

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Mercadotecnia



**“Automatización para la emisión de la constancia de inscripción y  
modificación al registro tributario unificado”**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Francisco Estuardo Rosado Casanova

Guatemala, octubre 2013

**“Automatización para la emisión de la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado”**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Francisco Estuardo Rosado Casanova (Estudiante)

Licenciado Federico Robles de la Roca (Asesor)

Licenciada Olga Alicia Torres Palencia (Revisora)

Guatemala, octubre 2013

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

M. Sc Ana Rosa Arroyo de Ochoa

**Coordinadora**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED–**

M. Sc. Elio Núñez

**Examinador**

Lic. Erick Sigüenza

**Examinador**

Licda. Marisol Arroyo

**Examinador**

Lic. Federico Robles de la Roca

**Asesor**

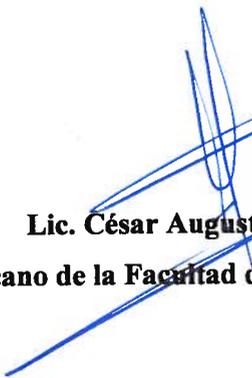
Licda. Olga Alicia Torres Palencia

**Revisora**

**REF.:C.C.E.E.0064-2013-ACA-**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 23 DE SEPTIEMBRE DEL 2013**

**De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Federico Robles de la Roca, tutor y licenciada Olga Alicia Torres Palencia, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “AUTOMATIZACIÓN PARA LA EMISIÓN DE LA CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN Y MODIFICACIÓN AL REGISTRO TRIBUTARIO UNIFICADO” Presentada por el estudiante Francisco Estuardo Rosado Casanova, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.0073, de fecha 07 de septiembre del 2,013; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Mercadólogo, en el grado académico de Licenciado.**

  
  
**Lic. César Augusto Custodio Cobat**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Guatemala, 02 de Agosto del 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema “**Automatización para la emisión de la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado**”, presentado por el estudiante: Francisco Estuardo Rosado Casanova, previo a optar al grado Académico de “**Licenciado en Mercadotecnia**” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 85/ 100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Federico Robles de la Roca  
Tutor

Guatemala, 31 de agosto de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Respetables señores:

En virtud de que la Practica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Automatización para la emisión de la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado”**, presentado por el estudiante **FRANCISCO ESTUARDO ROSADO CASANOVA**, previo a optar al grado académico de **“Licenciado en Mercadotecnia”**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



**Licenciada Olga Alicia Torres Palencia**  
**Revisora**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 910.2013**

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **ROSADO CASANOVA, FRANCISCO ESTUARDO** con número de carné 201206459, aprobó con **91 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día siete de septiembre del año dos mil trece.-----

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veinticinco días del mes de septiembre del año dos mil trece.-----

Atentamente,



  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico

  
Vo.Bo. M.Sc. Alba de González  
Secretaria General



Laura B.  
cc. Archivo.

## **Dedicatoria**

### **A DIOS:**

Por darme la vida, salud, entendimiento y fortaleza para cumplir los propósitos que tiene preparados para mí. Infinitamente gracias por darme la oportunidad de alcanzar mis objetivos y otorgarme la capacidad para convertirme en hombre de bien.

### **A MI ESPOSA:**

**Maria Fernanda Posadas Paíz**

Por el apoyo incondicional durante las horas de trabajo y de estudio, por su amor y comprensión que me brinda en momentos difíciles, que hacen que todo sea más fácil.

### **A MIS HIJOS:**

**Pablo Andrés y Santiago Fernando**

Porque son la inspiración que me motiva a superarme y convertirme en ejemplo para sus vidas.

### **A MIS PADRES:**

**Maria Mercedes del Rosario y Pedro Antonio**

Que son mi guía incondicional y siempre me impulsan a terminar mis proyectos con fe en Dios.

### **A MI HERMANO:**

**Antonio Rosado Casanova** Por su cariño, amistad

incondicional y apoyo en mis decisiones.

### **A MI FAMILIA:**

**Fam. Rosado y Fam. Posadas Paíz**

Que con amor me impulsan a seguir adelante.

### **A MI GRUPO DE ESTUDIO:**

Gracias por compartir los esfuerzos durante este tiempo y cumplir el objetivo de convertirnos en profesionales con valores.

## **Agradecimientos**

### **A DIOS:**

Por su amor incondicional, protección y compañía como el padre amoroso que me ha demostrado su humildad y grandeza.

### **A LA UNIVERSIDAD**

#### **PANAMERICANA:**

Por adoptarme en su prestigiosa casa de estudios que abrió sus puertas permitiendo culminar una de mis etapas profesionales e impulsar las capacidades de liderazgo y emprendimiento.

### **A MIS CATEDRÁTICOS:**

Que fueron los maestros que compartieron su conocimiento y tiempo, permitiéndome formarme sobre los pilares de valores y principios profesionales. Gracias por exigirme a esforzarme cada vez más e impulsar la capacidad de investigación con un enfoque social para colaborar con el desarrollo de nuestro país.

## Contenido

Resumen	I
Introducción	III
Capítulo 1	1
Antecedentes	1
Capítulo 2	11
Marco Teórico	11
Capítulo 3	23
3.1 Planteamiento del problema	23
3.2 Objetivos de la investigación	24
Objetivo general	24
Objetivos específicos	24
3.3 Alcances y límites de la investigación	24
3.4 Metodología aplicada a la práctica	25
3.5 Sujetos	25
3.6 Instrumentos	26
3.7 Procedimiento	28
Capítulo 4	30
4.1 Presentación Resultados	30
Capítulo 5	40
5.1 Análisis e interpretación de Resultados	40
Conclusiones	45
Propuesta de mejora	47
Referencias	75
Anexos	77

## Resumen

Para el desarrollo del trabajo de investigación de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), se tomó en consideración el tema de automatización de la Constancia de Inscripción y Modificación al Registro Tributario Unificado (RTU), documento que es extendido por la institución descentralizada del estado que se encarga de velar por el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras de Guatemala, que será denominada en el estudio como la Administración Tributaria.

En el capítulo 1, se presenta la reseña histórica, evolución y situación actual de la organización estatal, donde se evidencia la transición de la institución denominada Rentas Internas que funcionó hasta el año 1998, y que originó el proyecto de la Administración Tributaria, con el objetivo de proyectarse como una entidad del estado autónoma y descentralizada, moderna, eficiente y eficaz, que se hiciera cargo de la administración tributaria y aduanera, y que fuera capaz de incrementar los ingresos tributarios en forma sostenida, honesta y transparente. También, se muestra la estructura organizacional por medio de un organigrama de puestos, donde la Intendencia de Recaudación, a través del Departamento de Gestión será el nivel de interés para el desarrollo del análisis FODA que cumplirá el objetivo de identificar la situación actual y describir el contexto de la institución.

Posteriormente en el capítulo 2, se muestran los temas que conforman el Marco Teórico, que conforman la base conceptual de la investigación para sustentar el análisis, desprendiendo del tema central Marketing de Servicios, que son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes y que son apoyados por las 3 pes del servicio: Personas, procesos y atención al consumidor que pretenden conseguir una relación duradera con el mercado. También, se describe las características del Marketing Público y se contrasta con las características del Marketing Privado, donde el primero tiene como principal objetivo satisfacer las necesidades públicas, en forma eficiente, a partir de los recursos disponibles administrados a través de la implementación de gobiernos electrónicos, que con el apoyo de las TIC (Tecnologías de la Información y la

Comunicación) permite un gobierno eficiente y receptivo que proporcione mejores servicios a menor costo, revolucionados por la reingeniería de procesos en el servicio, que permitirá al final imprimirle calidad al servicio, a través de la integración de esfuerzos de todas las partes para poder definir, diseñar, fabricar e instalar un servicio que proporcione la total satisfacción al contribuyente.

El estudio continúa en el capítulo 3, el cuál presenta el planteamiento del problema, que describe los inconvenientes que genera el actual procedimiento a los contribuyentes para obtener la constancia de inscripción y modificación al RTU. Derivado a lo anterior, se procede a establecer los objetivos, alcances, límites, metodología de la investigación que estará dirigida a sujetos que intervienen en el proceso a través de instrumentos del método cualitativo y cuantitativo, como la observación, entrevistas a profundidad y encuestas, entre otros. Lo anterior, permite presentar en el capítulo 4 los resultados del trabajo de práctica, presentados a través de gráficas y el desarrollo de matrices de sentido que otorgan visualmente una mejor comprensión y análisis al lector, así, en el capítulo 5 éste cuenta con las herramientas que apoyen el análisis de los resultados, donde se identifica que las personas pueden formar parte de la experiencia del servicio, disponiendo de un entorno agradable donde cobra importancia la planeación y creación del servicio que minimice el tiempo y el costo para el contribuyente que solicita a la administración disponer de alternativas para la distribución del servicio a través de canales no físicos.

Los capítulos anteriores dotan de información y la visión de un mejor panorama para el desarrollo de la propuesta de automatización para la emisión de la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado a través de un sistema informático que simplifique la gestión y evite al contribuyente acudir a una agencia, ofreciendo un servicio de alta disponibilidad, seguro para el contribuyente y para el receptor del documento electrónico, y de esta forma conseguir que la administración tributaria reduzca costos por la emisión de la constancia en papel.

## **Introducción**

Las instituciones gubernamentales, centralizadas o descentralizadas, se enfrentan al reto de incrementar su accesibilidad, su capacidad de respuesta al ciudadano, de resolución de problemas, de atención a nuevas necesidades y demandas; todo ello, sin que repercuta exageradamente en sus presupuestos. En definitiva, acciones que ayuden a la eficacia y eficiencia del servicio público para que el ciudadano valore positivamente su gestión. El modelo burocrático, jerarquizado y vertical, en el que específicamente se aplica la norma, y donde son los propios ciudadanos los que están al servicio de las administraciones públicas y no al revés, paulatinamente, está quedando obsoleto y cada vez satisface a menos ciudadanos, funcionarios y gestores de lo público.

La respuesta de las administraciones públicas, ha venido tradicionalmente, de la mano de diferentes "políticas de modernización", con las que en definitiva, buscan legitimar su papel institucional ante los ciudadanos. En otras palabras, se pretende introducir un giro en los procesos de trabajo, de tal forma, que el ciudadano sea considerado en términos de cliente de los servicios públicos, aún en aquellos casos donde las posibilidades de elección estén seriamente limitadas o sean inexistentes.

Por lo tanto, la Administración Tributaria de Guatemala, en el logro de su visión como entidad del estado, y siendo fiel a su lema "Fácil y Cabal", ha destinado recursos financieros para robustecer su plataforma tecnológica para brindar servicios electrónicos que permitan a los contribuyentes poder cumplir con las obligaciones tributarias adquiridas.

Por lo anterior, se desarrolla el trabajo de investigación para automatizar el proceso de emisión de la constancia de inscripción y modificación al registro tributario, que actualmente los contribuyentes obtienen acudiendo a las agencias y oficinas tributarias del país, donde encuentran procedimientos engorrosos que demandan tiempo para el contribuyente y costos para la administración tributaria, en virtud que es un documento en papel, de emisión gratuita y que contiene información fiscal de la persona jurídica o individual que la requiere.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

### Reseña histórica de la institución

La historia de los tributos en Guatemala, se remonta a los años de 1,527 donde el régimen colonial español en América, por medio de la Casa de Contratación organizaba y recaudaba los fondos de la real hacienda. Los primeros gravámenes que se cobraron fueron el quinto real (quinta parte del valor de los metales o piedras preciosas), el diezmo (impuesto eclesiástico sobre la producción agrícola), el almojarifazgo (impuesto aduanero), la alcabala (impuestos por cualquier operación de compraventa) y el tributo (pagado por indígenas en reconocimiento de vasallaje). El Tributo se cobró en todo el continente, primero en especie y en el siglo XVIII se universalizó la práctica de recibirlo en dinero. Tributaban los hombres casados comprendidos entre los 18 y los 55 años de edad. Las mujeres estaban exentas del pago, pero en algunas provincias estaban sujetas al impuesto; el tributo era recolectado dos veces al año por los corregidores y alcaldes mayores y en las últimas décadas del siglo XVIII la responsabilidad fue de los alcaldes ordinarios, quienes recibían el cinco por ciento del total recaudado.

A partir del siglo XIX la hacienda pública sufrió varias transformaciones en la administración de los impuestos, eliminando algunos de los ya existente y creando otros como los impuestos indirectos que gravaban las importaciones y exportación, el impuesto de contribución urbana, así como a nuevos productos (café, bebidas alcohólicas, cochinilla, entre los más importantes), que permitieran recaudar más fondos para la Corona española. De esta forma, fue que en 1825 el estado de Guatemala, delegó en Asamblea Legislativa determinar los gastos de la administración estatal y decretar los impuestos y contribuciones necesarios para cubrir éstos y su parte de los gastos de la administración federal. En el año de 1,881 se decretó el primer Código Fiscal de Guatemala, por medio del decreto 263, que definió los propósitos de la administración de las rentas públicas y su estructura organizacional, pero que también fue modificado en 1,894 por la Ley de Contribuciones. A partir del siglo XX, donde el estado estuvo dirigido por varios

dictadores liberales hasta el gobierno de Jorge Ubico en 1944, época que no mostró incidencia sobre los ingresos tributarios.

En la nueva era contemporánea (1944 a 1998), que fue presidida por los gobiernos militares y posteriormente democráticos, donde ha sido también la historia del enfrentamiento y la negociación entre el estado y los sectores empresariales, que sistemáticamente se han opuesto a cualquier intento de instaurar un régimen de tributación directa, obligando a cada gobierno tener que negociar con éste sector para evitar que caiga la carga tributaria.

La actual Administración Tributaria de Guatemala, que por ley fue aprobada en 1998 durante el gobierno de Alvaro Arzú, por medio del Congreso de la República, según Decreto Número 1-98, el cual entró en vigencia a partir del 21 de febrero de 1998 como parte de las medidas para incrementar la carga tributaria en el país por medio de nuevos métodos de recaudación y una aplicación eficaz de la fiscalización de los tributos en las diferentes aduanas del país y el combate a la evasión y la elusión fiscal, entre otras.

La institución fue definida como una entidad estatal descentralizada con competencia y jurisdicción en todos los territorios de la nación, con goce de autonomía funcional, económica, financiera técnica y administrativa, con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios.

Por tal razón, entre algunas de las funciones que establece la Ley Orgánica que rige dicha institución de Administración Tributaria y que son objeto de estudio se encuentran: Organizar y administrar el sistema de recaudación, cobro, fiscalización y control de los tributos a su cargo. Mantener y controlar los registros, promover y ejecutar las acciones administrativas y promover las acciones judiciales, que sean necesarias para cobrar a los contribuyentes y responsables los tributos que adeuden, sus intereses y, si corresponde, sus recargos y multas.

## Estudios Previos

La estructura organizacional de la institución es de tipo formal, conformada por departamentos especializados y áreas técnicas que permiten la división del trabajo para cumplir la misión de recaudar con efectividad para el estado, promoviendo la competitividad y el desarrollo, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión pública con transparencia y reducir la corrupción.

Según Meza Folgar (2007) Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, autor de la tesis titulada “Reingeniería del servicio al cliente en una empresa comercializadora de combustibles”, presenta como objetivo principal la aplicación de reingeniería a los procedimientos del servicio que representan una respuesta sistemática al cambio, que aplicada de manera apropiada, se convierte en una metodología para modificar operaciones que incluye componentes del negocio como mercadeo, planeación, iniciativas de calidad, recursos humanos, fianzas, contabilidad y tecnología de información que están coordinadas por una administración.

La calidad en el servicio es uno de los aspectos más importantes que la organización debe tomar en cuenta si desea destacar frente a la competencia, porque se compone de un conjunto de características que están destinados a satisfacer las necesidades de los consumidores y en consecuencia a brindar una experiencia agradable del producto o servicio.

Siendo el marketing de servicios una herramienta para el desarrollo de estrategias que apoyen a identificar las características y necesidades del mercado, se analiza el objetivo general de la tesis de Orellana Flores (2006) Universidad de San Carlos de Guatemala, que propone la implementación del mercadeo con causa social, como estrategia para el posicionamiento de marca en una empresa de telecomunicaciones, que permitirá la elaboración de una planeación estratégica que cumpla con el objetivo principal de incluir el mercadeo con causa social como estrategia comercial para el posicionamiento de marca en la mente del consumidor y determinar los beneficios de la implementación con el objeto de aplicar prácticas responsables de la empresa. El estudio de Orellana, concluye que los elementos que integran este tipo de mercadeo tienen un efecto positivo a lo interno de la organización, produciendo en los empleados motivación y

satisfacción, aumentando las oportunidades de comunicación y fortalecimiento de los puestos y funciones. Así también, a nivel externo, los beneficios dejan ver la percepción del servicio y la reputación de la empresa adoptando una conducta socialmente responsable basada en líneas de acción que formulen objetivos a favor de una causa definida y con calidad de gestión, que será parte de los miembros que manejarán el programa como una guía para el cumplimiento de los objetivos organizacionales que les permitirá integrarse en la línea de la visión y misión que forman parte de la planeación de la empresa.

Muchas de las instituciones gubernamentales no utilizan la disciplina del mercado con causa social, como parte de las herramientas de apoyo administrativas para mejorar el clima organizacional que ayude a la motivación de los colaboradores y en la misma medida impulsar nuevas formas de llegar a los contribuyentes mediante la búsqueda de un beneficio social por medio de un compromiso entre la institución y la sociedad.

De la misma forma se tuvo acceso al trabajo de tesis de Velasco de León (2009) Universidad Rafael Landívar, que se titula investigación de mercados y su efecto en la toma de decisiones, plantea como objetivo investigar el impacto que tiene la investigación de mercado como apoyo a la toma de decisiones, por medio de la evaluación de las necesidades actuales de los clientes, la atención que se les brinda y la medición de la satisfacción del servicio que se ofrece, concluyendo que la investigación de mercados le brindó información de relevancia a la gerencia para realizar la toma de decisiones a mediano y largo plazo que permita generar en el servicio, la calidad que demandan los clientes.

La investigación de mercados permite a las organizaciones mantenerse en constante movimiento, permitiendo innovar los servicios a través del desarrollo de nuevos procedimientos enfocados a satisfacer las necesidades de un mercado cambiante donde el cliente se vuelve cada vez más exigente, demandando que las gestiones consuman el menor tiempo posible, con la mayor disponibilidad de horarios y con la capacidad de acceso desde cualquier ubicación.

## Situación Actual de la Institución

La Administración Tributaria con el objeto de cumplir con las funciones establecidas y brindar un mejor servicio al contribuyente, tiene a disposición a nivel nacional once agencias y veintidós oficinas tributarias ubicadas en diferentes puntos del país, y de forma estratégica se encuentran segmentadas por regiones: Región Central, que abarca los departamentos de Guatemala, El Progreso, Sacatepéquez y Chimaltenango. Región Sur, que incluye los departamentos de Escuintla, Retalhuleu, Jutiapa, Santa Rosa y Suchitepéquez; mientras que la Región de Occidente la constituyen los departamentos de Quetzaltenango, Huehuetenango, San Marcos, El Quiché, Sololá y Totonicapán; y la Región Nororiente que cubre los departamentos de Zacapa, Baja Verapaz, Alta Verapaz, Jalapa, Petén, Izabal, y Chiquimula.

En los centros de atención antes mencionados, principalmente aquellos ubicados en el departamento de Guatemala, se puede observar que existen largas filas de personas que desean realizar trámites o gestiones tributarias, que conllevan a soportar largos tiempos de espera en condiciones climáticas diversas, sin encontrar lugar donde sentarse y donde no existe la atención privilegiada para personas de la tercera edad, mujeres en estado de gestación o aquellas que van acompañadas por niños.

