

Usando la evaluación de impacto para mejorar la recaudación de impuestos

La experiencia de SEDAT en Caracas, Venezuela





Una historia en tres partes

- 1. Experimentos recientes**
- 2. Cómo nos han ayudado a optimizar la gestión**
- 3. Una agenda más grande que se va construyendo sobre sí misma**

1. Experimentos recientes: correos electrónicos que motivan y facilitan el pago

Contexto

- La Alcaldía de Sucre depende principalmente de **recursos propios** – representan cerca del 90% de los ingresos
- La tasa de morosidad del impuesto sobre inmuebles urbanos y vehículos **ha sido tradicionalmente muy elevada**
- Pocas herramientas legales para la coerción
- Recursos limitados para llevar a cabo fiscalizaciones de estos impuestos
- En los últimos años se **digitalizó la información**: Oficina Virtual y base de datos de contacto de los contribuyentes
- Decidimos utilizar los **correos electrónicos como un mecanismo de cobro**

Las preguntas

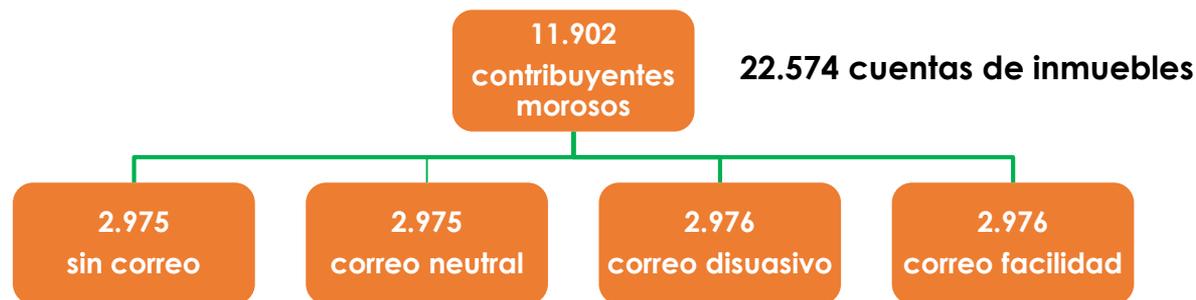
- **¿Cuál es el impacto de enviar emails sobre la recaudación?**
- **¿Cuál tipo de email es más efectivo para la recaudación?**
- **¿Hay efectos diferenciados para personas naturales o jurídicas?**
- **¿La publicidad en redes sociales puede fortalecer los efectos?**
- **¿En cuánto tiempo se observa el efecto sobre la recaudación?**

Experimento 1: inmuebles

Mayo 2017

Evaluar la efectividad de notificaciones por vía electrónica y determinar el tipo de mensaje más efectivo

- 109.000 cuentas inmuebles – 36.000 cuentas con correo
- Enviamos 3 tipos de correos cambiando el enfoque del mensaje
- Aleatorizamos el tipo de correo que recibiría cada contribuyente
- Enviamos los emails utilizando sistemas masivos a un bajo costo



NEUTRAL

Atractivo

- Personalizado
- Información de pago y fecha límite

Facilidad

- Links
 - 🚫 Pago fácil
 - Oficina Virtual
 - 🚫 Planilla de pago automática
 - Preguntas frecuentes

The image shows a digital tax payment notice. At the top, there are logos for 'Alcaldía Sucre' and 'SEDAT'. The main heading is 'Aviso de cobro'. Below it, the recipient is identified as 'Estimado(a) Ricardo Salazar'. The notice states that the recipient owes a tax on urban real estate. A box titled 'Información de deuda' lists the following details: amount owed (Bs. 100,000), account number (010000000), and property address (La Carlota, Edif. Mister Pepe). A pink box highlights the payment deadline: 'Su fecha límite de pago es: 31 de Mayo de 2017'. Below this, it asks if the recipient has a credit card and provides an orange button that says 'Presione aquí para pagar ahora'. At the bottom, it lists other payment options: using a credit card through the 'Oficina Virtual' or carrying the 'planilla de pago' to various banks.



