizaje multimedia on-line, permite la autoformación a través de sistemas de aprendizaje interactivos ordenador-usuario en los que el programa actúa como "coach".

Las empresas en las que el conocimiento es relevante se caracterizan por una mayor sensibilidad al entorno, mejor adaptabilidad a los cambios, mejor distribución y rendimiento del personal, mayor capacidad creativa, mejor uso de sus activos existentes y, en definitiva, por un rendimiento y competitividad mayor que las organizaciones no sensibles al aprendizaje.

El avance de las nuevas tecnologías de la información, las infraestructuras en comunicaciones, el desarrollo espectacular de internet y el enorme potencial que se vislumbra ya en el comercio electrónico se han convertido en palancas del crecimiento económico. En un escenario económico como el actual, en el que las empresas se mueven hacia la globalización, las grandes operaciones de fusión o las alianzas estratégicas, subyace un profundo cambio

en los modelos de negocio con una clara orientación hacia soluciones de negocio digitales. En este entorno, la Gestión del Conocimiento se convierte en un elemento clave para la creación de valor.

E-business es algo más que vender productos y/o servicios a través de Internet. E-business transforma la manera en que se hacen los negocios al proveer al mercado de un nuevo canal más flexible que amplía las posibilidades de ventas cruzadas y que incorpora otras formas de conectividad con clientes y proveedores.

El éxito de las empresas orientadas hacia e-business en la era de la información, tanto de las de nueva constitución como de las tradicionales, que ya están reorientando sus organizaciones, guardará una estrecha relación con la forma en que gestionen el conocimiento. ¿Cómo influye el conocimiento en el valor de las empresas con una orientación clara hacia el e-business? La Gestión del Capital Intelectual -el conjunto de intangibles que crean valor y que son estratégicos- se traduce en esfuerzos claros para la transformación de la empresa hacia una organización que aprende, que es transparente en su gestión y lo comunica a los empleados, que favorece la innovación y la creatividad y que permite el desarrollo de las competencias de las personas y de los equipos de trabajo.

La innovación y el aprendizaje organizacional a la vez, son procesos que incrementan el Capital Intelectual, pero también tenemos que destacar el valor de la gestión de la información y de las personas que forman parte de la organización. Es importante establecer una gestión transparente de la información y del conocimiento corporativo, permitiendo que estos fluyan por toda la organización a través de redes virtuales y tecnologías de trabajo en grupo. También es esencial fomentar la creación de comunidades de práctica y comunidades virtuales que permiten las conexiones entre las personas de distintas áreas funcionales o incluso de otros entornos ajenos a la empresa. Las Comunidades Virtuales en un escenario e-business, son extranets en las que colaboran distintos agentes implicados en un sector determinado o en un segmento de mercado muy definido y que procede de empresas distintas, del mundo académico o de la administración y

que tienen como finalidad compartir sus conocimientos y trabajar en un entorno de colaboración E-business crea comunidad.

Si somos capaces de crear nuevos modelos de negocio o de orientar nuestro negocio tradicional hacia estos nuevos modelos, intensivos en conocimiento, conseguiremos fidelizar a nuestros clientes, innovar, enriquecer nuestro Capital Humano y obtener una clara ventaja competitiva sostenida.

1.5.4.1. Gestión de conocimiento y Aprendizaje en la Administración Tributaria peruana

En el año 2003 se inició en la SUNAT el primer curso de capacitación por medios virtuales, dando un primer paso importante para la Gestión del conocimiento y aprendizaje.

1.5.5. Universidad y Empresa ¹⁶

La Transferencia tecnológica universitaria hacia las empresas ha sido objeto de atención de muchos investigadores en los últimos años, en cuestiones relacionadas al proceso, los mecanismos, los agentes y recipientes de transferencia, entre otras. A partir de los años noventa la innovación industrial y la I+D, presentan una importante transición hacia una generación centrada en el conocimiento, el aprendizaje y los flujos de información entre la empresa y su entorno. Se puede conceptualizar la innovación como un proceso de acumulación de *Know How* y de aprendizaje, donde las principales ventajas se obtienen a partir de la gestión dinámica de la información, y donde la conexión entre áreas internas y con su entorno externo (proveedores, distribuidores, clientes) busca realizarse en tiempo real y paralelo.