Muchos de los contribuyentes, son empleados asalariados relacionados a un patrón o empresa, comerciantes o profesionales que brindan sus servicios a terceros, que encuentran mucha dificultad para acudir a las oficinas tributarias, porque les implica abandonar su puesto de trabajo, a pesar que la administración tributaria cuenta con servicios disponibles por medio de su sitio en internet, aún carece de gestiones importantes, como la emisión de la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado que certifican las agencias por medio del Registro Tributario Unificado, que es un documento que contiene la información fiscal de los contribuyentes, como nombre o denominación social, domicilio fiscal, afiliación de impuestos, establecimiento comerciales, entre otros; que actualmente no está disponible en línea y necesita ser actualizada al menos cada año o en el momento de realizar cambios en el registro tributario, ocasionando en algunos casos que la demora en la gestión de este documento provoque la pérdida

de un negocio porque no pudieron cumplir con la presentación de la constancia o no pudieron obtenerla justo a tiempo, o bien, perder una visita programada con un cliente para realizar la venta de productos o servicios, entre otros casos. Derivado a lo anterior, algunos contribuyentes optan por la contratación de un servicio externo ofrecido por gestores “autorizados” por la Administración Tributaria, así como también a gestores que no cuentan con el permiso correspondiente de la institución que provocan diversos problemas como falsificación de documentos, venta de formularios que son gratuitos al público, entre otros.

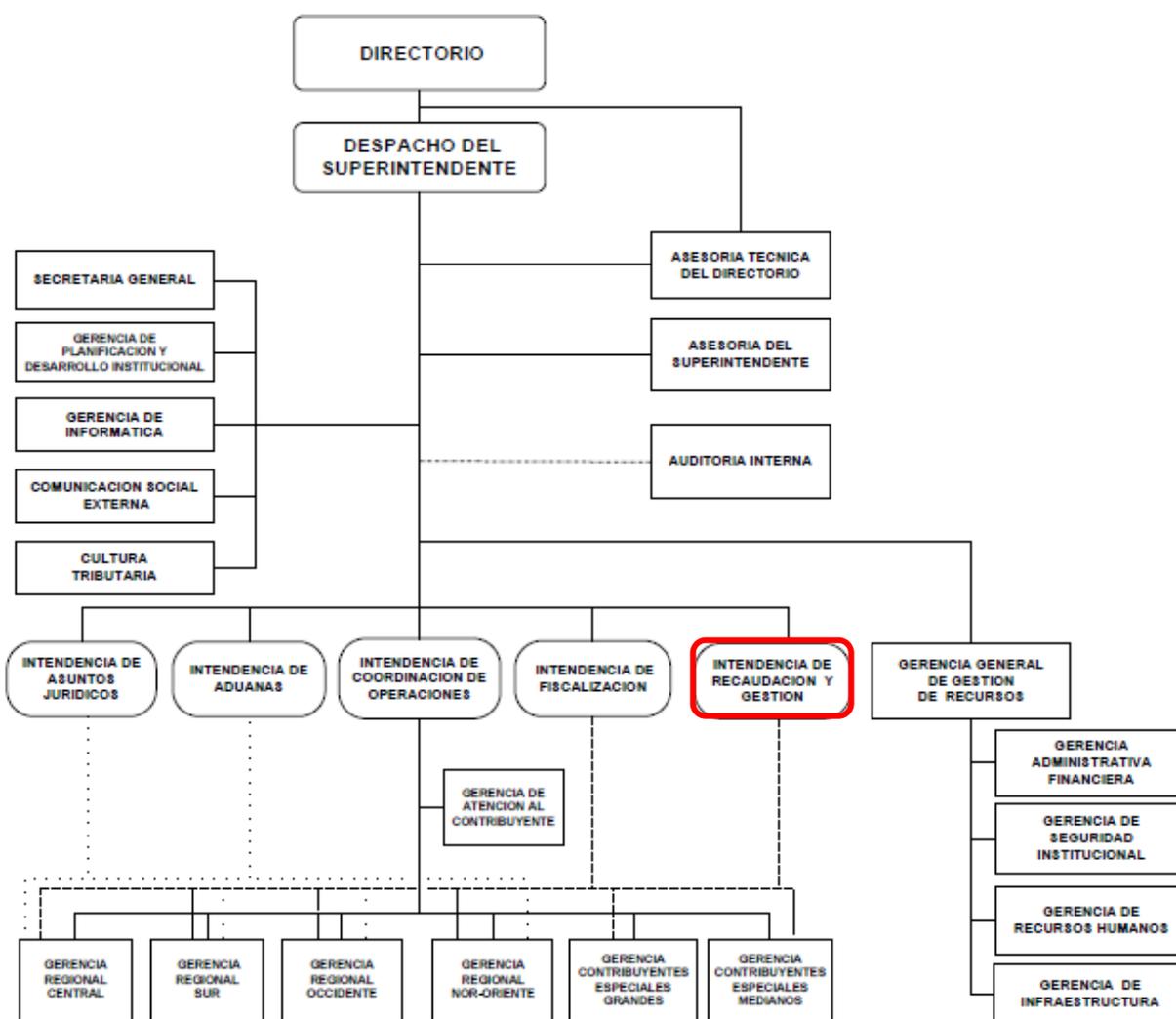
Dentro de la estructura organizacional de la administración tributaria, la encargada de desarrollar mecanismos orientados a la gestión de documentos fiscales, así como de normar los procedimientos es la Intendencia de Recaudación y Gestión, a través del departamento de Gestión, que cuenta con una jefatura, un supervisor y ocho profesionales encargados de diseñar procedimientos que faciliten los trámites tributarios de los contribuyentes. Entre las principales gestiones que tiene a cargo el departamento se encuentra, aquellas relacionadas a trámites con vehículos, registro fiscal de imprentas, exenciones del IVA (Impuesto al Valor Agregado), y aquellas relacionadas con el Registro Tributario, las cuales serán de principal interés para este trabajo de investigación.

Una de las principales dificultades del departamento de gestión para la implementación de nuevas normativas y simplificación de procedimientos, es la cantidad de consultas de contribuyentes que atienden a diario relacionadas a gestiones tributarias, que consumen la mayoría del tiempo de su jornada laboral, impidiendo que sus esfuerzos de trabajo se encuentren centrados en evaluar y supervisar los procedimientos en las agencias u oficinas tributarias, que son de vital sustento para la justificación de nuevos proyectos que se enfoquen en una reingeniería de procesos y el desarrollo de herramientas o aplicaciones informáticas que permitan mejorar la atención al contribuyentes, y como consecuencia apalea la situación de las colas en agencias y oficinas tributarias para obtener la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado.

A continuación se presenta el organigrama general de la Administración Tributaria extractada por Intendencia y Gerencias:

### Ilustración No. 1

Figura: Estructura Organizacional extractada por Intendencia y Gerencia de la Administración Tributaria.



Fuente: Administración Tributaria, enero 2013.

La estructura organizacional de una empresa debe quedar plasmada en un organigrama, el cual es una representación gráfica de los diferentes niveles de la empresa o institución que muestra la dependencia y señala los subalternos de cada cargo, con sus relaciones directas e indirectas, si el cargo es de línea, con sus funciones de autoridad y responsabilidad dados por la organización (se acostumbra representar estos cargos con líneas continuas); si es de staff, sus funciones son de consejo o asesoría (se representan estos cargos con líneas punteadas). Van Den Berghe Romero, Edgar (2005) *Gestión y Gerencia Empresariales aplicadas al siglo XXI*.

El organigrama de la administración tributaria corresponde al de una gran empresa, constituido por varios niveles superiores como las intendencias y gerencias administrativas, y de estos a su vez se desprenden diversos departamentos que se encuentran segmentados en los diferentes departamentos del país. El diagrama que se ilustró anteriormente, representa específicamente los niveles superiores remarcando la intendencia de recaudación que es objeto de estudio.

A continuación se procede a realizar el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la administración tributaria con relación al estudio que se está realizando:

## Ilustración No. 2

Esquema: Análisis FODA – Institución de Administración Tributaria

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores Externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disposición del mercado laboral para contratar personal con experiencia en la gestión de procedimientos y personal en el área desarrollo de sistemas informáticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falsificación de la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de contribuyentes con acceso a dispositivos tecnológicos con internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios a las normas vigentes o nuevas disposiciones que reforman la legislación tributaria.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de proyectos destinados a implementar nuevas herramientas informáticas que ayuden a mejorar procesos de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de sectores informales no autorizados, que realizan gestiones sin obedecer a las normas oficiales de la Administración Tributaria.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outsourcing de reingeniería de los principales servicios del Registro Tributario Unificado.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicaciones WEB disponibles en Internet a través de portales institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento de la demanda para adquirir la constancia del RTU en Agencias Tributarias a consecuencia que el sector productivo lo adopte como requisito indispensable para comercializar.</li> </ul>	
<b>Factores Internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesionales normativos con experiencia en el desarrollo de procedimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento normativo de gestión no tiene control y supervisión de las normativas vigentes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de la infraestructura tecnológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Largas colas de personas en agencias y oficinas tributarias para realizar una gestión.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia del personal de la Gerencia de Informática en desarrollo de sistemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Insatisfacción de los contribuyentes por el tiempo que demoran las gestiones en agencias y oficinas tributarias.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disposición de sistema informático para acceso a la información fiscal de los contribuyentes que permitiría incorporar un nuevo servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto costo de inversión para la emisión del formato pre-impreso de la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Respaldo legal para la emisión de documentos electrónicos con firmas o sellos digitales u otro tipo de sistemas de verificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se encuentra automatizado el servicio para la emisión de la constancia de inscripción y modificación al registro tributario.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013

Como se observa en la ilustración anterior, el análisis FODA es una herramienta empleada en la planificación corporativa, de carácter gerencial, válido para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia el interior de la institución gubernamental. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización. El análisis FODA permite, igualmente, hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la institución. (Zambrano Barrios, Adalberto, 2007: 84)

Son varias las debilidades de la Administración Tributaria, reflejadas en el cuadro anterior, pero la de mayor sensación en la ciudadanía que ha visitado una agencia u oficina tributaria, son las colas de personas que impactan directamente en la calidad del servicio que reciben los contribuyentes al realizar una gestión fiscal, situación que afecta a la institución desde hace mucho tiempo. Así también, el costo por la emisión e impresión de la Constancia de Inscripción y Modificación al Registro Tributario Unificado que absorbe la organización en virtud que el documento es gratuito para el contribuyente.

Lo anterior, puede ser contrarrestado aprovechando las oportunidades y fortalezas detectadas en el FODA, como la capacidad y experiencia del personal normativo y de desarrollo informático, que además, cuenta con la voluntad de las autoridades superiores para implementar medidas que apoyen los esfuerzos por reducir la inconformidad de los contribuyente al realizar gestiones en las agencias y oficinas tributarias, y por consiguiente, que permitan disminuir amenazas como la falsificación de documentos tributarios, acciones que son llevadas a cabo por grupos organizados que se dedican a embaucar a contribuyentes ofreciendo agilizar la gestión sin tener que hacer colas. Por último, la definición de nuevos procedimientos orientados a mejorar calidad de atención al contribuyente que calificará de mejor forma la gestión de la institución, y contribuirá al cumplimiento de la misión: recaudar con efectividad para el estado, promoviendo la competitividad y el desarrollo.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco Teórico

Conforme a la problemática planteada, se requiere apoyar la investigación en diversas fuentes literarias que ayuden a sustentar de forma teórica el estudio, lo que implica exponer y analizar las variables con diferentes teorías que amplíen la perspectiva por medio de investigaciones y estudios que se hayan realizado previamente.

La revisión de la bibliografía concerniente a la estructuración o construcción del marco teórico consiste en encontrar la información, acceder a ella y recopilar la que sea relevante para nuestra tarea. Debido a la gran cantidad de información que existe en cuanto a los diferentes campos del conocimiento, esta selección se debe realizar del modo más significativo y reciente. (Zapata A. Oscar, 2005: 130)

La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación. (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 53)

### Marketing de Servicios

La American Marketing Association (AMA) acuñó el concepto de servicios, que su comité de definiciones los concibió como: “Actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a título oneroso o que se proporcionan junto con los bienes”. Esta definición fue refinada en 2006 en los siguientes términos: “Los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar, porque vienen en existencia en el mismo tiempo que se compran y se consumen. Abarcan los elementos intangibles que son inseparabilidad; que implican generalmente la participación del cliente en una cierta manera importante; no pueden ser vendidos en el sentido de la transferencia de la propiedad; y no tienen ningún título”.

De acuerdo a la definición de Kotler (2003), “Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene por qué ligarse necesariamente a un producto físico”

## Clasificación de los Servicios

Según la American Marketing Association (AMA), los servicios pueden clasificarse de la forma siguiente:

### a) Por su naturaleza

Una clasificación elemental es la que se fija en la naturaleza de los servicios, es decir, observa el objeto de su actividad. Los servicios se pueden clasificar en los diez siguientes grupos:

1. Servicios de salud.
2. Servicios financieros.
3. Servicios profesionales.
4. Servicios de hostelería, viajes y turismo
5. Servicios relacionados con el deporte, el arte y la diversión.
6. Servicios proporcionados por los poderes públicos, o semipúblicos y organizaciones sin ánimo de lucro.
7. Servicios de distribución, alquiler y leasing.
8. Servicios de educación e investigación.
9. Servicios de telecomunicaciones.
10. Servicios personales y de reparaciones y mantenimiento.

### b) Por el sector de actividad

Una clasificación muy conocida es la debida a Browing y Singelmann (2006) que utilizan criterios de destino de los productos y el carácter de la prestación, individual o colectiva, para distinguir:

- i. Servicios de distribución, que persiguen poner en contacto a los productores con los consumidores. Se trataría de servicios de transporte, comercio y comunicaciones.
- ii. Servicios de producción, que se suministran a las empresas o a los consumidores, como servicios bancarios, de seguros, inmobiliarios, ingeniería y arquitectura, jurídicos, etc.
- iii. Servicios sociales, que se prestan a las personas de forma colectiva, como atención médica, educación o postales.
- iv. Servicios personales, cuyos destinatarios son las personas físicas, como restauración, reparaciones, asesoramiento, servicio doméstico, lavandería, peluquería, diversiones, etc.

c) Por su función

Los servicios se pueden clasificar atendiendo a diversas funciones, dentro de las cuales es posible diferenciar:

1. Servicios de gestión y dirección empresarial, como auditoría o consultaría en general, servicios jurídicos, o de inspección contable, etc.
2. Servicios de producción, como reparaciones, mantenimiento, ingeniería y servicios técnicos en general.
3. Servicios de información y comunicación, que pueden ser informáticos, como proceso de datos, asesoría informática o diseño de programas; de información, o redes informáticas como internet; de comunicación, como correo electrónico o mensajería.
4. Servicios de investigación, o estudios contratados para desarrollar productos, proyectos urbanísticos, de decoración o investigar a las personas o a las empresas.
5. Servicios de personal, destinados a seleccionar y formar al factor trabajo en las empresas.

6. Servicios de ventas, como investigaciones de mercados, desarrollo de campañas de comunicación, de marketing directo, mailings (marketing por correo electrónico), ferias y exposiciones, diseño gráfico, etc.
7. Servicios operativos, como limpieza, vigilancia o seguridad.

### Tres P's adicionales del servicio

De acuerdo a Esteban Ildefonso Grande (2005) además de las cuatro P's: producto, precio, plaza y promoción; desde el punto de vista de servicios se agregan tres nuevas P's: las personas (people), que es consecuencia de una de las características básicas de los servicios, su inseparabilidad porque no pueden sustraerse de las personas que los suministran, quienes, incluso, llegan a ser un factor clave de diferenciación y de posicionamiento. Los procesos (process), hace referencia a los procedimientos, mecanismos o rutinas en la prestación de un servicio que son distintos, dependiendo el negocio. Y la atención al consumidor (customer service), es consecuencia de la adopción del principio de empresa orientada al consumidor, que pretende conseguir una relación duradera con el mercado.

### Diferencias entre marketing privado y marketing público

Antes de exponer las diferencias, es necesario presentar las definiciones siguientes:

- Marketing público: Ciencia de los proceso de intercambios públicos.
- Mercado público: Todas las personas físicas y jurídicas que pueden usar los servicios públicos de un territorio definido administrativamente (Estado, departamento, etc.)
- Objetivo del marketing público: Satisfacer las necesidades públicas, en forma eficiente, a partir de los recursos disponibles que son administrados con eficacia y eficiencia.

Derivado de la información antes presentada, se describen las diferencias en el siguiente cuadro comparativo:

### Ilustración No. 2

Cuadro comparativo: Diferencias entre el marketing público y privado

CONCEPTO	MARKETING PRIVADO	MARKETING PÚBLICO
Objetivo de la entidad	Con fines de lucro	Sin fines de lucro
Objetivos de Marketing	Capacidad de ventas, participación de mercado y costos de marketing	Satisfacción del usuario, cantidad de servicios prestados, reducción de tiempos de atención, costo del servicio.
Consumidor	La persona natural o jurídica tiene poder de compra, para considerarla consumidor o cliente.	La persona natural o jurídica no está condicionada a la capacidad de compra.
Mercado	Situaciones de Monopolio, Oligopolio, Oligopolio diferenciado, Competencia perfecta y Competencia Monopolística.	El sector gobierno por no tener una competencia, es considerada como un Monopolio.
Segmentación de mercados	Geográficos, demográficos, socio económicos, psicográficos y conductuales.	Se limitan a los geográficos, demográficos y el de conducta.
Marco Legal	Regido por el Derecho Público.	Derecho Público
Precios	Variable controlable por el fabricante	La mayoría de los servicios brindados son gratuitos.
Canales de Distribución	Uso de intermediarios	Proporcionan directamente el servicio al usuario.
Promoción	Utiliza toda la mezcla promocional	Las más utilizadas son la publicidad gratuita, Relaciones Públicas y Marketing Directo.
Organización de Actividades	Existe la figura de Gerente Comercial, Gerente de Marketing o Gerente de Ventas	Rara vez existe un cargo para mercadeo.

Fuente: Elaboración propia, junio 2013

Del cuadro anterior, se pueden distinguir que existen más similitudes que diferencias entre el marketing privado y el marketing público, derivado que el objetivo final que persiguen está orientado en lograr la satisfacción de los usuarios o consumidores del servicio mediante el uso de herramientas mercadológicas, tecnológicas y variables controlables.

Derivado que el tipo de mercado del estado es monopolista, y que por consiguiente no tiene competencia, incide para que las autoridades no se ocupen por brindar un mejor servicio, porque de cualquier forma los ciudadanos se ven obligados a realizar las gestiones en las oficinas gubernamentales. Además, muchas administraciones atribuyen el mal servicio por la falta de recursos asignados, en virtud que las gestiones del estado en su mayoría son proporcionadas de forma gratuita a los ciudadanos, pero la realidad es que estos servicios son pagados de forma anticipada con los impuestos que los contribuyentes realizan periódicamente.

## Calidad del servicio

La calidad puede estar inmersa en muchos elementos del servicio, las personas pueden asociar la calidad al precio, si estos son altos son interpretados como calidades altas, e inversamente, precios bajos son sinónimos de calidad escasa. Así también, el precio junto con el nombre de la marca y del establecimiento son indicadores de calidad del producto o servicio.