- Con tarjeta de débito o crédito en nuestra [Oficina de Atención al Contribuyente](#) ubicada al lado del Centro Comercial Millenium Mall.



Guarde la **fecha límite de pago** en su calendario

- [iCalendar](#) • [Google Calendar](#) • [Outlook](#) • [Outlook Online](#)
- [Yahoo! Calendar](#)

Para dudas o consultas visite nuestra página de [preguntas frecuentes](#) o contáctenos a través del 0800-MISUCRE o por el correo electrónico sedat@alcadiasucre.net

*Servicio Desconcentrado de Administración Tributaria Municipal
Alcaldía de Sucre*

Le hacemos llegar el presente aviso de cobro de conformidad con lo establecido en los artículos 11, 12 y 20 de la Ordenanza de Impuesto sobre Inmuebles Urbanos en el Municipio Sucre, Estado Bolivariano de Miranda, publicada en Gaceta Municipal Nro. 283-09/2014, de fecha 25 de Septiembre de 2014.

Ubicación: Avenida Francisco de Miranda, Centro Cívico Miranda, Planta Baja y Piso 1
Horario de atención: Oficina de Atención al Contribuyente de lunes a viernes, de 8:30 a.m. a 4:30 p.m. (horario corrido). Oficinas administrativas de lunes a viernes, de 8:30 a.m. a 12:30 p.m. y de 1:30 p.m. a 4:30 p.m.

DISUASIVO

FACILIDAD

- Subtítulo asociado
- Frase asociada
- Imagen que refuerza el mensaje



Aviso de cobro

Evite sanciones, multas o intereses

Estimado(a) Ricardo Salazar,

Por concepto del impuesto sobre inmuebles urbanos, usted posee la siguiente deuda:

Información de deuda

- Monto adeudado (Bs): 100.000
- Nro. de Cuenta: 010000000
- Dirección de Inmueble: La Cariota, Edif. Mister Pepe

 Si no realiza el pago del monto adeudado usted podrá ser intimado o susceptible a un embargo de acuerdo a lo establecido en la ley.

Su fecha límite de pago es: 31 de Mayo de 2017

Si tiene tarjeta de crédito

[Presione aquí para pagar ahora](#)

Otras opciones de pago:

- Con tarjeta de crédito a través de nuestra [Oficina Virtual](#).
- Llevando la [planilla de pago](#) a estos bancos:



Aviso de cobro

Pague su deuda en minutos

Estimado(a) Ricardo Salazar,

Por concepto del impuesto sobre inmuebles urbanos, usted posee la siguiente deuda:

Información de deuda

- Monto adeudado (Bs): 100.000
- Nro. de Cuenta: 010000000
- Dirección de Inmueble: La Cariota, Edif. Mister Pepe

 En menos de 5 minutos puede hacer el pago con tarjeta de crédito, desde la comodidad de su casa u oficina, de forma rápida y segura

Su fecha límite de pago es: 31 de Mayo de 2017

Si tiene tarjeta de crédito

[Presione aquí para pagar ahora](#)

Otras opciones de pago:

- Con tarjeta de crédito a través de nuestra [Oficina Virtual](#).
- Llevando la [planilla de pago](#) a estos bancos:

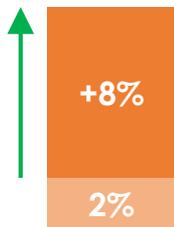
Experimento 1: inmuebles

4 semanas luego del envío

El envío de los correos fue efectivo

- **93%** de los inscritos en la OV recibieron el email
- **87%** de los que no estaban inscritos en la OV recibieron el email