La Inteligencia Competitiva, también conocida como Inteligencia del Negocio (Business Intelligence), Inteligencia del Competidor, Inteligencia Económica (Veille Economique) o Vigilancia Estratégica ha sido definida

¹⁶ ESCORSA CASTELL, Pere; MASPONS BOCH, Ramon y CRUZ JIMÉNEZ, Elicet. "Inteligencia competitiva y transferencia de Tecnologías: reflexiones para el desarrollo de la relación universidad – empresa". Disponible en: <<http://www.oei.es/salactsi/pere2.pdf>>.

por muchos autores. Ettore (1995) plantea que la inteligencia competitiva no es un análisis del mercado, sino que constituye una investigación en la que se identifican hechos y evidencias valiosas para la competitividad de la organización, y se determinan acciones a seguir, a partir de la detección de los movimientos estratégicos, presentes o futuros del entorno.

Los programas de IT deberán cubrir cuatro áreas básicas: a) seguimiento de las tecnologías; b) evaluación y pronóstico de tecnologías; c) evaluación de competidores, vendedores, proveedores, y colaboradores; d) seguimiento y análisis de tendencias de mercado, sociales, y reguladoras, con impacto en las actividades científicas y tecnológicas.

La Transferencia de Tecnologías es la actividad encargada de garantizar la comercialización de la nueva tecnología. En el proceso de cooperación, las universidades tendrán que aprender a desarrollar los procesos correlacionados con la Gestión de las tecnologías – gestión de proyectos, gestión de la demanda, gestión de la información- y sobre todo, como todo esto se refleja en la calidad de la educación (Gomes de Carvalho, 1997). En muchos casos, cuando la cooperación va ocurriendo, principalmente en fases de I+D, se abren con la inteligencia competitiva oportunidades de participación además en la fase de identificación de nuevas necesidades y en consecuencia en su apoyo en la toma de decisiones de la organización.

Un enfoque destacado es el planteado por Dumas (1994) para un Centro Técnico de apoyo al sector industrial mecánico de Francia. Su modelo de Vigilancia Estratégica establece que los resultados de la vigilancia del mercado conducen a acciones de transferencia, mientras que los resultados de la vigilancia tecnológica deberán orientar la política de investigación (I+D).

1.5.5.1. Universidad y Administración Tributaria

Si bien es cierto el desarrollo de la relación universidad – empresa no está muy desarrollado en Perú debido quizás por problemas económicos, se puede desarrollar una mayor relación universidad – administración tributaria que no debe restringirse en el desarrollo de innovaciones desde

el punto de vista tecnológico sino también desarrollo social con campañas de conciencia tributaria que no caracteriza a nuestro país, tal como se trata en los “encuentros universitarios” en los que la administración tributaria realiza seminarios y mesas de trabajo sin embargo la presencia de la SUNAT debería ser permanente si realmente se quiere lograr una mejora en la cultura o conciencia tributaria. El poner más énfasis del trabajo de docencia en las universidades cuyo objetivo sea el incremento de la conciencia tributaria ayudaría al logro de los objetivos estratégicos, el combatir la evasión con futuros profesionales podría impactar positivamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la administración tributaria a la vez que se desarrolla la mística institucional.

1.5.6. Advocacy

Dirigido a cambiar políticas, posiciones o programas; abogar, defender o recomendar una idea; generar apoyo para actuar sobre un problema; cambio interno en una organización o en todo el sistema e influir sobre quienes toman decisiones y se determina bajo el siguiente análisis:

- Problema
- Desarrollo de Soluciones
- Formación de Apoyo Para Intención Política
- Acción Política

Modelado del plan de ADVOCACY

| AUDIENCIA | INTERESES | MEDIOS/RECURSOS |
|--|--|---|
| Personas con poder de decisión e influyentes | - Económicos - Políticos | - Visitas - Casrtas - Boletines - Reuniones de trabajo - Reuniones sociales |
| Organizaciones | - Datos/investigación - Propuestas de acción - Coaliciones | - Visitas - Reuniones de trabajo - Cartas - Boletines |
| Medios de Comunicación | - Información nueva - Historias de interés - Actualidad | - Boletines - Conferencias de Prensa - Notas de Prensa |

- Evaluación de la Acción Política
- Formación de Coaliciones: ¿Con quiénes?, ¿Cómo relacionarnos?, ¿Cómo interesarlos? Y ¿Cómo pueden contribuir?

Coaliciones

Es un grupo de organizaciones que trabajan juntas y de manera coordinada hacia una meta común permanente / temporal, Formal / informal, de temas múltiples / de tema único y geográfica / administrativa.