Las definiciones y conceptos se pueden obtener de diferentes especialistas que se ocupan de la gestión de la calidad, Aragón, L. selecciona un conjunto de definiciones de calidad entre las que se destacan: "predecible grado de uniformidad, a bajo costo y útil para el mercado"; "aptitud para el uso o propósito". Quien después aporta dos definiciones, refiriéndose al producto "calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio el producto" y a la organización "la calidad consiste en no tener deficiencias". En el sitio [gestion2000.com](http://gestion2000.com) se considera la calidad total como un sistema efectivo que integra esfuerzos de todos para poder definir, diseñar, fabricar e instalar un producto o servicio cuyo coste sea el más económico posible al tiempo que proporcione la total satisfacción del cliente.

En la ISO 8402, citada por Pérez, R. (2005) la calidad es “La totalidad de características de una entidad que determina su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas”.

Una de sus definiciones típicas es la de European Organization for Quality Control (EOQC): “la totalidad de los aspectos y características de un producto o servicio en cuanto a su capacidad para satisfacer una necesidad dada”.

De acuerdo a Pemies Setó, Dolors (2004) y el Modelo de Análisis de las Deficiencias o Modelo de los Gaps, que tiene como propósito analizar los orígenes de los problemas de calidad, menciona algunas deficiencias para conseguir prestar un servicio de calidad: “es necesario conocer cuáles son las expectativas de los clientes, por lo que la dirección de la empresa debe tener muy claro que es lo que los clientes esperan del servicio y aunque la dirección comprende correctamente las expectativas de los clientes y establece normas de calidad correctas, la prestación del servicio no corresponde con lo que esperan los cliente, derivado que el personal de la empresa no tiene la capacidad y/o disposición para que la prestación del servicio alcance los niveles de calidad esperados. También es importante una comunicación precisa y apropiada, que no prometa en exceso y que presente correctamente la realidad de la empresa, juega un papel esencial en la determinación de la calidad percibida por el cliente”.

Según Muñoz Machado Andrés (2003) la denominación gestión de calidad total (GCT) que fue propuesta por primera vez por A.V. Feigenbaum (teoría 1896) como: “Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la calidad de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permiten la satisfacción del cliente”. Y también “La estructura de trabajo operativa acordada en toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos para guiar las acciones combinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía y planta de los modos mejores y más prácticos con el fin de asegurar la satisfacción del cliente sobre la calidad y sus costes”.

La organización que logre que todas sus personas y elementos materiales trabajen en armonía estará siempre cerca de conseguir el objetivo u objetivos que se haya propuesto.

## Gobierno Electrónico

El desarrollo de aplicaciones TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) más avanzadas para la administración pública, se ha demostrado que las herramientas de gobierno pueden ayudar significativamente en el desarrollo de un gobierno bueno y receptivo que proporcione mejores servicios a menor costo.

El informe de la OCDE “El imperativo e-gobierno” (The E-Government Imperative) (OCDE, 2003) presentaba la puesta en práctica del gobierno electrónico desde el punto de vista de su potencial impacto en la eficiencia, calidad de servicio y eficacia de las políticas. El segundo informe sobre gobierno electrónico se centra en los servicios orientados al usuario y las adaptaciones de las operaciones front-end y back-end que se necesitan para maximizar el valor para los ciudadanos y las organizaciones y reducir los costes. Los países de la OCDE han identificado cinco áreas donde se puede conseguir una mejor administración con la ayuda de esas nuevas herramientas:

- E-gobierno orientado al usuario: haciendo los servicios electrónicos más receptivos a las necesidades de los ciudadanos y las empresas.
- Distribución multicanal de servicios: mejorando los vínculos entre servicios tradicionales y servicios electrónicos para fomentar la innovación en los servicios y garantizar el acceso a todos los usuarios.
- Enfoque de procesos de negocio habituales: identificando procesos habituales dentro de la administración, para lograr una economía de escala, reduciendo la duplicación de esfuerzos y proporcionando servicios homogéneos.
- Gobierno electrónico como caso de negocio: midiendo y demostrando los costes y beneficios de las inversiones en TIC para priorizar y gestionar mejor los proyectos de gobierno electrónico.

- Coordinación: adoptando una perspectiva global para todas las iniciativas de gobierno electrónico y su gestión, a la vez que se tienen en cuenta las estructuras existentes y las culturas de las instituciones gubernamentales.

Para alcanzar todo el potencial del gobierno electrónico, estos deben ser capaces de actuar desde una perspectiva global que conduzca a numerosas instituciones o países hacia la reintegración de algunos procesos de la administración y la reingeniería de otros procesos con el objetivo de incorporar en su parte visible una perspectiva orientada al usuario y global para toda la administración. Esto incrementa la necesidad de una coordinación interna para asegurar una prestación de servicios homogénea y receptiva, Dunleavy (2005).

A partir del año 1,999 la Superintendencia de Administración Tributaria de Guatemala, con el apoyo de algunas instituciones bancarias del país, inició las gestiones para implementar el nuevo sistema de declaración electrónica con el propósito de reducir el control de calidad en los formularios, que representan un costo elevado por errores de digitación en declaraciones que ingresan por papel; rediseñar el concepto y llenado de formularios informativos como de pagos; agilizar las gestiones de los contribuyentes para el cumplimiento de sus obligaciones, disminuir el costo de almacenamiento de declaraciones, reducir el fraude fiscal y tecnificar los procesos de declaración de la Administración Tributaria.

La tecnología constituye actualmente una herramienta eficaz para alcanzar en mayor grado la satisfacción de los clientes en cuanto al servicio; teniendo la oportunidad de aplicarla a los materiales, los métodos y la información de toda la organización. Además, la tecnología contribuye a agilizar el servicio al automatizar o eliminar los sistemas manuales que frenan las operaciones y causan errores. Al agilizar los procedimientos se busca eliminar todos aquellos factores que impiden el beneficio de prestar un servicio eficaz, oportuno, productivo y valioso.

El uso eficaz de la tecnología, ofrece el potencial de transformar a los compradores en clientes, porque se les atiende individualmente al momento de realizar negocios, generándose además, la

posibilidad de mejorar la comunicación con los clientes internos (trabajadores) y externos de la empresa, facilitando el acceso a la información requerida.

## Reingeniería de procesos en servicios

El diseño de un servicio, además de influir en el cliente, lo hace en el coste, la rapidez y la productividad.

Según Andrés Ferrado José María (2007), reingeniería es analizar y rediseñar los procesos para obtener un servicio más rápido. En definitiva se trata de reducir el tiempo de proceso y anular los tiempos muertos. Un análisis de proceso puede conducir a métodos alternativos capaces de constituirse en un nuevo servicio.

Para lograr el éxito hay que conocer el mercado, los clientes y la competencia. Los factores que contribuyen al éxito son:

- Sinergia de mercado. El nuevo servicio está alineado con la imagen que en el mercado tiene la empresa.
- Factores de organización. Intensa cooperación y coordinación entre las diferentes funciones de la empresa.
- Factores de investigación de mercado. Tener una idea clara del tipo de información que se desea obtener.

La reingeniería de los procesos se puede entender como: “una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implantar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad, rapidez) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso una nuevas estrategias corporativas”.

Según Alarcón González Juan Angel (2004) el proceso “es un curso de sucesos que van ocurriendo a medida que unas entradas se transforman en salidas con valor para un cliente. Tiene un propietario y unas fronteras y se pueden medir los resultados totales o parciales”. El diseño de los procesos tiene como objetivo la máxima productividad, con las condiciones de realizar en menor número de operaciones posible, menor tiempo de ejecución y menor coste de las operaciones. Mientras que la condicionante fundamental en la investigación de procesos es evitar la natural resistencia al cambio, por lo que se deberán responder las preguntas de investigación: ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Cómo? y ¿Cuánto?.

Las Etapas que define Alarcón Juan Angel (2004) del análisis de procesos de gestión se encuentran:

- Denominación del proceso y asignación de responsabilidades.
- Definir las fronteras del proceso.
- Documentación del flujo del proceso.
- Definición de los puntos de control y de las mediciones.
- Comunicación y puesta en marcha.
- Medición y evaluación.
- Identificación de defectos.

Para diseñar los procesos Alarcón Juan Ángel (2004) indica que se debe contemplar los criterios siguientes:

- Estandarizar los procesos, reduciendo la variedad o elementos empleados y utilizando siempre elementos comunes.
- Modularidad, concibiendo el sistema como un conjunto de módulos interconectados entre sí.

- Intercambiabilidad, de manera que los elementos puedan sustituirse y cambiarse de forma independiente dentro del sistema. Movilidad, capacidad de los módulos para ocupar diferentes posiciones dentro del sistema.
- Ampliabilidad, flexibilidad para aumentar las dimensiones de un módulo o de todo el conjunto.
- Regulación, permitiendo modificaciones ligeras para adaptarse a los cambios del entorno.
- Encadenable, las partes del proceso deben ser capaces de unirse e intercalarse en otras cadenas de procesos o sistemas.
- Dinámico, capacidad de evolucionar.
- Mecanizado, mediante la utilización de máquina y mecanismos adecuados.
- Motorizados, utilizando las diferentes fuerzas procedentes de distintas energías.
- Sincronizado, de manera que la actividad sobre cada producto se realice por períodos y en tiempos determinados.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

En la actualidad, la Administración Tributaria de Guatemala tiene a disposición agencias y oficinas tributarias en diferentes ubicaciones del país, donde personal técnico o profesional tributario utiliza sistemas informáticos para emitir la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado, documento en papel que contiene información fiscal acerca de la persona individual o jurídica, que se obtiene presentando documento personal: cedula, DPI o acta de constitución correspondientemente. La hoja tiene tamaño oficio, de un espesor de 120 gramos y en el pie se incluye el carné tributario y es autenticada por medio del sello que imprime la agencia y utilizada por los contribuyentes para cumplir requisitos que le permiten realizar trámites en la administración tributaria o en gestiones comerciales, financieras y de negocio.

La problemática que tiene el departamento de gestión, es que aún no cuenta con el desarrollo de normativas y procedimientos que permitan a los contribuyentes obtener la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado (RTU) sin tener que realizar largas colas en las agencias y oficinas tributarias. En las mismas existen otros contribuyentes esperando el turno para realizar otro tipo de gestiones que demandan un tiempo de atención prolongado. Además, la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado representa actualmente un costo para la administración tributaria, en la inversión de compra del papel pre-impreso, impresión de los datos en la hoja y distribución en las diferentes agencias y oficinas del país a disposición de ciudadanos en forma gratuita, es decir que no se percibe ningún ingreso por la entrega de la constancia del RTU.

Derivado del planteamiento de la problemática realizada anteriormente, que expone la situación actual, se plantea la interrogante siguiente:

¿Qué parte del proceso en la emisión de la “Constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado” es factible automatizar para mejorar el servicio al contribuyente?

## 3.2 Objetivos de la investigación

### Objetivo general

Determinar la parte del proceso en la emisión de la “constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado” factible de automatizar para mejorar el servicio al contribuyente.

### Objetivos específicos

1. Evaluar la capacidad instalada en la agencia tributaria para atender la demanda de contribuyentes que gestionan la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado.
2. Medir la satisfacción de los contribuyentes con relación a la atención al cliente en las agencias y/o oficinas tributarias al gestionar la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado.
3. Determinar el interés del personal normativo para el desarrollo de nuevos procedimientos orientados a mejorar el proceso de emisión de la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado.
4. Investigar las normativas desarrolladas por el departamento de gestión para la atención de solicitudes de la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado.
5. Elaborar con base a los resultados de la investigación una propuesta de mejora.

## 3.3 Alcances y límites de la investigación

La investigación se concentrará en la evaluación de los procedimientos actuales para emitir la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado, en la agencia tributaria

San Rafael zona 18 de Guatemala que será el piloto para evaluar la forma en que se ofrece el servicio y la repercusión que tiene en la atención al cliente. Las limitaciones están orientadas principalmente en la disponibilidad del contribuyente para responder a las preguntas que se realizaran, también la disponibilidad del personal normativo en el departamento de gestión y en la agencia tributaria, en virtud que son los principales actores en el desarrollo de nuevas normativas y procedimientos que contribuyen a mejorar la calidad de las gestiones relacionadas al Registro Tributario Unificado.

### 3.4 Metodología aplicada a la práctica

### 3.5 Sujetos

De acuerdo a Reza Becerril, Fernando (2007), la metodología se constituye en el estudio de las relaciones existentes entre el sujeto que investiga y el objeto de estudio, porque no cualquier método se “relaciona” con cualquier técnica de investigación. El sujeto debe buscar la adecuación entre el método y la técnica por emplearse entre otras cosas.

Por consiguiente, se utilizó el método descriptivo para identificar los objetos de la investigación considerados los actores fundamentales en el desarrollo del estudio, porque interactúan de forma constante y directa en diferentes procesos para generar la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado al contribuyente, quien es el cliente final.

De la estructura organizacional de la administración tributaria, se tomaran en cuenta como sujetos de investigación los siguientes:

- Jefe de Departamento de Gestión, una persona que supervisa el desarrollo de las normativas para cada una de las diligencias que se realizan en las agencias tributarias.
- Profesional Normativo del departamento de Gestión, una persona que se encarga del desarrollo de las normativas.

- Jefe de Agencia Tributaria, una persona que supervisa el cumplimiento de las normativas en las operaciones que realiza el personal técnico.
- Técnico en Recaudación, una persona en ventanilla que brinda el servicio al contribuyente para la emisión de la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado.
- Contribuyentes, de la población de personas se tomará una muestra de 150 contribuyentes que asisten en promedio de forma semanal por la emisión de la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado a la agencia piloto de San Rafael zona 18.

### 3.6 Instrumentos

De acuerdo a Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010), un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente. El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir y básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Por entrevista personal, implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes, logrando que culmine exitosamente cada entrevista, evitando que decaiga la concentración e interés del participante, además de orientar a éste en el tránsito del instrumento. Otro método cuantitativo de recolección de datos es la Observación, que consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías.

Por lo anterior se procede a describir los instrumentos a utilizar en la investigación cualitativa y cuantitativa:

Entrevista dirigida para el área normativa de la gestión, Jefe de departamento y Profesional Normativo, en total dos personas que son los encargados de la supervisión y desarrollo de normativas y mejoras a los procedimientos actuales correspondientemente, para investigar la factibilidad de aplicar nuevos procedimiento que permitan automatizar el servicio a los

contribuyentes que demandan la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado en agencias tributarias.

Entrevista dirigido al jefe de agencia y técnico en recaudación en la agencia tributaria San Rafael, en total dos personas que permitirá la evaluación de la eficacia en el servicio y el nivel de atención al cliente actualmente.

Guía de observación en la agencia tributaria San Rafael, para verificar el flujo de atención a contribuyentes, ambiente e infraestructura de las instalaciones en la agencia y otros aspectos relacionados con el ambiente de la agencia.

Cuestionario dirigido a los contribuyentes, tomando en consideración el promedio 150 personas que gestionan semanalmente la constancia de inscripción y modificación al registro tributario en la agencia piloto de San Rafael zona 18, para identificar el nivel de satisfacción del servicio actual que reciben y medir la aceptación de la automatización del servicio. Por consiguiente, se aplica la fórmula correspondiente:

<b>DATOS</b>			
Tamaño de la muestra	<b>n</b>	<b>?</b>	
Tamaño de la población	<b>N</b>	150	$150 - 1 = 149$
Probabilidad de éxito	<b>p</b>	50%	0.50
Probabilidad de fracaso	<b>q</b>	50%	0.50
Margen de error	<b>e<sup>2</sup></b>	+/- 8%	$(8/100)^2 = 0.0064$
Nivel de Confianza	<b>K</b>	95%	$(1.96)^2 = 3.8416$

$$n = \frac{K^2 * p * q * N}{(E^2 * (N-1)) + K^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * (150)}{((0.08)^2 * (150-1)) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{144.0600}{1.9140}$$

$$n = \mathbf{75 \text{ contribuyentes}}$$

### 3.7 Procedimiento

Se consideró la institución estatal como objeto de estudio de la práctica empresarial dirigida, por ser una organización que atiende una gran demanda de ciudadanos en las agencias y oficinas tributarias ubicadas en diferentes departamentos del país, derivado que muchas de las gestiones que aquí se realizan son requisitos indispensables para que las personas puedan cumplir con los requerimientos que otras empresas privadas u organizaciones gubernamentales solicitan para entablar una relación laboral o de negocio, y específicamente la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado que contiene información fiscal de importancia general.

El área seleccionada para la investigación fue el departamento de gestión, encargada de normar los procedimientos de las actividades que se realizan en las agencias tributarias relacionadas al Registro Tributario Unificado y la Agencia Tributaria San Rafael, lugar donde los contribuyentes solicitan la constancia. Por medio de una evaluación integral utilizando diferentes herramientas, entre ellas el análisis FODA que se alimentó con la observación de la situación actual que sirvió de base para la definición del planteamiento del problema, se determinó la variable de investigación con la cual se inició el proceso de recopilación de información con diferentes fuentes bibliográficas que permitieron dar forma al anteproyecto de investigación.

Se definieron los objetivos generales y específicos, mismos que se esperan alcanzar con la aplicación de la metodología planteada, se determinaron los límites y alcances del proyecto, y con ello se realizó la selección de los sujetos de la investigación. La selección de los instrumentos respondió a la búsqueda de información que permita alcanzar los objetivos planteados y cuyo análisis provea de datos que permitan elaborar el informe final que incluya una propuesta de mejora.

### Ilustración No. 3

#### Cronograma del procedimiento

Claves:  planificado  Realizado  En proceso

No.	Actividad	abril 2013				mayo 2013				junio 2013			
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
1	Selección y autorización de la institución												
2	Recopilación de antecedentes												
3	Desarrollo de análisis FODA de la administración												
4	Elaboración de marco teórico												
5	Planteamiento del problema												
6	Establecimiento de objetivos de la investigación												
7	Alcances y límites de la investigación												
8	Metodología aplicada a la práctica												
9	Elaboración de instrumentos												
10	Investigación de campo												

Fuente: Elaboración propia, junio 2013

## Capítulo 4

### 4.1 Presentación Resultados

Con el objeto de respaldar el estudio para determinar la parte del proceso en la emisión de la “constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado” factible de automatizar para mejorar el servicio al contribuyente y obedeciendo a la metodología propuesta, se procedió a realizar el trabajo de campo, obteniendo información de la observación realizada a los diferentes ambientes que posee la oficina administrativa piloto, destinada para la atención a los contribuyentes, utilizando como herramienta la guía de observación para efectuar la evaluación. También se utilizaron dos guías de entrevistas, una para el área normativa que se encuentra en el departamento de gestión y otra para el área operativa que se desempeña en la Agencia Tributaria, la cual permitió conocer de primera mano información vital del proceso de emisión de la constancia y cruzarla con los datos obtenidos del cuestionario dirigido al contribuyente con relación al servicio que se le brinda al adquirir el documento tributario en la agencia.

#### Resultados de la guía de observación

En horario matutino y vespertino, durante los días lunes, miércoles y viernes se observó las instalaciones ubicadas en el Centro Comercial San Rafael en la zona 18 de la ciudad de Guatemala, donde se pudo identificar el funcionamiento de los servicios disponibles para los contribuyentes y el entorno de la agencia. Los resultados se presentan en el cuadro siguiente:

#### Ilustración No. 4

Cuadro de resultados.