El impacto sobre la recaudación fue importante



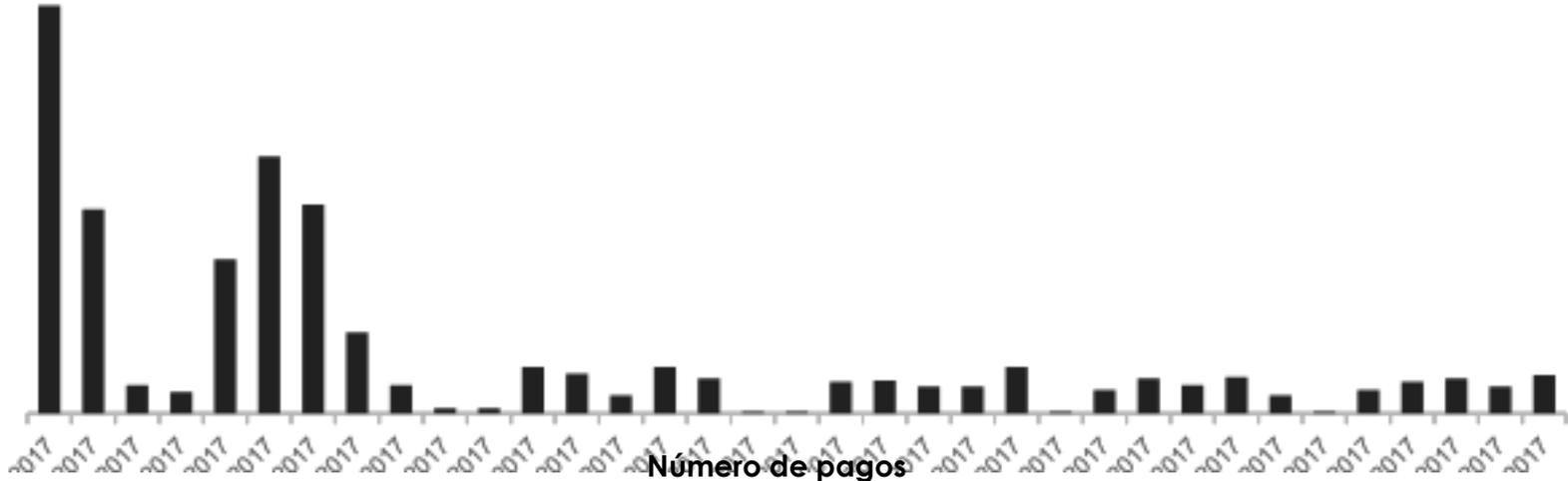
- 2% de los contribuyentes del grupo control pagaron, mientras que 10% del grupo de tratamiento pagaron (+400%)
- Se recaudó 9,42% del deuda de los que recibieron el correo
- Se incrementó el monto de recaudación promedio en Bs.F1.446

Experimento 1: inmuebles

- El 3% de los que recibieron el correo pagó el día del envío
- La mayoría respondió los primeros 5 días luego del envío
- Algún efecto se mantiene incluso luego de 4 semanas del envío