1.5.6.1. Advocacy y la administración tributaria peruana

En este sentido la SUNAT ha hecho grandes avances al suscribir diversos convenios con diversas instituciones del sector público y privado en el 2002. SUNAT sabe que la lucha de la evasión es un esfuerzo conjunto de la sociedad y el Estado, y por ello a través de los convenios suscritos con diversas entidades del Estado. La SUNAT ha dado un primer paso a la integración del Estado que se está tratando de lograr a través de la modernización del Estado, así también ha suscrito convenios con gremios importantes como el Colegio de Contadores Públicos cuyo rol es importante en la relación contribuyente – administración tributaria. En otros países como Japón se tiene establecido un rol más activo de los contadores en la recaudación a través de cartas de compromiso de buenas prácticas. En el Perú tener este tipo de relaciones lo podrían considerar inconstitucional sin embargo la evasión tributaria es un problema económico y social que bien podría involucrar este tipo de compromisos por parte de ese gremio. Entre las coaliciones que la SUNAT ha establecido en el transcurso del año 2002 para efectos explicativos expondremos casos específicos:

Alto a la evasión y la piratería

En abril del año 2002 la SUNAT intervino el más grande centro de ventas de equipos y programas de computación, ubicado en la ciudad de la capital con apoyo del Ministerio Público, Instituto de Defensa del Consumidor (INDECOPI) y la Policía Fiscal. El operativo estuvo dirigido por el Intendente Regional de Lima de los 168 stands intervenidos, el 70%

no contaba con el sustento documentario que demostrara la procedencia de los equipos y programas de computación que vendían. En dicho operativo se descubrió mercadería con triple facturación, posible contrabando y productos de piratería.

Fiscalización conjunta y coordinada

En abril del año 2002 antes de la fusión de la SUNAT y ADUANAS y con el objeto de defender la industria nacional así como detectar y combatir la evasión tributaria, (IGV) la subvaluación y la defraudación de rentas, la SUNAT realizó una acción de fiscalización en el centro de Lima en coordinación con representantes de ADUANAS y de los industriales nacionales. Esta fue la primera vez que la SUNAT trabaja en coordinación con dirigentes de los industriales nacionales integrando personal de la SUNAT y ADUANAS. Dicho operativo estuvo liderado por el Intendente Regional de Lima y el presidente del Comité Nacional de Lucha Contra el Contrabando.

Encuentros universitarios

Como parte de la campaña de educación tributaria, la SUNAT organiza a nivel nacional encuentros con diversas universidades mediante exposiciones y mesas de trabajo desarrollando temas como la tributación a través de la historia, principales logros de la Administración Tributaria actual, la magnitud de la evasión tributaria, la importancia de los comprobantes de pago, derechos de los contribuyentes, entre otros. El éxito de estos eventos se refleja en la asistencia de estas exposiciones y la participación activa de los participantes.

1.5.7. CRM

Las soluciones de gestión de la relación con los clientes (CRM) utilizan tecnologías basadas en la red para centrarse en el valor de un cliente de por vida. El reto es seguir atrayendo a clientes nuevos y rentables, al tiempo que se estrechan los lazos con los ya existentes para optimizar estas relaciones en todo su ciclo de vida. El concepto de "Customer Relationship

Management” es una estrategia que refleja que los procesos de negocios y la tecnología pueden combinarse para optimizar los ingresos, la rentabilidad y lealtad del cliente. Con el rápido crecimiento de las aplicaciones de comercio electrónico y la necesidad cada vez mayor de vender y soportar clientes a través del internet, las soluciones CRM deben proporcionar un punto focal para todas las actividades que enfrentan clientes a lo largo de todos los canales.

El objetivo primario de CRM es proporcionarle a toda la organización una visión de 360 grados sobre el cliente, sin importar dónde resida la información o dónde ocurrió el punto de encuentro con el cliente. Hoy en día, muchos negocios administran diferentes aspectos de las relaciones de clientes con múltiples sistemas de información, lo cual debilita el servicio al cliente, y finalmente, reduce el potencial de ventas totales. Para dimensionar los beneficios de CRM, es importante tener una solución integrada a través de todos los sistemas de información de clientes, uniendo las oficinas frontales y de fondo para una completa visión sobre los clientes y así proporcionarles un mejor servicio.

Las aplicaciones CRM realizan las siguientes funciones de negocios:

- Automatización de las ventas: Le proporciona a los profesionales de ventas acceso a la información crítica de clientes y las herramientas que mejoran su habilidad para vender efectivamente como también la de administrar su tiempo. Por ejemplo: administración de contactos, funciones de calendario, herramientas de producción, modelos de configuración.
- Automatización de mercadeo: Le proporciona a los departamentos de mercadeo las herramientas para administrar campañas, generar iniciativas, y datamining. La administración de iniciativas de ciclo cerrado es una de las funciones más importantes de automatización de mercadeo y depende de la integración con un Datawarehouse y las aplicaciones relacionadas.
- Servicio al cliente y soporte: Le permite a la empresa manejar las preguntas, los problemas o asuntos de los clientes de forma