Observación en Agencia Tributaria San Rafael, ciudad de Guatemala

No.	Fase	Suficiente	Justa	Insuficiente	Deficiente
	<i>Primera</i>				
1	Infraestructura		<b>X</b>		
2	Espacios internos		<b>X</b>		
3	Cantidad de Ventanillas			<b>X</b>	
4	Espacio de Ventanillas	<b>X</b>			
5	Seguridad	<b>X</b>			
6	Iluminación	<b>X</b>			
7	Sillas de Espera		<b>X</b>		
	<b><i>Segunda</i></b>	<b>Mucha</b>	<b>Regular</b>	<b>Poca</b>	<b>Ninguna</b>
8	Colas en el interior	<b>X</b>			
9	Colas en el exterior				<b>X</b>
10	Medios de información en el exterior de la agencia tributaria				<b>X</b>
	<b><i>Tercera</i></b>	<b>Si / No</b>			
11	Existe el servicio externo de gestiones tributarias	<b>SI</b>			
	<b><i>Cuarta</i></b>	<b>Cantidad de Personas</b>			
12	Rango de contribuyentes que no ingresaron porque encontraron cola	<b>5 - 9</b>			
	<b><i>Quinta</i></b>	<b>Tiempo en minutos</b>			
13	Tiempo para ingresar a la agencia	<b>1 - 5</b>			
14	Tiempo que demora para llegar a la ventanilla	<b>16 - 30</b>			
15	Tiempo de operación de la Constancia de Inscripción RTU	<b>1 - 5</b>			

Fuente: Elaboración propia, junio 2013

## 4.2 Entrevistas a profundidad

Con el propósito de recopilar información de primera mano se entrevistó a colaboradores que se desempeñan en el área normativa como operativa. Para el primer caso, se eligió al jefe del departamento de gestión y a un profesional de normatividad y para el segundo caso, al jefe de agencia y a un operador de ventanilla del Registro Tributario Unificado RTU, los resultados se presentan en la matriz de sentido a continuación:

### Ilustración No. 5

Matriz de sentido, entrevistas realizada a personal de área Normativa en Departamento de Gestión.

Categorías	FUENTES	
	Jefe Departamento de Gestión	Profesional Normativo de Gestión
Funciones del Departamento de Gestión	Administrar las gestiones del Registro Tributario Unificado, crear los procedimientos correspondientes y documentarlos por medio de normativas internas que sirven de guías a los colaboradores de la institución. Además, también se encargar de administrar y normar los procedimientos para el Registro Fiscal de Vehículos.	Crear procedimientos y normativas que regulan el cómo debe de operarse las gestiones del Registro Tributario Unificado por parte de los colaboradores de la institución y sobre todo en agencias y oficinas tributarias del país.
Los Profesionales Normativos realizan otras actividades además de realizar normativas	Participan eventualmente en reuniones de la Intendencia y con otras Gerencias, apoyan en jornadas de capacitación interna y externa. Además atienden consultas tributarias.	Elaboran respuestas a oficios de instituciones externas, gubernamentales y del sector privado. Atienden consultas legales y normativas por medio de teléfono y correo electrónico. Apoyan a capacitaciones internas y externas, dentro y fuera de la ciudad.
En promedio, cuántas normativas tienen asignadas cada profesional normativo	Durante el año puede asignarse un promedio de 10 normativas nuevas, más la actualización que realizan a las ya existentes.	Anualmente se trabajan alrededor de 8 a 12 normativas nuevas y también la actualización a las ya existentes.

Categorías	FUENTES	
	Jefe Departamento de Gestión	Profesional Normativo de Gestión
Conocimiento de normativas en Agencias Tributarias	El Departamento de Gestión tiene la obligación de publicar las normativas en la Intrasat a disposición de todos los colaboradores de la institución, pero también se comunica por medio de memorándum a los jefes regionales para que puedan dar aviso a los administradores de agencias y oficinas tributarias.	El proceso refiere que al culminar una normativa o procedimiento este debe publicarse en la Intrasat, además de enviar memorándum a los jefes regionales para que puedan hacer de conocimiento de las agencias y oficinas tributarias.
Se publica las normativas y procedimientos del Registro Tributario Unificado (RTU)	Se publican en la Intrasat	En la Intrasat de la institución
Existe la normativa específica que indica como emitir la Constancia de inscripción y modificación al RTU	Si existe una normativa, pero no es específica del proceso para la emisión de la constancia del RTU	La emisión de la constancia del RTU se encuentra incluida como un proceso alterno de la gestión de inscripción y actualización de los contribuyentes, pero no existe una norma específica.
Desde hace cuanto tiempo se utiliza el actual procedimiento para la emisión de la constancia del RTU	Aproximadamente hace 8 años.	El procedimiento se ha mantenido alrededor de 10 años, nunca ha sido modificado.
Realizan evaluaciones en agencias para verificar la atención al contribuyente cuando solicitan la constancia del RTU	No se cuenta con el personal para supervisar agencias, el Administrador de la misma es el que se encarga de realizar la verificación y cumplimiento de las normas establecidas por este departamento.	No se realizan evaluaciones en agencias u oficinas tributarias, únicamente se tiene una retroalimentación cuando se le brinda capacitación, momento que los técnicos exponen sus consultas o sugerencias.
Tiene conocimiento de los costos anuales que genera para la SAT la emisión de la constancia del RTU	No.	No.
Actualmente tienen contemplado el desarrollo de nuevos procedimientos para emitir la constancia del RTU	Se ha proyectado realizar cambios en algunas gestiones del RTU en las que se puede incluir la emisión de la constancia del RTU.	Se nos ha informado de realizar nuevos procedimientos para algunas gestiones del RTU, pero aún no se tiene programado el desarrollar nuevos procedimientos para la emisión de la constancia.

Fuente: Elaboración propia, junio 2013

### Ilustración No. 6

Matriz de sentido, entrevistas realizada a personal de área operativa en Agencia Tributaria San Rafael

Categorías	FUENTES	
	Jefe de Agencia	Técnico de Recaudación
Funciones de Agencia Tributaria	Administrar las operaciones relacionadas con la atención al contribuyente, brindar información y asesoría sobre las gestiones, despachar formularios tributarios, realizar cálculo de sanciones, administrar la cobranza administrativa, proveer de solvencia fiscales, venta de especies fiscales, gestiones del Registro Fiscal de Imprentas, habilitación de libros, cese de actividades y las operaciones relacionadas al Registro Fiscal de Vehículos. Además de las funciones administrativas internas, como la elaboración de reportes gerenciales, supervisión del cumplimiento a las normativas, control de los requisitos y resolución de consulta a los técnicos en recaudación en materia fiscal y tributaria.	Operar las gestiones tributarias que demandan los contribuyentes, como inscripciones y actualizaciones del RTU. Brindar información tributaria a personas individuales y jurídicas, inspección de requisitos que exige cada gestión, archivar documentos, impresión de constancias y despliegues con información tributaria. Venta de especies fiscales, habilitación de libros, cese de actividades.
Los Técnicos en Recaudación realizan otras actividades además de las operaciones del Registro Tributario Unificado (RTU)	El personal técnico tiene asignadas otras actividades además de operar las relacionadas al RTU.	Si se realizan otras actividades adicionales a las gestiones del RTU.
En promedio, cuántas gestiones del RTU operan los Técnicos	Más de cincuenta operaciones	Más de cincuenta operaciones
El personal de la agencia ha leído y comprendido las normas y procedimientos desarrolladas al RTU	Es parte de la función de los técnicos el leer las normas y procedimientos, porque son las guías que les permitirán realizar su labor con efectividad. Pero a nivel de sistemas, no se cuenta con una herramienta que permita chequear el cumplimiento de requisitos de los contribuyentes en las gestiones que realizan.	Existe la obligación de leer las normas y conocer los procedimientos para operar las gestiones que se realizan en la agencia tributaria, de lo contrario se incumplirían con algún requisito los cuales son sancionados con llamadas de atención.

Categorías	FUENTES	
	Jefe de Agencia	Técnico de Recaudación
Cuentan con un medio de acceso a las normativas y procedimientos de gestión al RTU	Se encuentran disponibles a través de la intrasat.	Se pueden acceder a través de la intrasat.
Existe la normativa específica que indica como emitir la Constancia de inscripción y modificación al RTU	No existe, pero se relata de la emisión en la normativa de inscripción al RTU.	Cree que no existe una norma específica, sin embargo conoce el procedimiento para poder emitirla.
Desde hace cuanto tiempo se utiliza el actual procedimiento para la emisión de la constancia del RTU	Siempre se ha utilizado el mismo procedimiento.	Desde que ingreso a la institución, hace 5 años no recuerda que haya existido un cambio en el procedimiento.
Con qué frecuencia el departamento de Gestión realiza evaluaciones en la agencia para verificar el procedimiento de emisión de la constancia del RTU	El departamento de Gestión no visita la agencia tributaria para evaluar la correcta aplicación de los procedimientos normativos.	Nunca han sido evaluados por personal del departamento de gestión.
Cuánto tiempo demora el técnico en Recaudación para operar e imprimir una constancia de RTU	De 1 a 5 minutos.	De 1 a 5 minutos.
Cómo califica el servicio que se brinda a los contribuyentes en la agencia tributaria	Bueno	Bueno

Fuente: Elaboración propia, junio 2013

### 4.3 Resultados Cuestionarios

Con base a la evaluación realizada a los contribuyentes por medio de cuestionario para conocer como califican la gestión del actual procedimiento para obtener la constancia de Inscripción y Modificación del Registro Tributario RTU y el servicio que recibe cuando se apersona a la Agencia Tributaria San Rafael en virtud que deben trasladarse al lugar físico donde se obtiene la constancia de RTU. Los resultados se presentan a continuación:

### Ilustración No. 7

Gráfica 1: Contribuyentes que gestionan la constancia de inscripción y modificación al RTU

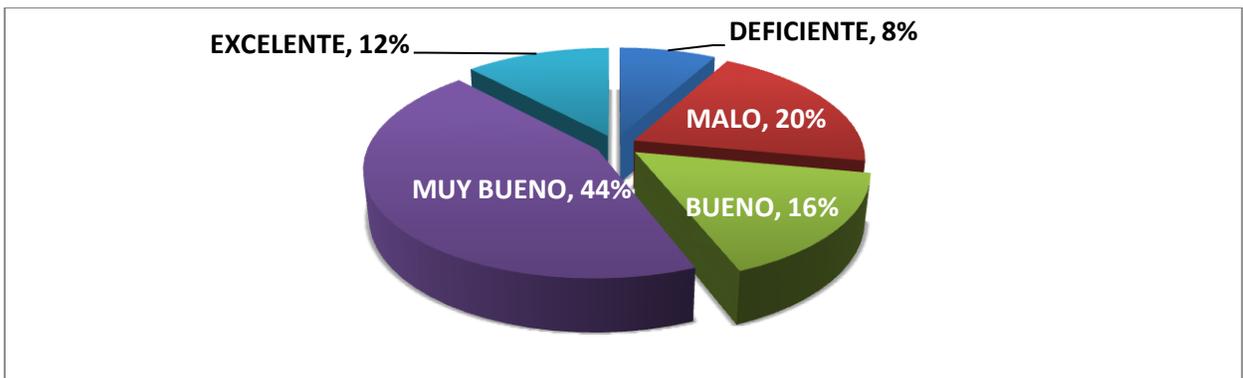


Fuente: Elaboración propia, junio 2013

Comentario: El total de personas ha gestionado la constancia de RTU en las agencias, derivado que tiene mucha demanda en el mercado porque se requiere en las actividades de negocios, contratos laborales, actualización de datos, relaciones comerciales, entre otros.

### Ilustración No. 8

Gráfica 2: Disposición del personal en la Agencia Tributaria

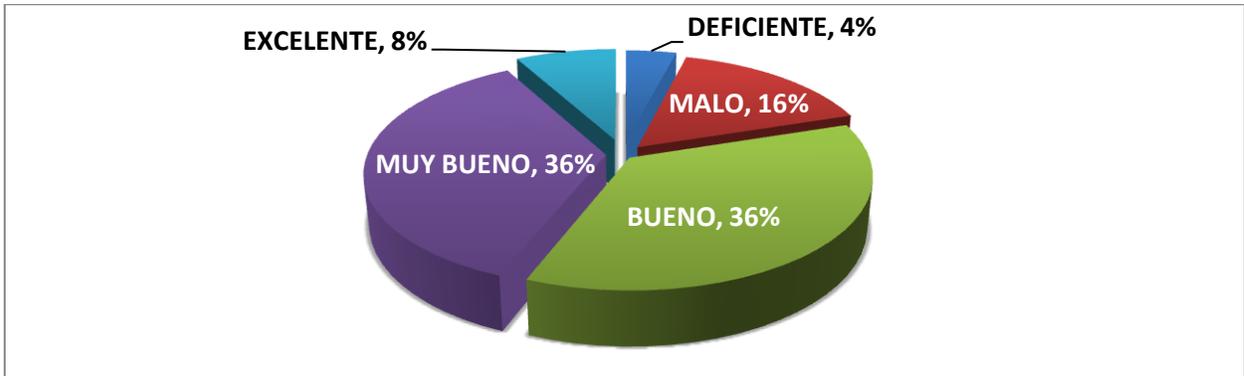


Fuente: Elaboración propia, junio 2013

Comentario: La disposición del personal que labora en la Agencia San Rafael es considerada en su mayoría como buena, que refleja un agradable clima organizacional y una aceptable administración, que permite a los colaboradores estar dispuestos a realizar su trabajo.

### Ilustración No. 9

Gráfica 3: Calidad del servicio brindado en la Agencia Tributaria

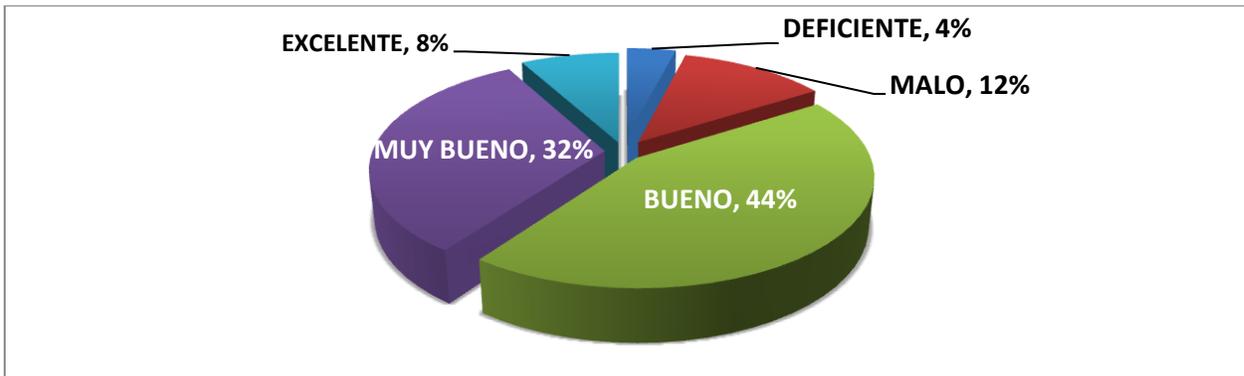


Fuente: Elaboración propia, junio 2013

Comentario: Se percibe de manera positiva la forma en que ofrece el servicio la agencia tributaria que posiblemente este influenciado por varios factores exógenos que la apoyan como: amplio parqueo, seguridad, bancos, diseño y tamaño de las instalaciones.

### Ilustración No. 10

Gráfica 4: Resolución de consultas en la Agencia Tributaria

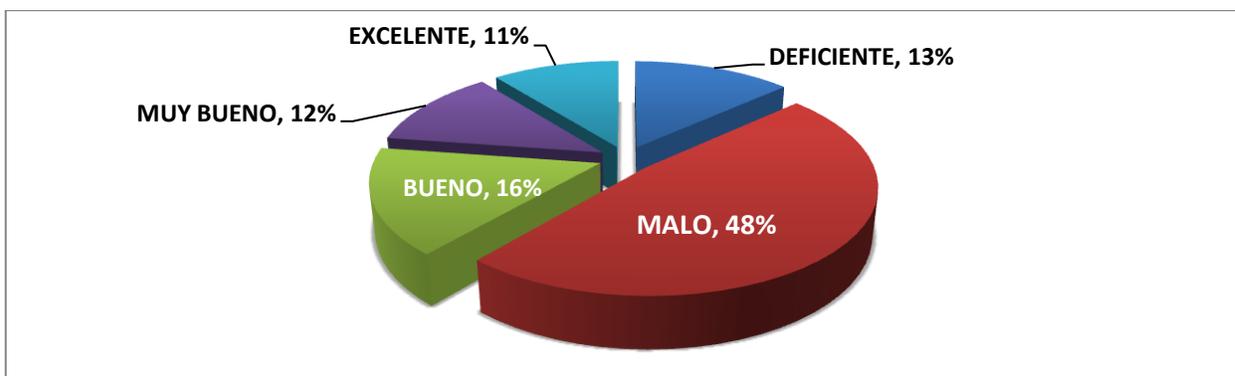


Fuente: Elaboración propia, junio 2013

Comentario: Esta pregunta se encuentra muy ligada a la disposición del personal, porque son los colaboradores que también asesoran o resuelven consultas fiscales por medio de un módulo de información que se encuentra al ingreso de las instalaciones.

### Ilustración No. 11

Gráfica 5: Procedimiento de atención en la Agencia Tributaria

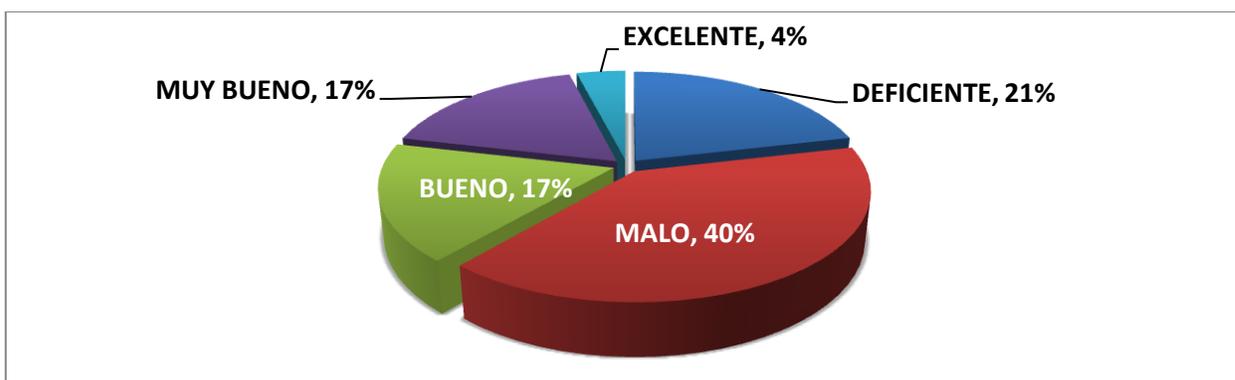


Fuente: Elaboración propia, junio 2013

Comentario: Al contrario de los aspectos calificados anteriormente en esta pregunta, los contribuyentes perciben que los procedimientos para realizar gestiones tributarias son malos, donde una de las posibles causas se deriva en el tiempo y el papeleo que hay que reunir.