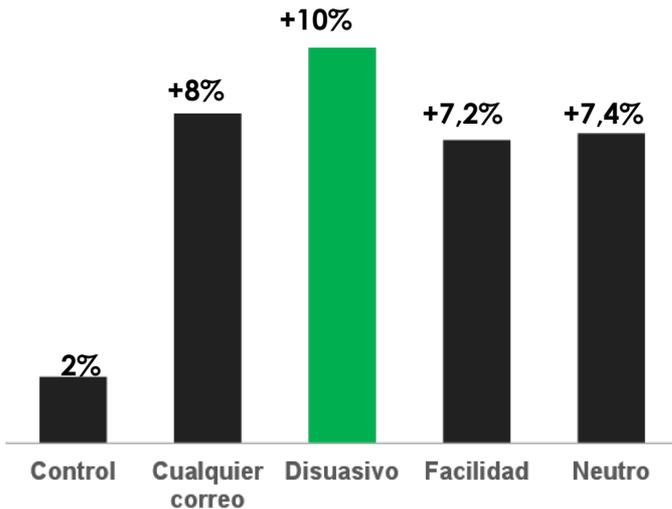
Día del envío

4 semanas luego del envío



Experimento 1: inmuebles

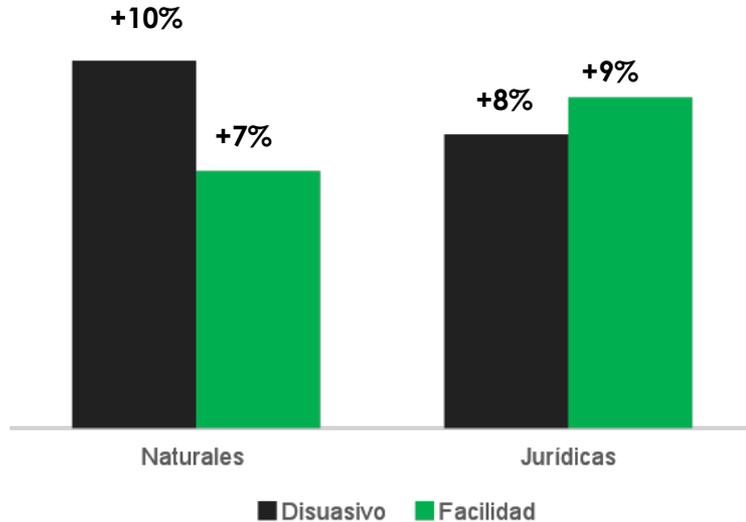
La mejor versión



- El correo **disuasivo** fue el más efectivo
- La diferencia entre el disuasivo y los otros dos es estadísticamente significativa

Experimento 1: inmuebles

La mejor versión



- Para **personas naturales** el correo disuasivo fue más efectivo
- Mientras que para **personas jurídicas** fue el de facilidad
- Las personas jurídicas tienden a tener mayor interacción con el SEDAT. Conocen el poder coercitivo real, por lo que podrían no ser disuadidos por el mensaje

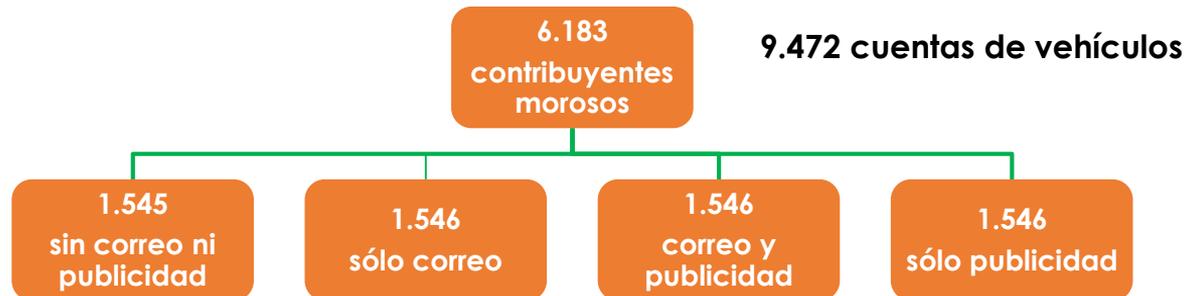


Experimento 2: vehículos

Septiembre 2017

Determinar la efectividad del envío de notificaciones por correo electrónico y anuncios publicitarios en Facebook e Instagram sobre el nivel de recaudación del impuesto de vehículos

- 47.000 cuentas de vehículos – 20.615 cuentas con correo asociado
- Mantuvimos los elementos del email anterior y utilizamos el enfoque disuasivo ya que fue el más efectivo previamente
- Mayor facilidad: herramienta **pago fácil y planillas**
- 20 días de campaña en **Facebook e Instagram** dirigida a una audiencia específica



Publicidad

- Creamos una audiencia específica con información de los contribuyentes
- 20 días de campaña en Facebook e Instagram
- Impresiones únicas diarias por persona
- Link a la página de la SEDAT
- Imagen disuasiva
- Fecha límite de pago

The image shows a Facebook interface with a search bar at the top. Below it, the 'Desktop News Feed' is visible, showing a sponsored post from 'Alcaldía de Sucre'. The post includes a 'Like Page' button and a message about paying vehicle taxes before October 2, 2017. Below the text is a large image of a judge in a black robe sitting at a desk with a gavel, with a green arrow pointing to a 'Learn More' button. The image also contains logos for SEDAT and the Municipality of Sucre, along with the text 'EVITE SANCIONES ADICIONALES' and 'IMPUESTO SOBRE VEHICULOS'.

Search

Desktop News Feed 3 of 11

 **Alcaldía de Sucre** [Like Page](#)
Sponsored · 

Recuerda pagar el impuesto sobre vehículos antes del 2 de octubre de 2017.
¡Haz click para cancelar con tarjeta de crédito!

EVITE SANCIONES ADICIONALES

 **IMPUESTO SOBRE VEHICULOS**

 **SEDAT**  **Alcaldía de Sucre**
Por tu bienestar

Alcaldía de Sucre [Learn More](#)
Government Organization

 Like  Comment  Share

Email

- Personalizado
- Fecha límite de pago
- Botón pago fácil
- Link a preguntas frecuentes

Aviso de Cobro: Impuesto de Vehículos

SEDAT [sedat@alcaldiasucre.net]

Para: CANTELE, MARIA



AVISO DE COBRO

EVITE SANCIONES ADICIONALES

Estimado (a) Andreina Cantele,
Nos comunicamos desde el Servicio Desconcentrado de Administración Tributaria del Municipio Sucre (SEDAT), para notificarle que usted presenta una deuda por concepto de **impuesto sobre vehículos**, motivo por el cual se le insta a realizar el siguiente pago:

Información de deuda

- Monto adeudado (Bs): 6742,370117
- Nro. de Cuenta: 5 cuentas de veh
- Modelo, marca y placa: Varios
- Año modelo: Varios



Si no realiza el pago del monto adeudado usted podrá ser **intimado a un embargo** de acuerdo a lo establecido en la ley.

Su fecha límite de pago es: 02 de octubre de 2017

Su fecha límite de pago es: 02 de octubre de 2017

Si tiene tarjeta de crédito

Presione aquí para pagar ahora

Otras opciones de pago:

- Tarjeta de crédito a través de la [Oficina Virtual](#)
- Llevando la [planilla de pago](#) a estos bancos



- Con tarjeta de débito o crédito en nuestra [Oficina de Atención al Contribuyente](#) ubicada al lado del Centro Comercial Millenium Mall.

Para dudas o consultas visite nuestra página de [preguntas frecuentes](#) o contáctenos a través de 0800-MISUCRE o por el correo electrónico sedat@alcaldiasucre.net.

**Servicio Desconcentrado de Administración Tributaria Municipal
Alcaldía de Sucre**

Le hacemos llegar el presente aviso de cobro de conformidad con lo establecido en los artículos 221 y siguientes del Código Orgánico Tributario y en la Ordenanza del Impuesto sobre Vehículos del Municipio Sucre, Estado Bolivariano de Miranda, publicada en Gaceta Municipal Nro. 673-A-12/2016, de fecha 16 de Diciembre de 2016.

Ubicación: Av. Francisco de Miranda, Centro Cívico Miranda, nivel PB.

Horario de atención: lunes a viernes, de 8:30 a.m. a 4:30 p.m.



Si usted recibió este correo por equivocación, por favor, comuníquese con nosotros a través del correo electrónico sedat@alcaldiasucre.net