### Ilustración No. 12

Gráfica 6: Tiempo de atención y espera en la Agencia Tributaria

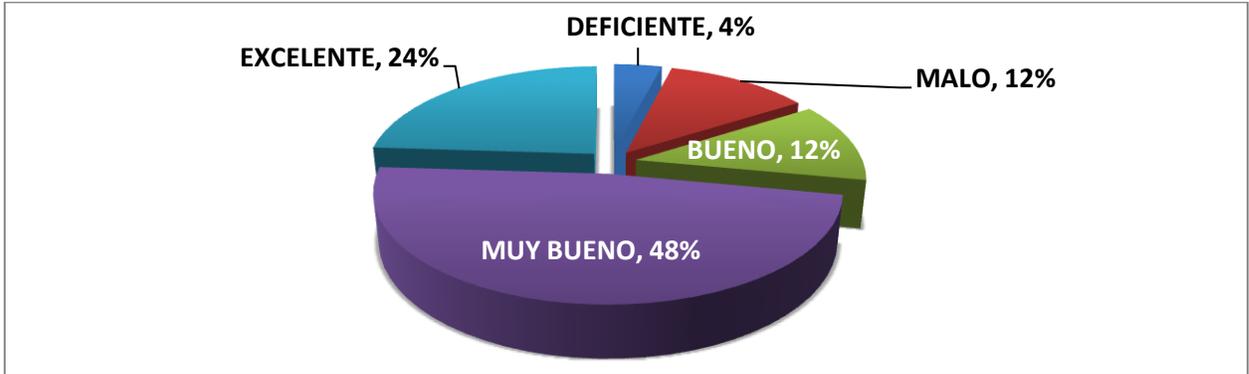


Fuente: Elaboración propia, junio 2013

Comentario: El tiempo en esta época es considerado como un recurso valioso, las personas buscan que las gestiones sean eficientes y emplear el menor tiempo posible en operaciones fiscales derivado de las múltiples actividades que realizan, que esta oportunidad opinaron que el servicio es lento al momento de realizar gestiones.

### Ilustración No. 13

Gráfica 7: Módulo de información en la Agencia Tributaria



Fuente: Elaboración propia, junio 2013

Comentario: el módulo de información es el servicio ubicado al ingreso está conformado por dos personas cuya función primordial es brindar asesoría de cómo realizar las gestiones y los requisitos que deben de reunir para que pueda ser aceptada en ventanilla.

### Ilustración No. 14

Gráfica 8: Idea de adquirir la constancia de RTU a través de internet



Fuente: Elaboración propia, junio 2013

Comentario: Conforme los datos del Banco Mundial, a partir del año 2000 se ha incrementado el número de usuarios de internet, en especial el de la población joven dispuesta en adquirir los servicios por medio de sistemas informáticos en línea.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de Resultados

De acuerdo con Icart Isern, M., Fuentelsaz Gallego, C., y Pulpón Segura, A. (2008), en el texto *Elaboración y Presentación de un Proyecto de Investigación y una Tesina*, indica que una vez recogida toda la información de los sujetos a estudiar se deben analizar los datos para dar respuesta a la pregunta inicial y, si corresponde, poder aceptar o rechazar la hipótesis en estudio. Por lo anterior, es necesario verificar la información recogida y comprobar que no contiene errores que puedan repercutir en los resultados finales; de lo contrario, se pueden dar valores estadísticos erróneos o presentar asociaciones de variables que son falsas, en consecuencia, se aplicarán resultados basados en conclusiones falsas.

Lovelock, C. y Wirtz, J. en el libro *Marketing de Servicios* (2008), expone que los servicios implican acciones o desempeños, son efímeros –transitorios y perecederos- por lo que no pueden registrarse en un inventario después de su producción. Aunque las instalaciones, el equipo y la mano de obra de la agencia tributaria pueden estar preparados para ofrecer el servicio, cada uno representa una capacidad productiva y no al producto en sí mismo. La demanda del servicio está en constante crecimiento y cada vez se crean nuevos contribuyentes o se modifican sus registros por permiten que los activos generen valor, que en el estudio son representados por los contribuyentes. Por tal motivo, durante los periodos en que la demanda excede la capacidad instalada y los ciudadanos se vayan desilusionados para recibir el servicio posteriormente, el responsable de la implementación de procedimientos debe encontrar las formas de manejar los niveles de la atención para que se ajusten a la capacidad instalada.

#### Las personas pueden formar parte de la experiencia de servicio

En alguna oportunidad probablemente habrá notado que la diferencia entre un proveedor de servicio y otro, a menudo, reside en la actitud y en las habilidades de sus empleados. Lovelock, C. y Wirtz, J. (2008) estudiaron que las empresas bien administradas ponen especial atención en

la selección, capacitación y motivación de las personas que serán responsables de servir a los clientes de manera directa. Además de poseer las habilidades técnicas que requiere el trabajo, estos individuos también necesitan tener buenas habilidades interpersonales y exhibir actitudes positivas.

Como refleja el resultado del cuestionario dirigido a los contribuyentes, se logró identificar que la disponibilidad del personal, la resolución de consulta y el módulo de información fueron calificados en el rango de “muy buenos” indicador que apoya la adecuada administración ejercida en la agencia tributaria, que sea un resultado del especial énfasis en el proceso de reclutamiento y selección del personal, así como en los planes de motivación y capacitación del personal.

Las implicaciones del marketing son claras; además de manejar a sus propios empleados de forma eficaz para asegurar una buena entrega de servicios, la institución también debe manejar y moldear el comportamiento de los clientes. Lovelock, C. y Wirtz, J. (2008) citan que en un ambiente de servicios compartidos, como en el caso de la agencia tributaria donde se acercan los contribuyentes por diferentes gestiones, los otros clientes deben mejorar la experiencia en lugar de disminuir su valor, razón por la cual los responsables del servicios necesitan decidir de forma cuidadosa si es bueno mezclar, al mismo tiempo, a varios segmentos en la misma instalación de servicios.

## Diseño del entorno del servicio

Los entornos del servicio, también llamados panoramas de servicio, se relacionan con el estilo, la apariencia del ambiente físico y otros elementos que experimentan los clientes en los sitios donde se entregan los servicios.

De acuerdo a Lovelock, C. y Wirtz, J. (2008), en las organizaciones que prestan servicios de alto contacto, como el caso de la agencia tributaria la cual fue objeto de observación, toma en consideración el diseño del entorno físico y la forma en que el personal de contacto realiza las tareas, que juega un papel vital en la creación de una identidad institucional específica y en el

modelamiento de las experiencias de los contribuyentes. Este entorno y la atmósfera que lo acompañan afectan el comportamiento del contribuyente de tres maneras importantes:

1. Como medio que crea mensajes, con el uso de símbolos para comunicar al contribuyente la naturaleza y calidad distintivas del servicio.
2. Como medio que llama la atención, que para el caso de la agencia tributaria no tiene relevancia en virtud que no posee competencia y por ende, más que atracción, el servicio se convierte en una necesidad para el contribuyente que realiza gestiones.
3. Como medio que crea afecto, utilizando los colores institucionales de la administración tributaria, texturas, sonidos, aromas y diseños espaciales para mejorar la experiencia de servicio deseada o para mejorar la percepción que los contribuyentes tienen de la institución.

## Planeación y creación del servicio

La creación de un concepto de servicio según (Lovelock, C. y Wirtz, J., 2008, p35), “es el paso inicial para la construcción de un modelo de servicio general, donde todas las empresas e instituciones de servicios enfrentan opciones con respecto a los tipos de productos que pueden ofrecer y la manera de entregarlos a los clientes”. Para entender mejor la naturaleza de los servicios, es útil que la administración por medio del departamento normativo de gestión, pueda distinguir entre el producto básico y los elementos complementarios que facilitan su uso y aumentan su valor para los contribuyentes porque necesitan enfocarse en la innovación, buscando la creación de nuevos servicios o la mejora de los existentes, tomando en consideración que la creación de nuevos servicios tiene la posibilidad que puede afectar el actual proceso de emisión de la constancia de inscripción y modificación al Registro Tributario Unificado.

## El factor tiempo suele adquirir mayor importancia

Muchos servicios se entregan en tiempo real, mientras los clientes están físicamente presentes, como en el caso del proceso de emisión de la constancia del RTU. De acuerdo a Lovelock, C. y

Wirtz, J. (2008), los clientes de hoy son los más preocupados por el tiempo, tienen más prisa y consideran que deben evitar perder el tiempo, en especial con la solicitud de requisitos inventados a última hora por algún operador o la desinformación que pueda brindar el personal de primera atención.

Los contribuyentes a menudo están dispuestos a pagar dinero adicional para ahorrar tiempo o contratar el servicio externo de gestores no autorizados por la administración, como lo evidenció la observación realizada en la agencia. Los clientes ocupados ahora esperan que los servicios estén disponibles cuando los necesiten, y no cuando le convenga al proveedor del servicio. En la actualidad, ya existe un sin número de servicios que están disponibles las 24 horas del día los siete días de la semana.

Otra situación que preocupa a los contribuyentes, es el tiempo que transcurre entre la solicitud de un servicio y el resultado final, en virtud que un tipo específico de servicio, como la constancia del RTU, es probable que los contribuyentes ya tengan expectativas del tiempo que toma completar la gestión. Lovelock, C. y Wirtz, J. (2008) indican que las instituciones exitosas de servicios, entienden las prioridades y limitaciones de tiempo de los clientes, y colaboran con los gerentes de operación para descubrir nuevas formas de atender con rapidez y hacen todo lo posible para disminuir el tiempo de espera del cliente y tratan de lograr que la espera sea menos gravosa.

**La distribución del servicio puede llevarse a cabo a través de canales no físicos**

“Los fabricantes requieren canales de distribución física para transportar sus productos de la fábrica a los clientes, ya sea de manera directa o a través de intermediarios mayoristas o detallistas”, (Lovelock, C. y Wirtz, J., 2008, p.45). La administración tributaria utiliza actualmente canales electrónicos para entregar algunos de los servicios relacionados con aduanas y tributos internos o por medio de los bancos que son utilizados como intermediarios para que los clientes puedan realizar el pago de sus obligaciones tributarias, visitando una sucursal o bien por medio de los sitios en internet donde que está modificando la estrategia de distribución de los

servicios y que muchos clientes prefieren, tal y como lo refleja el caso que se expuso en el cuestionario, donde la totalidad de contribuyentes encuestados está de acuerdo con la idea de poder gestionar la constancia del RTU a través del internet que facilita cinco categorías del flujo: información, negociación, servicio, transacciones y disponibilidad, a diferencia del canal convencional donde el contribuyente tiene que apersonarse a la agencia tributaria por un periodo extenso para adquirir el documento.

## Conclusiones

1. La encuesta realizada a los contribuyentes para medir la percepción del servicio en la agencia tributaria, evidenció que el principal malestar de las personas al visitar las instalaciones de la administración y gestionar la constancia de inscripción y modificación al Registro Tributario RTU, está relacionada con el procedimiento de atención y el tiempo que deben esperar para poder adquirir el documento tributario.
2. Los resultados de la observación evidenciaron que la agencia tributaria cuenta con las instalaciones físicas adecuadas para la atención al contribuyente, pero los procedimientos de atención hacen que a lo interno de la agencia, se observen colas y desorganización en la atención, así como malestar y desesperación de los contribuyentes que llegan a realizar gestiones.
3. Los contribuyentes califican de forma general como buena la atención al cliente que se le brinda en la agencia tributaria, derivado que los colaboradores están comprometidos con el servicio que realizan en su trabajo para la emisión de la constancia de inscripción y modificación al registro tributario y la resolución a las consultas, que son respondidas de la mejor forma por los colaboradores del módulo de información.
4. Se identificó que el proceso de emisión de la constancia de inscripción y modificación al Registro Tributario RTU es un documento que tiene mucha demanda en los ciudadanos, derivado que sirve de respaldo para muchos procesos ligados al comercio o de relación laboral, sin embargo, su importancia no ha sido percibida por el departamento de gestión por ocuparse de otras actividades que difieren al interés de mejorar el procedimiento actual para la emisión de la constancia, aunado por la carencia en el desarrollo de actividades orientadas a ejercer control y supervisión en las agencias y oficinas tributarias, que son el campo de acción donde se llevan a cabo las actividades plasmadas en documentos normativos.

5. Por medio de las entrevistas realizadas al área normativa del departamento de gestión, así como el área operativa en la agencia tributaria, se evidenció que el proceso de emisión de la constancia de inscripción y modificación al Registro Tributario RTU no cuenta con un documento normativo específico, que establezca de manera oficial el procedimiento que lo operadores de todas las agencias y oficinas tributarias del país deben seguir para optimizar el servicio al contribuyente. Sin embargo, se constató que las normativas actuales son documentos disponibles, accesibles y de lectura obligatoria para todo el personal operativo que atiende gestiones de contribuyentes en agencias u oficinas tributarias.

## **6. Propuesta de Mejora**

La investigación realizada permitió evaluar las condiciones físicas de la agencia tributaria, la forma como se brinda el servicio, el respaldo de normativas que documentan el procedimiento que deben seguir los técnicos en recaudación que operan en ventanilla y la percepción de los contribuyentes con relación al procedimiento actual para gestionar la constancia de inscripción y modificación al registro tributario.

Derivado de lo anterior, se identificó un área de oportunidad a través del uso de sistemas informáticos que permiten mejorar el tiempo de la gestión en mención, simplificar los procedimientos y transformarlo en un servicio de alta disponibilidad que posea niveles de seguridad para el contribuyente y genere confianza a las empresas receptoras de la constancia que la incluyen como requisito en diferentes gestiones relacionadas al negocio para comprobar los datos de la persona individual o empresa jurídica.

El planteamiento de la propuesta está dirigido a mejorar el procedimiento que actualmente tiene definido el departamento de gestión y que permita automatizarlo para el contribuyente, de tal forma, que puedan a través del uso de tecnología informáticas como internet, disponer de la constancia de inscripción y modificación al registro tributario desde un computador o dispositivos móviles como tabletas o teléfonos inteligentes.

## 6.1 Introducción

El control a la gestión de los servicios públicos en la administración tributaria, se ha desarrollado bajo esquemas normativos que regulan la cobertura y limitan su funcionamiento, los cuales últimamente se han visto superados por el crecimiento de habitantes, que supera la cobertura, costo y finalmente en el volumen de información que es almacenada en documentos. Otro factor que ha adquirido importancia ha sido el auge de la tecnología que presiona de sobre manera su utilización, y la administración tributaria no es la excepción, en virtud que el sondeo realizado en la agencia piloto de San Rafael arroja que un 68% de contribuyentes utiliza internet para acceder a otros servicios, mientras un 32% declara que no lo utiliza. A pesar que la percepción de los impuestos, según indicadores de la administración, entre los que más aportan a la recaudación de tributos en el país (IVA, ISR e ISO) se origina en un 84% a través de medios electrónicos, por el contrario, la mayoría de servicios que la administración tiene a disposición para el contribuyente se adquieren acudiendo a una agencia u oficina tributaria, incluyendo la emisión de la constancia de inscripción y modificación al registro tributario, que demanda del ciudadano tiempo y dinero.

Entonces, la nueva perspectiva de la gestión del servicio debe orientarse en la implementación y aprovechamiento de las tecnologías de información y la comunicación (TICs) que conforman la infraestructura de la institución, esencial para estas asociaciones que siendo bien contextualizadas social y normativamente, pueden ser una alternativa viable y objetiva para poder hacer frente a las demandas de los contribuyentes en relación a los procedimientos para adquirir los servicios. Al mismo tiempo, la implementación de nuevos procedimientos permitirían a la administración disminuir costos en la generación de la hoja pre impresa de la constancia, que según datos financieros refleja que en el año 2012 se imprimieron 970,000 hojas a un precio 0.18 centavos por hoja, que resulta en un costo anual de Q 174,600.00 distribuidas a nivel nacional en todas las agencias y oficinas tributarias, aunado a la labor de gestión que invierte el técnico de ventanilla que está considerado en 30 minutos hombre de las 8 horas de su jornada laboral diaria, dato que fue obtenido de la agencia piloto de San Rafael zona 18 donde se registran semanalmente 150 emisiones de constancias de RTU, relativo a 10 constancias diarias en cada una de las 3 ventanillas que operan la emisión, en un tiempo promedio de 3 minutos por cada constancia.

## 6.2 Justificación

Considerando los hallazgos detectados en el estudio de investigación, donde se afrontaron temas relacionados a la normativa y el procedimiento específico para la emisión de la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado, con énfasis en la percepción de los contribuyentes con relación al servicio que brinda la administración tributaria en las agencias u oficinas tributarias, se ha identificando como área de oportunidad el aprovechamiento de las tecnología de información y comunicación con los que cuenta actualmente la institución, además del recurso humano capacitado, asociado con la aceptación de los contribuyentes de poder adquirir la constancia a través de Internet, se procede al planteamiento de la automatización del proceso que permite a la institución ofrecer el servicio eficazmente.

## 6.3 Objetivos

### General

Contribuir con el planteamiento de la norma y el procedimiento que permitan mejorar la emisión de la constancia de inscripción y modificación al registro tributario a través de la automatización del servicio, con el apoyo de las tecnologías de información y comunicación que están al alcance de la administración tributaria.

### Específicos

- 1) Ofrecer el servicio de emisión de la constancia de inscripción y modificación al registro tributario a través de un sitio de alta disponibilidad por internet.
- 2) Proveer a los contribuyentes procedimientos de gestión eficientes y con mayor seguridad a través de la creación de un programa informático que valide la autenticidad de la constancia de RTU.

- 3) Brindar al contribuyente un servicio que pueda consumir desde su hogar y/o negocio a través de internet, accediendo a un portal electrónico de la administración tributaria.

### Definición global del servicio en línea

Es un conjunto de herramientas y procedimientos que permiten que los contribuyentes realicen trámites tributarios sin necesidad de acudir a las agencias u oficinas tributarias o bien, enviar a alguien a una dependencia de la administración para adquirir la constancia de inscripción y modificación al Registro Tributario Unificado (RTU).

### Prever la implementación de otros trámites con y sin pago, con y sin contraseña

Considerando el costo que se destinará en recursos humanos, materiales y tecnológicos para la implementación de un sistema informático que permita obtener a los contribuyentes la constancia de inscripción y modificación al registro tributario, también es necesario contemplar para el futuro la incorporación de otros servicios que actualmente brindan las agencias tributarias, y por este motivo se presenta en la siguiente ilustración una matriz con dos modalidades:

1. Sin contraseña, accediendo por el sistema Declaraguatate ([www.declaraguatate.com.gt](http://www.declaraguatate.com.gt)) para la presentación de formularios.
2. Con contraseña, a través del sistema E-Servicios (<https://farm3.sat.gob.gt/menu>), para consulta de información tributaria de la persona individual o jurídica.

Cabe mencionar que los anteriores sistemas se encuentran actualmente funcionando en la plataforma tecnológica de la administración tributaria, y que para el caso de la constancia de inscripción y modificación del RTU se incorporará al segundo modelo presentado anteriormente.

**Ilustración No. 15**  
Matriz modelo de servicios

<b>Tipo de trámite</b>	<b>CON pago (vía Declaraguato)</b>	<b>SIN pago (vía E-Servicios)</b>
<b>SIN contraseña</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilitación de libros</li> <li>• Autorización de rangos de pólizas electrónicas</li> <li>• Traspasos de vehículos</li> <li>• Solvencia Fiscal</li> <li>• Formularios Declaraguato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de la Planilla del IVA</li> <li>• Denuncia de robo de vehículo</li> <li>• Consulta de imprentas habilitadas</li> <li>• Solicitud de convenio de pago</li> <li>• Mayoría de opciones del actual portal de la administración tributaria.</li> </ul>
<b>CON contraseña</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Timbres Pago de Notario</li> <li>• IVA Contratos pago de Notario</li> <li>• Pago electrónico de declaraciones juradas en cualquier banco sin necesidad de contrato a BancaSAT (actualmente el pago electrónico de declaraciones juradas requiere tener contrato BancaSAT con el banco receptor)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Constancia de Inscripción y Modificación al RTU.</b></li> <li>• Cambio de contador</li> <li>• Consulta de declaraciones presentadas</li> <li>• Presentación de formularios sin monto a pagar</li> <li>• Solicitud de ser notificado electrónicamente.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013.