Experimento 2: vehículos

Se enviaron 3.092 notificaciones de deuda vía email

91% recibieron el correo



37% de los que recibieron el correo efectivamente lo leyeron



2.182 personas vieron el anuncio

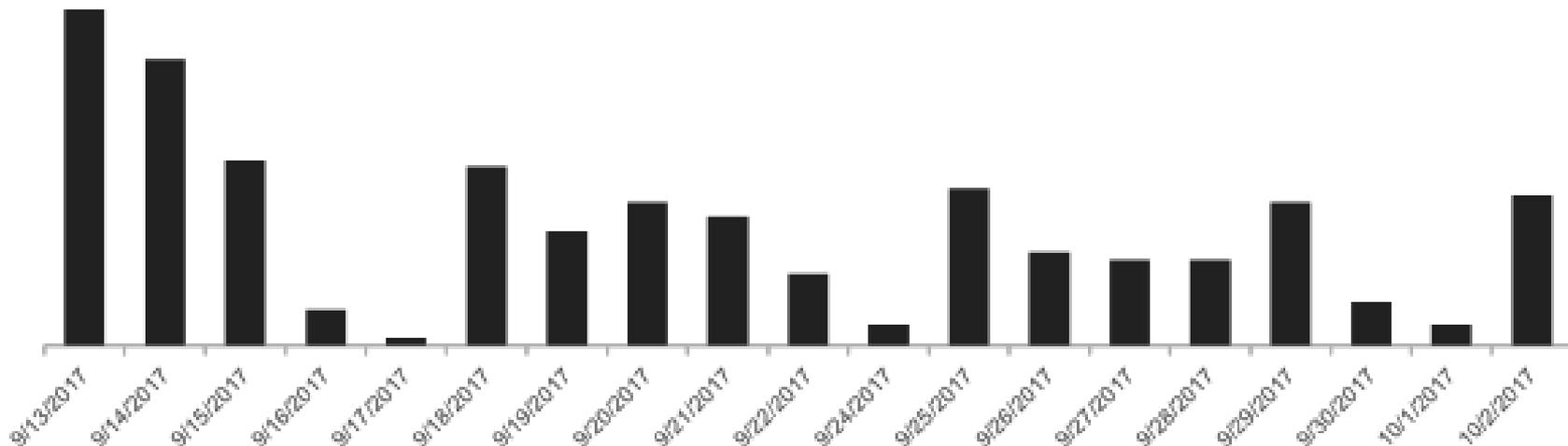


Experimento 2: vehículos

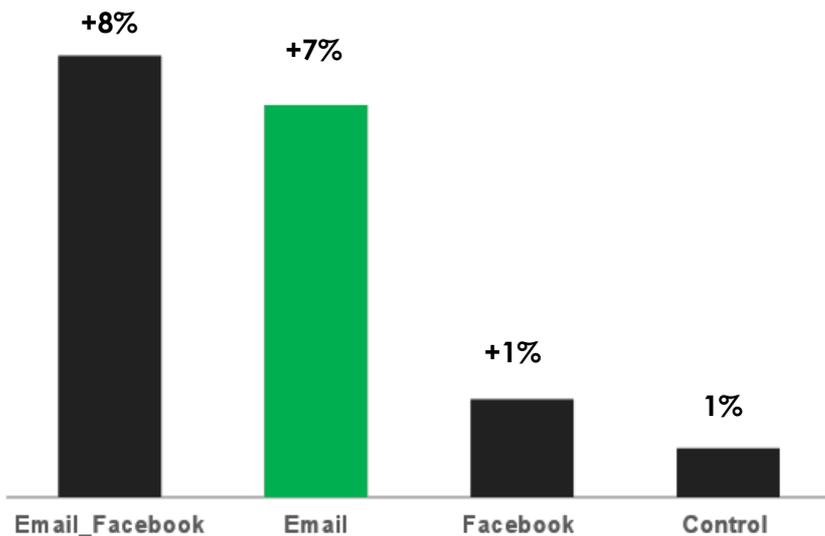
- Un poco más de 1% de los que recibieron tratamiento pagó el día del envío
- 7% de los que recibieron algún tipo de tratamiento pagó antes de la fecha límite de pago

Día del envío

Fecha límite de pago



Experimento 2: vehículos



- Grupo control tuvo una probabilidad de pago de 1%
- Recibir un correo **incrementa la probabilidad de pago**
- La diferencia entre recibir email y la publicidad + el email no es significativa