Se evitará requerir contraseña

Se procurará que los contribuyentes puedan realizar la mayor cantidad de trámites tributarios sin necesidad de poseer una contraseña. Cuando la información involucrada sea confidencial, como el caso de la constancia de inscripción y modificación al RTU, se procurará utilizar mecanismos de autenticación ad-hoc. La contraseña real se exigirá solo cuando sea la única alternativa viable.

Se utilizará la misma contraseña de acceso del actual sistema E-Servicios

Las credenciales de autenticación, usuario y contraseña para identificarse será la misma que se utiliza actualmente para ingresar a las aplicaciones Web de la administración tributaria denominada E-Servicios.

Para el caso de los usuarios que actualmente ya tienen una contraseña de acceso al sistema informático E-Servicios, quedarán automáticamente habilitados para generar la constancia del RTU.

Se mantendrá el procedimiento de la entrega de contraseñas vía bancos

El sistema de E-servicios en línea mantendrá el procedimiento actual de entrega de contraseñas a través de:

- a) Acudir a una agencia bancaria. Los usuarios que no tienen servicio BancaSAT, deben presentarse previamente en una de las 2,500 agencias de los 16 bancos recaudadores autorizados por la administración tributaria, exhibir su documento de identidad y firmar un contrato de adhesión a BancaSAT.
- b) Exhibir la representación legal. Si los usuarios acuden al banco como representantes legales de una persona jurídica, deben demostrar al banco tal situación exhibiendo los documentos que acrediten la representación legal.
- c) Identificarse. En el contrato de adhesión aparece el NIT y el nombre del contribuyente registrado en las bases de datos de la Administración Tributaria. El banco solicita el documento de identificación y verifica que la persona que firma el contrato sea el mismo que aparece en dicho contrato (o su representante legal).

- d) Enviar SAT-0901. Para obtener la contraseña de acceso al sistema E-Servicios, los usuarios ingresan al sitio Web de la entidad bancaria y envían por la opción BancaSAT el formulario AsisteWeb SAT-0901 denominado “Acceso a E-Servicios”.
- e) No es necesario ser cuentahabiente. Si los usuarios no tienen cuenta bancaria igualmente pueden firmar el contrato de adhesión a BancaSAT y obtener del banco un usuario y contraseña que les permite ingresar al portal del banco y presentar por BancaSAT formularios con monto a pagar cero.

### Se agilizará la entrega de contraseñas vía Bancos

- a) Adhesión a BancaSAT. Para que la adhesión a BancaSAT sea más fácil y rápida para los contribuyentes, los bancos podrán incluir el contrato de adhesión a BancaSAT dentro de la papelería que debe firmar el cuentahabiente cuando solicita banca electrónica.
- b) Envío de contraseña. Se ajustará el formato y contenido del formulario AsisteWeb SAT-0901 Acceso a E-Servicios, para que sea más fácil de llenar y utilizar por parte de los contribuyentes. Se realizarán pruebas de velocidad para determinar si es necesario que dicho formulario deje de ser asincrónico y pase a ser sincrónico.
- c) Evitar el envío a la administración tributaria de una copia del contrato de adhesión. Actualmente el contribuyente debe presentar tres copias impresas del contrato de adhesión: una para él, otra para el banco y otra para la administración tributaria. Eliminar la copia que el banco traslada en papel a la administración tributaria y acordar con los bancos que, al igual que se hace con el formulario SAT-2000, es el banco el único ente encargado de conservar una copia del contrato (y la Administración Tributaria podrá pedirle una copia legalizada en caso de ser necesario).

La contraseña también se entregará en dependencia de la Administración Tributaria

Además de obtener las contraseñas vía bancos, los contribuyentes podrán solicitarlas en línea y activarlas al entregar un documento de identificación en una agencia u oficina de la administración tributaria.

Este proceso permite la validación inicial de las direcciones de correo electrónico registradas y la confirmación de la identidad del solicitante al presentarse en la agencia u oficina tributaria, lo cual debe considerarse como la confidencialidad de la información brindada por las opciones que requieren contraseña.

No se entregará contraseña en línea

Derivado a la dificultad para comprobar la identidad del contribuyente del otro lado del computador, se descarta la alternativa de entregar una contraseña en línea. La contraseña ideal sería:

- a) En línea: Entregada por internet a cualquier usuario que responda algunas preguntas de la administración tributaria, con respecto a datos del Registro Tributario Unificado o de la cuenta corriente de declaraciones, que solamente conoce el verdadero contribuyente, su contador o personas allegadas a él. Por ejemplo se le podría preguntar el número de formulario y número de acceso de la declaración anual de ISR del año anterior.
- b) Light o limitada: Como no se tendría un 100% de certeza sobre la identidad del usuario al que se le entrega la contraseña, ésta debería ser “light” o “limitada”, porque solo permitiría presentar declaraciones juradas y no admitiría realizar ningún otro tipo de operaciones, como por ejemplo consultar o modificar los datos del RTU, consultar la cuenta tributaria, etc.

Los motivos por los cuales se descarta esta alternativa son las siguientes:

- a) El sistema Declaraguat no requiere contraseña. Al existir Declaraguat, los usuarios pueden llenar y presentar declaraciones electrónicas en pocos minutos, sin necesidad de firmar contratos de adhesión a BancaSAT ni de tener cuenta bancaria y contraseña. Esta facilidad del sistema Declaraguat reduce considerablemente la necesidad de contar con una contraseña rápida, en línea y light.
- b) Número de acceso ya es una pseudo-contraseña. El número de acceso que aparece impreso en todo formulario generado por Declaraguat cumple con algunas funciones que normalmente son exclusivas de las contraseñas, como por ejemplo el poder reingresar al formulario para ver su estatus, consultarlo o imprimirlo.
- c) Actualmente se utilizan otras contraseñas ad-hoc. El sistema Declaraguat ya está utilizando mecanismos que operan como una contraseña ad-hoc. Por ejemplo el formulario de SAT-4041 que corresponde al impuesto de primera matrícula (IPRIMA), solicita al usuario algunos datos que operan como si fueran contraseñas, ya que solo los conoce el usuario y sin ellos no se puede llenar el formulario. Dichos datos son por ejemplo el VIN (número identificador vehicular) y el número de orden de la DUA (documento único aduanal) en la cual fue importado.
- d) Manejar dos niveles de contraseña es complicado de entender. La implementación de una contraseña light en línea, que fuera complementaria a la contraseña normal generada a través de BancaSAT para acceder al sistema E-Servicios, generaría un nivel de dificultad mayor para los contribuyentes, en el sentido de entender el funcionamiento de los sistemas de la administración tributaria.
- e) Manejar dos niveles de contraseña es complicado de desarrollar. La implementación de una contraseña light en línea, complementaria a la actual contraseña normal generada a través de BancaSAT para el ingreso al sistema E-Servicios, otorgaría un nivel de dificultad mayor para la gerencia de informática, ya que un contribuyente podría tener cualquiera de ellas o ambas a la vez.

El recordatorio de contraseña se enviará al correo electrónico

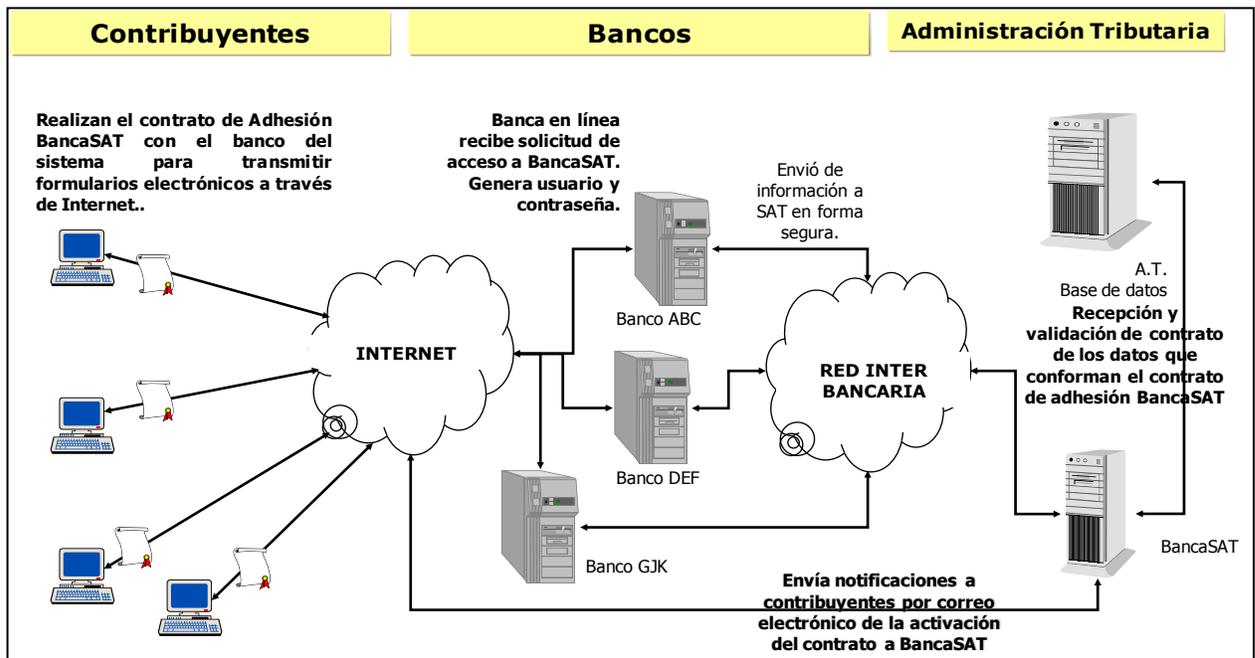
Actualmente los contribuyentes que olvidan sus contraseñas deben enviar otro formulario SAT-901 desde el sistema BancaSAT con una nueva contraseña. Se implementará una opción adicional, que permitirá recordar la contraseña solicitando a la administración tributaria que la envíe a la dirección de correo electrónico previamente registrada en las bases de datos del Registro Tributario Unificado.

### Esquema global de funcionamiento BancaSAT

A continuación se presenta de forma gráfica el esquema de funcionamiento del sistema BancaSAT, que debe utilizar el contribuyente para generar contraseña de acceso al sistema E-servicios:

#### Ilustración No. 16

Esquema de funcionamiento para adherirse a BancaSAT



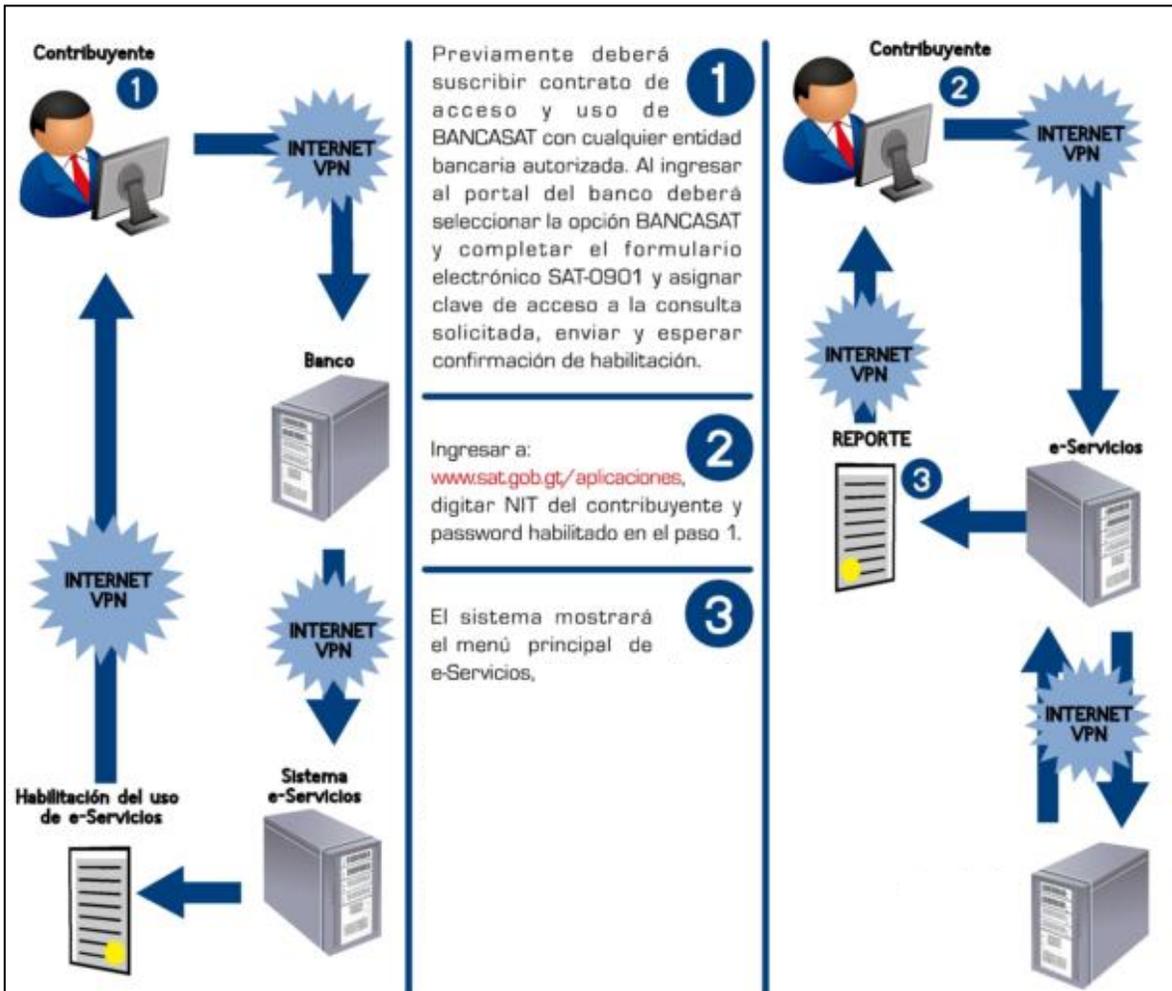
Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

## Esquema global de funcionamiento E-Servicios

Para los contribuyentes que dispongan de acceso al sistema BancaSAT a través de los bancos del sistema autorizados por la administración tributaria y que aún no tienen acceso al sistema E-Servicios, a continuación se presenta el esquema gráfico para que puedan obtener la contraseña de acceso, en virtud que en esta herramienta informática se publicará la constancia electrónica de inscripción y modificación del RTU.

### Ilustración No. 17

#### Esquema de funcionamiento para acceder al sistema E-Servicios



Fuente: Administración Tributaria, octubre 2010.

## Datos de la constancia de inscripción y modificación al RTU

El reporte de la constancia, debe mostrar la información que actualmente posee el documento físico, por lo que se procede a listar los campos que se deben incluir:

### **1. Encabezado del reporte**

1.1 Usuario: SAT en línea

1.2 Página: Número y cantidad de páginas

1.3 Constancia de Inscripción y Modificación al Registro Tributario Unificado

1.4 Autorizado pago directo ISR resolución XXXXX Nota: información que se desplegará únicamente si se le autorizó el pago directo del ISR.

1.5 Ratificado hasta el (dd/mm/aa) considerar las validaciones que actualmente tiene definido el RTU para la ratificación de datos.

1.6 NIT (número de identificación tributaria):

1.7 Nombre, razón o denominación social del contribuyente: (corresponde al usuario conectado)

1.8 Domicilio fiscal:

1.9 Departamento:

1.10 Nacionalidad:

1.11 E-mail: dirección de correo electrónico

1.12 Teléfono:

1.13 Género:

1.14 Fax:

1.15 Cédula / Pasaporte:

1.16 Nacimiento / Constitución: (dd/mm/aa)

1.17 Cui: se refiere al Código Único de Identificación.

1.18 Número de colegiado:

1.19 Fecha de colegiado: (dd/mm/aa)

1.20 Organización legal: corresponde al tipo de personería.

1.21 Actividad económica:

1.22 Inscripción Registro Mercantil (Provisional): (dd/mm/aa)

1.23 Inscripción definitiva al Registro Mercantil: (dd/mm/aa)

1.24 Inscripción RTU: (dd/mm/aa)

1.25 Última modificación: (dd/mm/aa)

1.26 Inscripción otros registros: (dd/mm/aa) corresponde a la información grabada en Inscripción del Registro Civil.

1.27 Estado del NIT: corresponde al estatus que tiene asignado.

1.28 Número de escritura:

1.29 Fecha de escritura: (dd/mm/aa)

1.30 Fecha de fallecimiento: (dd/mm/aa)

1.31 Sección de Contador

- a. NIT
- b. Nombre
- c. Nombramiento (dd/mm/aa)
- d. Inscripción (dd/mm/aa)
- e. Estatus
- f. Fecha estatus (dd/mm/aa)

1.32 Sistema de inventario

1.33 Sistema contable

1.34 Número de negocios activos:

1.35 Número de negocios cancelados:

1.36 Fecha de impresión: (dd/mm/aa)

**NOTA:** la información debe desplegarse según el tipo de contribuyente (individual o jurídico), tal y como se realiza en “la constancia de inscripción y modificación al Registro Tributario Unificado” que se imprime desde el sistema de RTU.

2. Filas del reporte

No aplica

3. Columnas del reporte

3.1 Sección de Representante legal

Deben listarse todos los representantes legales que se encuentren inscritos y activos.

3.1.1 NIT

3.1.2 Nombre

3.1.3 Nombramiento (dd/mm/aa)

3.1.4 Inscripción (dd/mm/aa)

3.1.5 Estatus

3.1.6 Fecha estatus (dd/mm/aa)

3.2 Sección de Obligaciones

3.2.1 Impuesto afiliado

3.2.2 Régimen

3.2.3 Nombre de la obligación

3.2.4 Formulario No.

3.2.5 Frecuencia de pago

3.2.6 Forma de calcular

3.3 Sección de establecimientos

Se debe desplegar el último establecimiento modificado en RTU.

Para efectos de los totales si deben considerarse todos los establecimientos activos y cancelados.

- 3.3.1 Número establecimiento
- 3.3.2 Nombre comercial
- 3.3.3 Domicilio comercial
- 3.3.4 Estatus: corresponde al estado del establecimiento.
- 3.3.5 Fecha inicio de operaciones (dd/mm/aa)
- 3.3.6 Fecha última modificación (dd/mm/aa)

4. Columna(s) calculada(s)

No aplica

5. Fila(s) calculada(s)

5.1 Sección de establecimientos

Total de negocios activos: debe realizar el conteo del total de negocios activos.

Total de negocios cancelados: debe realizar el conteo del total de negocios cancelados.

6. Información adicional

6.1 En el apartado sección registro tributario unificado debe desplegar el código QR. **Nota:** Ver definición del código QR para la constancia de inscripción y modificación al registro tributario.

6.2 El reporte debe generarse en formato PDF.

6.3 En el caso que el contribuyente esté inscrito como pequeño contribuyente debe desplegarse la leyenda: “FACTURA DE PEQUEÑO CONTRIBUYENTE NO GENERA DERECHO A CRÉDITO FISCAL”.

6.4 Debe contener una anotación al pie de página la cual debe ser así: “NOTA: para toda modificación a sus datos generales o cambio de régimen a impuestos a los cuales se encuentra afecto, deberá dar aviso a la “Administración Tributaria” para evitar sanciones posteriores”.

6.5 Parámetros de ingreso:

Los datos se despliegan automáticamente.

6.6 Las validaciones que actualmente tiene el reporte constancia de inscripción y modificación al Registro Tributario Unificado que se emite por medio del sistema del RTU deben reflejarse en éste reporte.

6.7 Las actualizaciones que se realicen al reporte constancia de inscripción y modificación al Registro Tributario Unificado que se emite por medio del sistema del RTU deben reflejarse en éste reporte y viceversa.