Aprendizajes generales

- El envío de correos son una herramienta efectiva
- Se incorporó este mecanismo como **una herramienta recurrente** de cobro. Ahora se envían notificaciones de cobro sobre otros impuestos

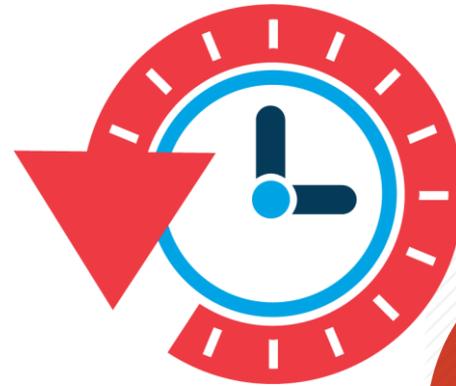
Algunas preguntas por responder

- ¿Cuál será el efecto de recibir un correo adicional?
- ¿Si enviamos avisos preventivos?
- ¿Si hacemos campañas automatizadas con *Mautic* basadas en el comportamiento de los individuos? Machine learning

2. Las externalidades del proceso: *una mejor gestión*

Una mejor gestión del SEDAT

- **Reflexión**
- **Optimización**
- **Innovación**



Reflexión

- **Se definió el problema por medio del uso de la Teoría de Cambio** y a partir de ello se determinó el contenido de cada correo
- **Se determinaron las herramientas tecnológicas** requeridas para llevar a cabo el proyecto (Sendgrid, Mautic, AWS, entre otros)
- **Se determinaron a priori los indicadores de evaluación de impacto:** N° pagos, saldos, fecha de pago, lectura del correo, entre otros

Optimización

- **Se mejoró la calidad de la base de datos** a partir de la determinación de contribuyentes duplicados y correos inválidos
- **Se mejoró la apariencia de la página web del pago en línea** para generarle más confianza al contribuyente
- **Se elaboró un manual** el cual describe el proceso para el envío de correos electrónicos
- **Se creó un proceso** de generación masiva de planillas de pago de impuestos

Optimización

- **Se estableció un mecanismo interno para contestar los correos** de manera acertada y en corto tiempo (Contacto más efectivo con el contribuyente)
- **Se aprendió de los errores:** Se ejecutó el 2do experimento de manera más rápida, disminuyendo errores de implementación y modificando las preguntas de acuerdo a los resultados obtenidos en la intervención previa
- **Se simplificaron procesos internos:** Se estableció un procedimiento interno que permitió el retiro de vehículos de la base de datos del SEDAT mediante la solicitud por correo electrónico. Esto contribuyó a la actualización de la base de datos de vehículos

Innovación

- **Se eliminaron barreras de pagos:** Implementación del botón de pago sin necesidad de registrarse en la Oficina Virtual.

Presione aquí para pagar ahora

- **Se enviaron correos electrónicos masivos por primera vez** como solución a problemas relacionados con **otros impuestos** (recordatorio del pago del impuesto sobre AE y Publicidad Fija).