## Definición del Código QR de la constancia de inscripción y modificación al RTU

Un código QR (quick response code, “código de respuesta rápida”) es un módulo útil para almacenar información en una matriz de puntos o un código de barras bidimensional. Arroyo, R. (2011) menciona que se puede utilizar apuntando hacia una URL con diferentes intenciones, que para el caso de la constancia se añadirá información del sitio WEB de verificación, que permitirá visualizar al contribuyente el documento en formato PDF. De acuerdo a la respuesta emitida por Gerencia de Informática de la administración tributaria, sobre el costo del uso del código QR y de la firma electrónica, respondieron que no generaría ninguno, derivado que los datos encriptados se construyen con datos propios del contribuyente y del documento en gestión, que otorgan al lector la URL del reporte para que pueda ser visualizado el documento en dispositivos electrónicos como computadoras, tabletas, y teléfonos móviles inteligentes.

A continuación se presenta el modelo gráfico del código QR:

**Ilustración No. 18**  
Modelo gráfico del código QR



Fuente: Arroyo, N. Información en el móvil. (2011)

### 6.3.1 Objetivo

Generar el código QR de la hoja de obligaciones para que pueda ser escaneada y esté disponible para el usuario durante 30 días.

### 6.3.2 Precondiciones

6.3.2.1 El código QR se genera con los parámetros NIT, Fecha Expiración.

6.3.2.2 El código QR se construye con la URL + parámetros, la cual nos mostrara la hoja de obligaciones asociada al NIT.

6.3.2.3 La URL se encriptará usando el algoritmo de JAVA “PBESWithMD5AndDES” con una frase de paso.

### 6.3.3 Flujo Normal Básico del caso

6.3.3.1 El usuario escanea el QR.

6.3.3.2 El sistema debe dirigir automáticamente al usuario hacia la dirección web (URL) contenida.

6.3.3.3 La página desencripta los parámetros de la consulta. (FA04)

6.3.3.4 El sistema valida que los parámetros vengan en el formato establecido.

6.3.3.5 El sistema valida que el NIT sea válido. (FA02)(FA03)

6.3.3.6 El sistema valida la Fecha Expiración del código QR.(FA01)

6.3.3.7 El sistema procede a generar y desplegar la hoja de obligaciones.

6.3.3.8 Fin del caso.

#### 6.3.4 Flujo Alternos (FA)

##### FA01 Fecha expirada de código QR

1. Si la fecha del sistema es mayor a la fecha de expiración(30días) del código QR, el sistema debe de desplegar el mensaje:

“El código QR que está consultando ha expirado”

##### FA02 Nit con verificador invalido

1. Si el Nit es inválido el sistema debe de desplegar el mensaje:

“409: Conflict The request could not be completed because of a conflict in the request”  
(error interno, response code)

Mensaje a desplegar al usuario:

Error: La petición es inválida. ERR QR01

#### FA03 Nit Vacío

1. Si el Nit está vacío el sistema debe de desplegar el mensaje:

“409: Conflict The request could not be completed because of a conflict in the request”  
(error interno, response code)

Mensaje a desplegar al usuario:

Error: La petición es inválida. ERR QR02

#### FA04 Descripción Inválida

1. Si el proceso para descriptar no es exitoso, el sistema debe desplegar el error:

Si un parámetro es incorrecto:

“409: Conflict The request could not be completed because of a conflict in the request”  
(error interno, response code).

Mensaje a desplegar al usuario:

Error: La petición es inválida. ERR QR03

2. Si el error es originado por el sistema:

“409: Conflict The request could not be completed because of a conflict in the request”  
(error interno, response code)

Mensaje a desplegar al usuario:

Error: La petición es inválida. ERR QR04

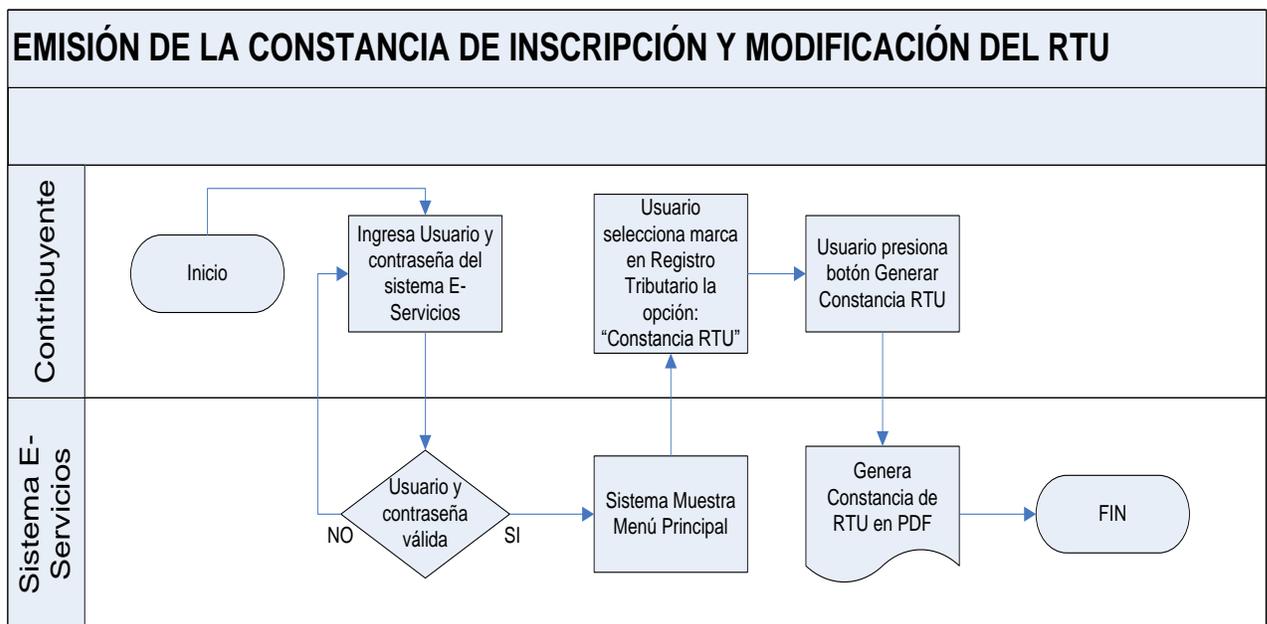
## 6.4 Proceso para la emisión de la constancia de inscripción y modificación al RTU

A continuación se muestra el diagrama de flujo con la secuencia de pasos que deben seguir los contribuyentes para obtener la constancia de RTU por medio del sistema E-Servicios:

Precondiciones:

- El contribuyente debe contar con un contrato de adhesión a BancaSAT
- El contribuyente debió haber transmitido formulario SAT-0901 para generar contraseña para el sistema E-Servicios.
- El contribuyente debe contar con usuario y contraseña válida del sistema E-Servicios

**Ilustración No. 19**  
Proceso de emisión de la constancia de RTU



Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

## 6.5 Proceso gráfico para la emisión de la constancia del RTU

Pantalla de ingreso al sistema E-Servicios desde el portal de la Administración Tributaria

[www.sat.gob.gt](http://www.sat.gob.gt)

The screenshot shows the SAT website interface. At the top, there is a navigation menu with links: Inicio, Institución, SAQBE, e-SAT, Impuestos, Aduanas, Leyes, Descargas, Cultura Tributaria, Cursos, and Contáctenos. On the right, there is a 'CHAT' button with 'ONLINE' and 'LLÁMENOS AHORA 1. 801 . 00 . 72848'. The main content area includes a banner with the text 'Ser una institución moderna, con prestigio y credibilidad que administre con efectividad y transparencia el sistema tributario y aduanero' and an image of a Mayan pyramid. Below the banner is a 'CALENDARIO TRIBUTARIO' for February 2010. To the right, there is a 'NOTICIAS' section with a headline 'Subasta Pública Aduanera 1-2010 de Vehículos y Mercancías Aduana Santo Tomás de Castilla'. A callout bubble with the text 'Dar click en e-Servicios' points to the 'e-Servicios' link in the 'ACCESOS DIRECTOS' section. Other links in this section include 'Agentes Retención', 'Arancel Integrado', 'Asiste y PlanIVA', 'e-Servicios', 'Ética y Transparencia', and 'Factura Electrónica'. There is also a banner for 'CONGRESO OPERADOR ECONOMICO AUTORIZADO DE LA OMA' from April 14-16, 2010.

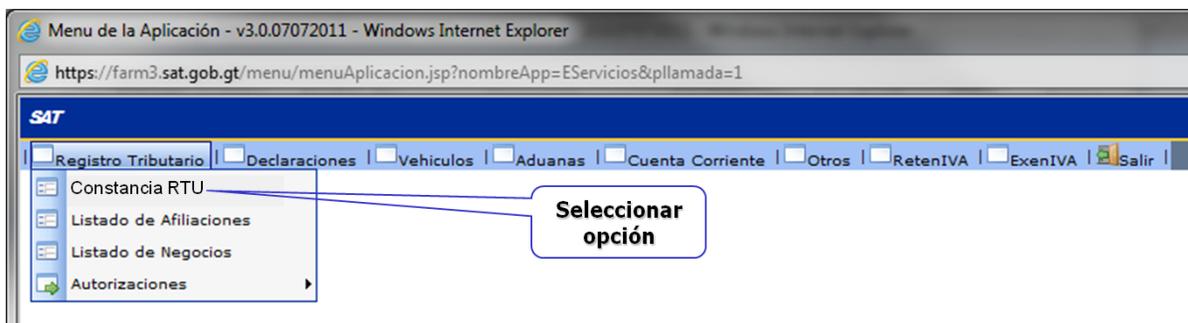
Fuente: Portal Web de la Administración Tributaria [www.sat.gob.gt](http://www.sat.gob.gt), agosto 2013

## Autenticación de usuario en el sistema E-Servicios

The screenshot shows the user authentication form. At the top, there is a yellow banner with the text 'Bienvenido a las Aplicaciones Web de la SAT'. Below this, there is a white box containing the following fields: 'Usuario:' with a text input field containing '1 2 3 4 5 6 7 8', 'Contraseña:' with a password input field containing '\*\*\*\*\*', and 'Colaborador:' with a checkbox. Below the white box, there is a yellow button with the text 'Aceptar'.

Fuente: Sistema E-Servicios [www.sat.gob.gt/aplicaciones](http://www.sat.gob.gt/aplicaciones), agosto 2013

En el menú Registro Tributario ingresar a opción Constancia RTU



Fuente: Sistema E-Servicios [www.sat.gob.gt/aplicaciones](http://www.sat.gob.gt/aplicaciones), agosto 2013

## Reporte de la Constancia del RTU

A continuación se presenta el reporte final que recibirá el contribuyente desde el sistema Web E-Servicios en formato PDF, diseñada en una hoja tamaño carta que contiene información tributaria del contribuyente:

Usuario: Página: 1 / 1  
 Fecha: **CONSTANCIA DE INSCRIPCION Y MODIFICACION**  
 Hora: **AL REGISTRO TRIBUTARIO UNIFICADO**

**NIT:**  
**Nombre o razón social:**  
**Domicilio fiscal:**  
**Departamento:** **Nacionalidad:**  
**e\_mail:** **Teléfono:** 0  
**Género:** **País:**  
**Cédula / Pasaporte:** **Nacimiento / Constitución:**  
**Cuit:**  
**Número de colegiado:** **Fecha de colegiado:**  
**Organización legal:**  
**Atribución económica:**

Incorp. Registro Mercantil:	Incorp. del Reg. Mercantil:	Inscripción RTU:	Última modificación:
Incorp. Registro Civil:	Estado:	Número de escritura:	Fecha de escritura:
IMPUESTO SUELLO	REGIMEN FISCAL	FORMULARIO No.	FORMA DE PAGO

Número Establecimiento	Nombre Comercial	Domicilio Comercial	Estado	Fecha inscripción	Fecha Última Modificación

Número de negocios Activos: Número de negocios cancelados: Fecha de Impresión:

**Código de verificación o autenticación: M3E38DD80-1F18C C010 F052 ED8-3038D5CD**  
**Asegure la autenticidad de este documento al el sitio <http://constancia.sat.gov.gt/verificado>**

**NOTAS:**

- PARA TODA MODIFICACION A SUS DATOS GENERALES O CAMBIO DE REGIMEN A IMPUESTOS A LOS CUALES SE ENCONTRERA AFECTO, DEBERA DAR AVISO A LA "SAT" PARA EVITAR SANCIONES POSTERIORES.
- SE LE RECOMIENDA SANCELAR LIENOS EN EL PLAZO DE 30 DIAS PARA EVITAR SANCIONES DE ACORDO A LO QUE ESTABLEZCAN LAS LEYES ESPECIFICAS.
- PARA SOLICITAR LOS FORMULARIOS A OBTENER FAVOR DE PEDIR DE ACORDO A LAS DISPOSICIONES VIGENTES.

**CARNÉ DE IDENTIFICACION TRIBUTARIA**

NIT  
 Nombre  
 Domicilio Fiscal  
 Fecha Modificación

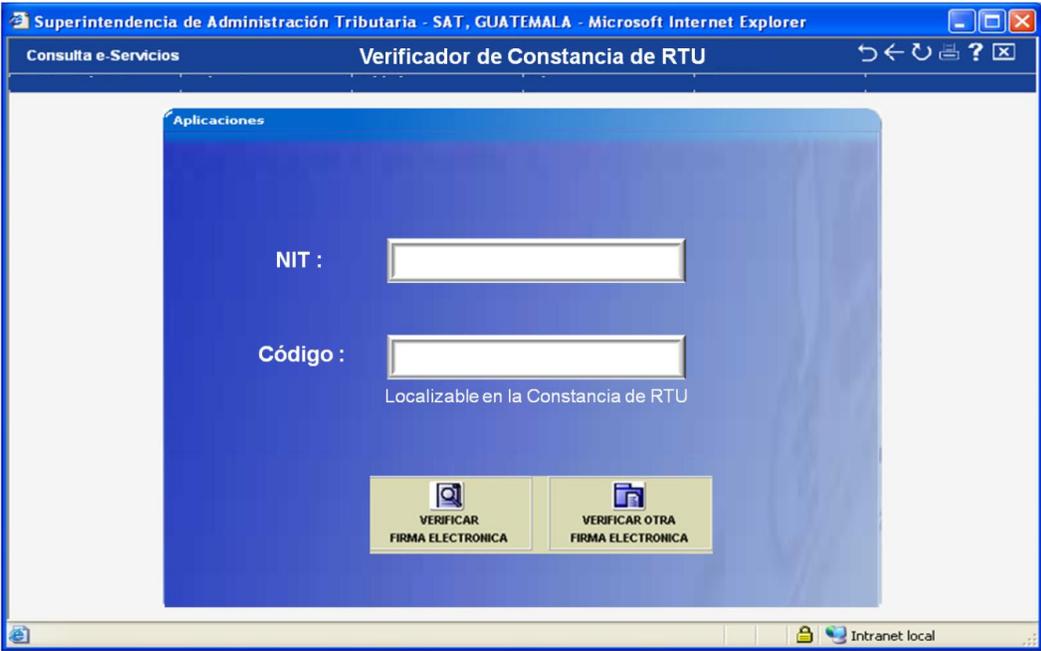


## Verificador de la constancia del RTU

Para las personas individuales o jurídicas receptoras de la constancia de inscripción y modificación del RTU se desarrollará un sitio WEB que compruebe la autenticidad del documento. Como se indicó anteriormente, el código QR podrá ser utilizado para confirmar el documento a través de lectores de códigos de barras conectados a un computador con acceso a internet o a través de teléfonos inteligentes que tengan instalada una aplicación de reconocimiento del código QR que los llevará a obtener el reporte y verificar la información o por el contrario indicará el mensaje “Constancia de RTU inválida”.

Por el contrario, aquellas personas que no cuenten con los dispositivos antes mencionados, podrán ingresar al sitio en internet <https://constanciartu.sat.gob.gt/verificador> y digitar el NIT del contribuyente y el código impreso en el documento, podrán obtener la constancia del RTU si la información es válida o por el contrario indicará el mensaje “Constancia de RTU inválida”.

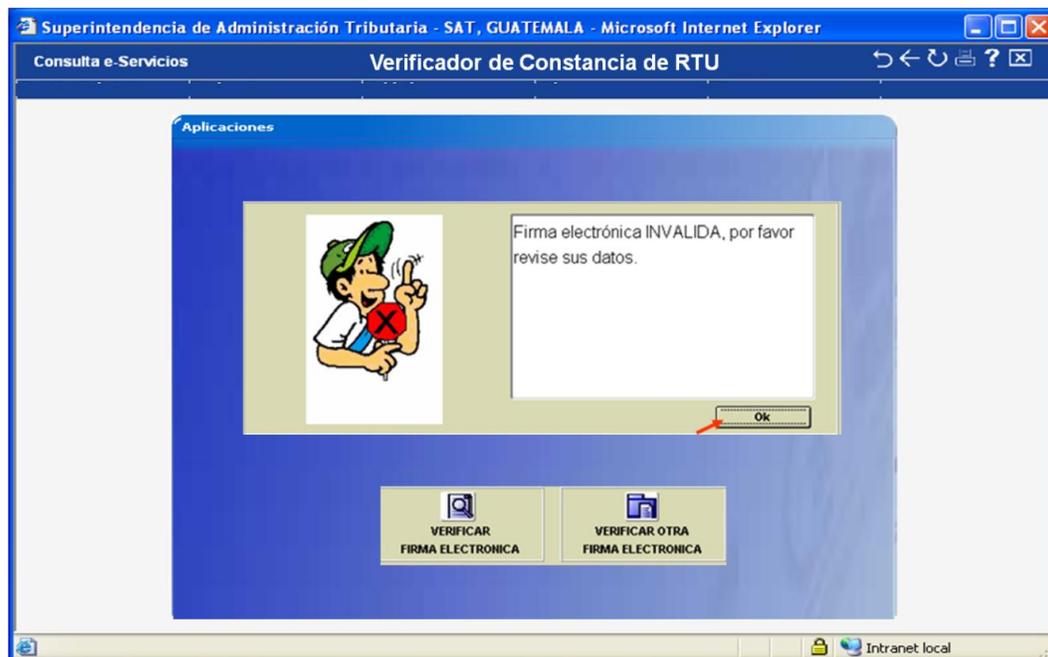
## Pantalla del verificador de la Constancia del RTU



The screenshot shows a web browser window titled "Superintendencia de Administración Tributaria - SAT, GUATEMALA - Microsoft Internet Explorer". The page header includes "Consulta e-Servicios" and "Verificador de Constancia de RTU". The main content area, titled "Aplicaciones", features a blue background with two input fields: "NIT :" and "Código :". Below the "Código :" field is the text "Localizable en la Constancia de RTU". At the bottom, there are two buttons: "VERIFICAR FIRMA ELECTRONICA" and "VERIFICAR OTRA FIRMA ELECTRONICA". The browser's status bar at the bottom indicates "Intranet local".

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

## Pantalla del verificador, constancia del RTU inválida



Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

## Comunicación interna y externa del nuevo servicio

Con el objetivo de informar a los clientes internos (colaboradores) y externos (contribuyentes) sobre la disponibilidad del nuevo servicio que permitirá obtener la constancia de inscripción y modificación al registro tributario por medio de internet a través del sistema informático E-Servicios, se estructura formalmente el contenido del comunicado, periodicidad, responsables, emisor, destinatario, medio y tipo (interno o externo).