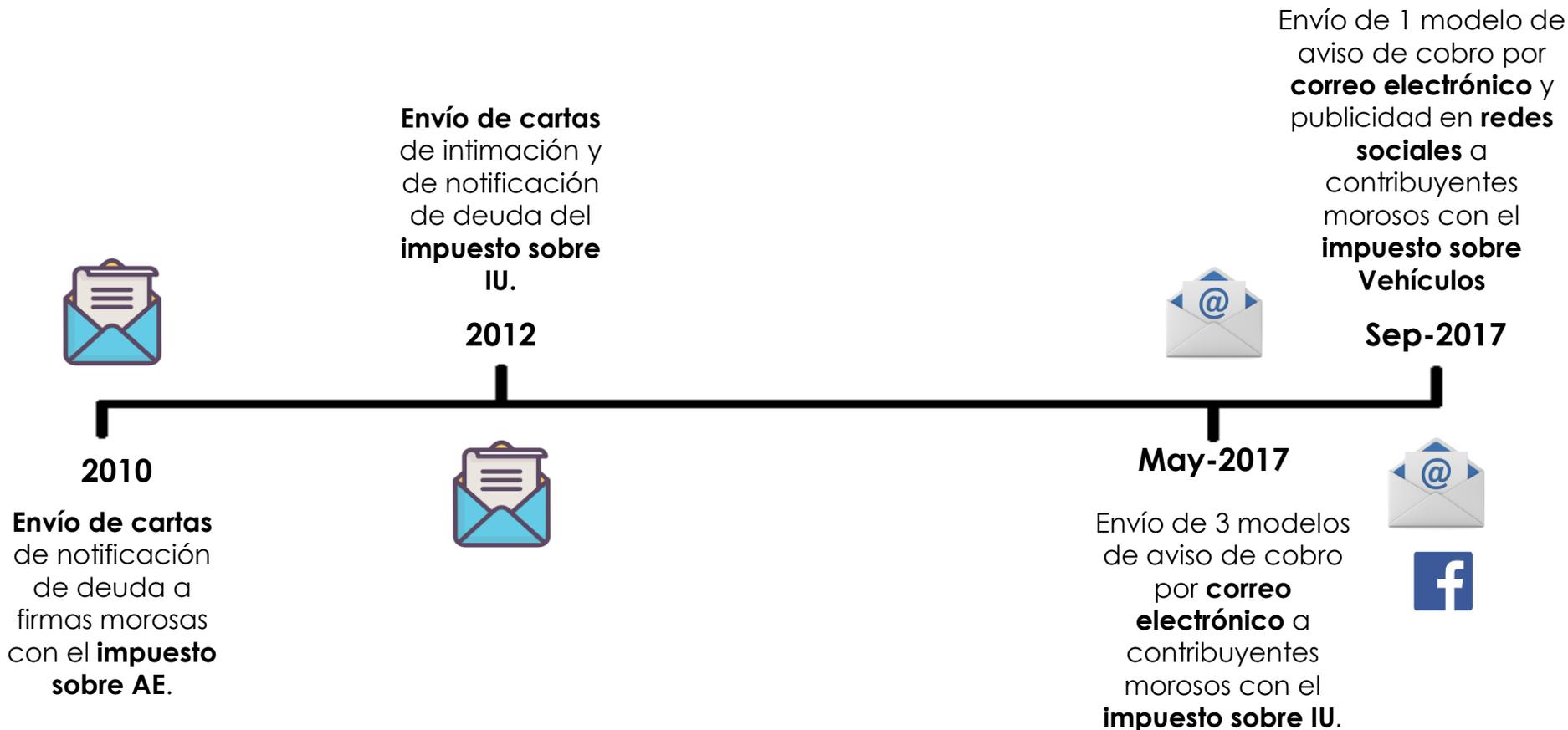
3. Una agenda de aprendizaje

Agenda de aprendizaje



- El conocimiento es acumulativo
- Se han realizado varios experimentos con el apoyo de CAF desde el año 2012
- Se ha ido determinando la mejor estrategia de cobro dependiendo del tipo de impuesto

Línea de tiempo de experimentos



Cuadro comparativo experimentos

	EXPERIMENTO 2	EXPERIMENTO 3
Año	2012	2017
Problema	Alta morosidad del impuesto sobre inmuebles urbanos	Alta morosidad del impuesto sobre inmuebles urbanos
Herramienta	Cartas	Correos electrónicos
Contenido	Intimación y aviso de cobro a contribuyentes morosos con el impuesto sobre inmuebles urbanos	Aviso de cobro a contribuyentes morosos con el impuesto sobre inmuebles urbanos
Nº contribuyentes tratados	400	11.902
Nº contribuyentes notificados	52%	Leídos N/A y entregados 93%
% Pago	N/A	10%
% Deuda disminuida	-13%	-8%
Costo-eficiencia (Ingresos/Costos)	1.268%	23.570%

Reflexiones y consejos