Por lo anterior, se desarrollo el proceso de comunicación siguiente:

### Ilustración No. 20

Proceso de comunicación de la constancia de RTU

Tema	Contenido	Periodicidad	Emisor	Destinatario	Medios	Tipo
Generación de constancia de inscripción y modificación al registro tributario desde el sistema E-Servicios, a través de internet.	* Definición * Ventajas * Funcionamiento * Dudas o consultas	2 veces por semana durante un mes	Intendencia de Recaudación y Gestión	Contribuyentes externo	Infosat / Correo electrónico	Comunicación Externa
	* Aviso y Link de acceso a Guía de funcionamiento	Diario durante un mes	Gerencia de Informática	Contribuyentes externos	Portal WEB	Comunicación Externa
	* Definición * Ventajas * Funcionamiento * Dudas o consultas	1 vez por semana durante dos meses	Centro de Estudios Tributarios, CENSAT	Contribuyentes externos	Capacitación presencial	Comunicación Externa
	* Definición * Funcionamiento	2 veces por semana durante un mes	Recursos Humanos	Colaboradores de la Administración	Correo electrónico	Comunicación Interna
	* Aviso y Link de acceso a Guía de funcionamiento	Diario durante un mes	Gerencia de Informática	Colaboradores de la Administración	Portal WEB	Comunicación Interna
	* Información sobre la Guía de funcionamiento	Una vez	Recursos Humanos	Gerentes / Intendentes / Jefes de Departamento / Administradores / Supervisores	Escrito por papel	Comunicación Interna

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

## 6.6 Presupuesto de implementación

<b>PRESUPUESTO</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad /tiempo</b>	<b>Valor por unidad en Q.</b>	<b>Valor Total en Q.</b>
Analista desarrollador de sistemas (contrato)	3 meses	13,500.00	40,500.00
Computadora	1	10,000.00	10,000.00
Escritorio	1	5,000.00	5,000.00
Sillas ejecutivas	1	1,500.00	1,500.00
Papelería y útiles	1	1,000.00	1,000.00
Compra de hardware para robustecer el cluster: memoria RAM y disco de almacenamiento	1	15,000.00	15,000.00
<b>Total</b>			<b>Q. 73,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

## 6.7 Cronograma para la implementación

Claves:  planificado  Realizado  En proceso

No.	Actividad	septiembre 2013				octubre 2013				Nov. 2013	
		S1	S2	S3	S4	S6	S7	S8	S9	S10	S11
1	Presentación de propuesta PED a la Intendencia de Recaudación y Gestión	■									
2	Aprobación para iniciar con análisis de la propuesta	■									
3	Autorización del gasto para la implementación		■								
4	Reunión con la Gerencia de Informática y Departamento de Gestión			■							
5	Cotización para readecuación del cluster				■						
6	Elaboración de documentos Normativos y solicitud de desarrollo				■						
7	Desarrollo del reporte de la constancia del RTU					■	■	■			
8	Pruebas Normativas y de QA en ambiente de desarrollo								■		
9	Aprobación de funcionamiento del reporte								■		
10	Campaña de divulgación interna y externa							■	■	■	■
11	Publicación del reporte de la constancia del RTU en producción										■

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

## Referencias

Alarcón, A. (2004). *Reingeniería de procesos empresariales*. Madrid: FC Editorial. Primera Edición.

Andrés, M. (2005). *Marketing en empresas de servicios*. España: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

Icart, M.; Fuentelsaz, C. y Pulpón, A. (2008), *Elaboración y Presentación de un Proyecto de Investigación y una Tesina*. España: Publicaciones y Ediciones de la Universidad de Barcelona.

Idelfonso, G. (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid: ESIC Editorial. Cuarta edición.

Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales – ICEFI (2007). *Historia de la Tributación en Guatemala (Desde los Mayas hasta la actualidad)*. Guatemala.

Arroyo, N. (2011). *Información en el Móvil*. Barcelona: Editorial UOC. Primera edición.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México: Prentice Hall. Sexta edición.

Machado, A. (2004). *La gestión de la calidad total en la administración pública*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A. Primera edición

OECD e-Government Studies (2003). *The e-Government imperative*. Francia: OECD Publications Service.

Dunleavy, P. (2005). *Implications of ID Cards for Public Services*. London: The stationaery Office Limited.

Reza, F. (2007). *Ciencia, metodología e investigación*. México: Pearson Prentice Hall. Primera Edición.

Sampieri, R.; Collado, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Perú: McGraw-Hill / Interamericana. Quinta edición.

Setó, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC Editorial. Primera edición.

Universidad Panamericana (2011). *Guía para elaboración de la PED*. Facultad de Ciencias Económicas.

Universidad Panamericana (2007). *Manual de Estilos*.

Van Den, E. (2005). *Gestión y Gerencia Empresariales aplicadas al siglo XXI*. Bogotá: Adriana Gutiérrez Editorial. Primera Edición.

Zambrano, A. (2007). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Editorial Texto, C.A.. Primera Edición.

Zapata, A. (2005) *La aventura del pensamiento crítico. Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas*. México: Pax Editorial. Primera Edición.

## **Internet**

Fuente no firmada:

*La gestión de la calidad en los servicios* (2008), [en línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/0712/vrm.htm>

*Portal SAT*. Qué es la organización. [en línea]. Disponible en: [www.sat.gob.gt](http://www.sat.gob.gt)

# **Anexos**



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia  
Actualización de Cierre Académico (ACA)

## GUÍA DE ENTREVISTA

### Constancia de Inscripción y Modificación al Registro Tributario Unificado Dirigida al Jefe y Profesional Normativo del departamento de Gestión

**Objetivo:** Recopilar los procedimientos de gestión actual que utiliza el departamento normativo para verificar como se emite la Constancia de Inscripción y Modificación al Registro Tributario Unificado en las agencias tributarias.

**Puesto que ocupa el entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrevista:** \_\_\_\_\_

1. ¿Indique cuales son las funciones del departamento de Gestión en la Administración Tributaria?
2. ¿Los profesionales en el departamento de Gestión, además de desarrollar normativas para documentar los procedimientos de gestiones relacionados al Registro Tributario Unificado realizan alguna otra actividad?
  - a) Si \_\_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_

3. ¿En promedio, cuántas normativas tiene asignadas cada uno de los profesionales normativos del departamento para su desarrollo?
  - a) Una \_\_\_\_\_
  - b) De dos a cuatro \_\_\_\_\_
  - c) De cinco a ocho \_\_\_\_\_

- d) De ocho a diez \_\_\_\_\_
- e) Más de diez \_\_\_\_\_
4. ¿El personal de las agencias tributarias tiene conocimiento de las normas y procedimientos de Gestión del Registro Tributario Unificado?
- c) Si \_\_\_\_\_
- d) No \_\_\_\_\_
5. ¿El departamento de gestión hace públicas las normativas y procedimientos de gestión del Registro Tributario Unificado?
- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_
6. ¿La gestión de la constancia de Inscripción y Modificación al Registro Tributario Unificado cuenta con una normativa específica?
- c) Si \_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_
- d) No \_\_\_\_\_
7. ¿Durante cuánto tiempo la institución ha utilizado el actual procedimiento para emitir la constancia de Inscripción y Modificación al Registro Tributario Unificado?
- e) Hace un año \_\_\_\_\_
- f) De 2 a 5 años \_\_\_\_\_
- g) De 6 a 10 años \_\_\_\_\_
- h) Siempre se ha utilizado \_\_\_\_\_
8. ¿Con que frecuencia realizan evaluaciones en agencias tributarias para verificar la calidad en la atención al contribuyente al momento de solicitar la constancia tributaria?
- a) Cada año \_\_\_\_\_
- b) Cada seis meses \_\_\_\_\_
- c) Cada tres meses \_\_\_\_\_

d) Cada mes \_\_\_\_\_

e) Nunca \_\_\_\_\_

9. ¿Conoce usted el costo que la Administración Tributaria invierte en un año en el proceso de emisión, distribución e impresión de la constancia en las diferentes agencias y oficinas tributarias de país?

a) Si \_\_\_\_\_ Especifique el monto anual \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

10. ¿Actualmente han contemplado el desarrollo de nuevos procedimientos para que el contribuyente pueda auto servirse la emisión de la constancia tributaria?

a) Si \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia  
Actualización de Cierre Académico (ACA)

## GUÍA DE ENTREVISTA

### Constancia de Inscripción y Modificación al Registro Tributario Unificado Dirigida al Jefe y Técnico de Agencia Tributaria

**Objetivo:** Recopilar los procedimientos de gestión actual que utiliza la Agencia Tributaria para la emisión de la Constancia de Inscripción y Modificación al Registro Tributario Unificado.

**Puesto que ocupa el entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrevista:** \_\_\_\_\_

1. ¿Indique cuales son las funciones de la Agencia Tributaria?
2. ¿Los técnicos de recaudación, además de operar gestiones relacionados al Registro Tributario Unificado realizan alguna otra actividad?
  - a) Si \_\_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_

3. ¿En promedio, cuántas gestiones del Registro Tributario Unificado operan al día los técnicos de recaudación?
  - a) Una \_\_\_\_\_
  - b) De dos a diez \_\_\_\_\_
  - c) De once a veinticinco \_\_\_\_\_
  - d) De veinticinco a cincuenta \_\_\_\_\_
  - e) Más de cincuenta \_\_\_\_\_

4. ¿Han leído y comprendido las normas y procedimientos desarrollados para operar las gestiones del Registro Tributario Unificado?
- a) Si \_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_
5. ¿Cuentan con un medio de acceso a las normativas y procedimientos de gestión del Registro Tributario Unificado?
- a) Si \_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_
6. ¿La gestión de la constancia de Inscripción y Modificación al Registro Tributario Unificado cuenta con una normativa específica?
- a) Si \_\_\_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_
7. ¿Durante cuánto tiempo ha utilizado el actual procedimiento para emitir la constancia de Inscripción y Modificación al Registro Tributario Unificado?
- a) Hace un año \_\_\_\_\_
- b) De 2 a 5 años \_\_\_\_\_
- c) De 6 a 10 años \_\_\_\_\_
- d) Siempre se ha utilizado \_\_\_\_\_
8. ¿Con que frecuencia el departamento de Gestión realiza evaluaciones en la agencia para verificar la calidad en la atención al contribuyente al momento de solicitar la constancia tributaria?
- a) Cada año \_\_\_\_\_
- b) Cada seis meses \_\_\_\_\_
- c) Cada tres meses \_\_\_\_\_
- d) Cada mes \_\_\_\_\_

e) Nunca \_\_\_\_\_

9. ¿En cuánto tiempo opera e imprime una Constancia de Inscripción y Modificación al Registro Tributario?

a) 1 a 5 minutos \_\_\_\_\_

b) 5 a 10 minutos \_\_\_\_\_

c) 10 a 20 minutos \_\_\_\_\_

d) 20 a 30 minutos \_\_\_\_\_

e) Más de 30 minutos \_\_\_\_\_

10. ¿Cómo evalúa el servicio que se brinda a los contribuyente en la agencia tributaria?

a) Excelente \_\_\_\_\_ Por qué \_\_\_\_\_

b) Bueno \_\_\_\_\_

c) Regular \_\_\_\_\_

d) Malo \_\_\_\_\_

e) Deficiente \_\_\_\_\_



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia

Actualización de Cierre Académico (ACA)

## GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA.

### Constancia de Inscripción y Modificación al Registro Tributario Unificado

#### Dirigida a la Agencia Tributaria

**Nombre de agencia tributaria observada:**

---

#### Preguntas a contestar durante la observación:

1. ¿La infraestructura que dispone la agencia tributaria es suficiente para la atención de la demanda de contribuyentes?

Suficiente  Justa  Insuficiente  Deficiente

2. ¿Son suficientes los espacios físicos internos?

Suficiente  Justa  Insuficiente  Deficiente

3. ¿Las ventanillas son suficientes para la atención de los contribuyentes?

Suficiente  Justa  Insuficiente  Deficiente

4. ¿Las ventanillas cuentan con el espacio suficiente para el trabajo del personal?

Suficiente  Justa  Insuficiente  Deficiente

5. ¿Existe suficiente y adecuada seguridad para el personal y los contribuyentes que asisten a la agencia?

Suficiente  Justa  Insuficiente  Deficiente

6. ¿Existe suficiente y adecuada iluminación en la agencia tributaria?

Suficiente  Justa  Insuficiente  Deficiente

7. ¿Existen sillas para la espera de atención de los contribuyentes?

Suficiente  Justa  Insuficiente  Deficiente

8. ¿Existe cola en el interior de la agencia tributaria?

Mucha  Regular  Poca  Ninguna

9. ¿Existe cola en el exterior de la agencia tributaria?

Mucha  Regular  Poca  Ninguna

10. ¿La agencia posee en el exterior con algún medio para informar al contribuyente sobre las gestiones que puede realizar y los requisitos indispensables?

Mucha  Regular  Poca  Ninguna

11. ¿Existen personas no autorizadas por la Administración en las afueras de la agencia ofreciendo el servicio de gestiones tributarias?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12. ¿Cuánto tiempo se demora en ingresar a la agencia tributaria?

1 – 5 min. \_\_\_\_\_ 6 – 10 min. \_\_\_\_\_ 11 – 15 min. \_\_\_\_\_ 16 – 30min \_\_\_\_\_

Más de 30min. \_\_\_\_\_

13. ¿Cuántos contribuyentes no ingresaron a la agencia tributaria porque encontraron cola?

1 – 4 \_\_\_\_\_ 5 – 9 \_\_\_\_\_ 10 – 15 \_\_\_\_\_ 20 – o más \_\_\_\_\_

14. ¿Cuánto tiempo se demora dentro de la agencia para llegar a la ventanilla?

1 – 5 min. \_\_\_\_\_ 6 – 10 min. \_\_\_\_\_ 11 – 15 min. \_\_\_\_\_ 16 – 30min \_\_\_\_\_

Más de 30min. \_\_\_\_\_

15. Al llegar el turno del contribuyente ¿Cuál es el tiempo que demora para que le entreguen constancia de inscripción?

1 – 5 min. \_\_\_\_\_ 6 – 10 min. \_\_\_\_\_ 11 – 15 min. \_\_\_\_\_ 16 – 30min \_\_\_\_\_

Más de 30min. \_\_\_\_\_



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Económicas  
 Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia  
 Actualización de Cierre Académico (ACA)

Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO

### Constancia de Inscripción y Modificación al Registro Tributario Unificado Dirigida a usuarios de la Agencia Tributaria San Rafael

**Objetivo:** Medir la satisfacción de los contribuyentes con relación al servicio que ofrece la Agencia Tributaria al solicitar la Constancia de Inscripción y Modificación al Registro Tributario Unificado

**Instrucciones:** Marque con un “X” la casilla que corresponda, de conformidad con la calificación otorgada por el contribuyente, de acuerdo a la escala donde 5 es la mayor puntuación y 1 la menor.

**Pregunta Filtro:** ¿Alguna vez realizo la gestión de la Constancia de Inscripción y Modificación al Registro Tributario Unificado (RTU)? **1. SI**\_\_\_\_\_ **2. NO**\_\_\_\_\_

**Si la respuesta fue NO, agradezca la colaboración y concluya**

No.	Área	Excelente (5)	Muy bueno (4)	Bueno (3)	Malo (2)	Deficiente (1)
1	Disposición del personal en la Agencia Tributaria					
2	Calidad del servicio prestado					
3	Resolución de consultas					
4	Procedimiento de atención					
5	Tiempo de atención y espera					
6	Información de requisitos para realizar la gestión					
7	Idea de adquirir la constancia por medio de Internet					

Gracias por su colaboración.



## Tabla de Variables

### PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA

**Nombre del estudiante:** Francisco Estuardo Rosado Casanova

**Nombre de la Tesis:** “Automatización para la emisión de la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado”

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
<ul style="list-style-type: none"> <li>Demasiadas colar para realizar gestiones en Agencias tributarias de la ciudad de Guatemala.</li> <li>Personal Normativo desinteresado en la problemática.</li> <li>Vulnerabilidad de falsificación de la hoja de</li> </ul>	<b>Automatización del Servicio.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Marketing de servicios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Clasificación de los Servicios</li> <li>Características del Servicio</li> <li>Las 5p's del servicio</li> <li>Diferencias entre el Marketing público y privado</li> </ul> </li> <li><b>Atención al cliente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Calidad del servicio</li> <li>La motivación y</li> </ul> </li> </ol>	¿Qué parte del proceso en la emisión de la “Constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado” es factible automatizar para mejorar el servicio al contribuyente?	Determinar la parte del proceso en la emisión de la “Constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado” factible de automatizar para mejorar el servicio al contribuyente.	Evaluar la capacidad instalada en la agencia tributaria para atender la demanda de contribuyentes que gestiona la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Ha gestionado en alguna ocasión la hoja de obligaciones en agencias tributarias? SI__ NO__</li> <li>¿Cuál ha sido el motivo para gestionar la hoja de obligaciones? Negocios__ Por requisito__ Laboral__ Personal__ Otros__</li> <li>¿El no disponer de la hoja de</li> </ol>	Contribuyentes

<p>obligaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La emisión del papel preimpreso de la hoja de obligaciones es genera costos adicionales para la administración.</li> </ul>		<p>percepción de la calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de la calidad total.</li> <li>Los métodos y la gestión de calidad del servicio.</li> </ul> <p>3. <b>Gobierno Electrónico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prestación de un gobierno electrónico orientado a usuarios.</li> <li>Servicios personalizados.</li> <li>Comunicación – marketing y creación de marca.</li> <li>Beneficios y beneficiarios del gobierno electrónico.</li> </ul> <p>4. <b>Reingeniería de Procesos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definiciones y conceptos</li> <li>La Tecnología</li> <li>Errores en la Reingeniería</li> <li>Diseño de procesos</li> <li>Investigación y análisis de procesos</li> </ul>				<p>obligaciones de forma inmediata en agencias tributarias le ha causado inconvenientes ? SI__ NO__</p> <p>4. ¿Ha gestionado la hoja de obligaciones para una tercera persona? SI__ NO__</p>	
					<p>2. Medir la satisfacción de los contribuyentes con relación a la atención al cliente en las agencias y/o oficinas tributarias al gestionar la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado.</p>	<p>1. Indique el tiempo aproximado que le ha tomado gestionar la hoja de obligaciones en una agencia tributaria: Mínimo__ Máximo__</p> <p>2. ¿Ha tenido que abandonar un negocio o su puesto de trabajo para gestionar la hoja de obligaciones? SI__ NO__</p> <p>3. Cuanto tiempo le toma trasladarse a la agencia tributaria más</p>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas complementarias a la Reingeniería</li> </ul>				<p>cercana:  1 a 15min  15 a 30 min  30 a 45 min  45 a 60 min  Más de 1 hora</p> <p>4. De acuerdo a su observación, ¿cuál es el tiempo aproximado que le toma al personal de la agencia tributaria para emitir el documento?  Mínimo__  Máximo__</p>	
						<p>1. ¿Está satisfecho con el procedimiento actual para gestionar la hoja de obligaciones?  SI__ NO__</p> <p>2. Cómo califica la atención al cliente en las agencias tributarias:  Excelente__  Bueno__  Regular__  Malo__  Deficiente__</p>	

					<p>3. ¿Cree que las agencias tributarias cuentan con las instalaciones adecuadas para atender a los contribuyentes? SI__ NO__</p> <p>4. Cómo califica la atención del personal en las agencias tributarias: Excelente__ Bueno__ Regular__ Malo__ Deficiente__</p> <p>5. ¿Ha recibido maltrato por el personal en agencias tributarias? SI__ NO__</p>	
				<p>3. Determinar el interés del personal normativo para el desarrollo de nuevos procedimientos orientados a mejorar el proceso de emisión de la constancia de inscripción y</p>	<p>1. Existe alguna norma o procedimiento de apoyo para el personal de las agencias tributarias que indique la forma de emitir la hoja de obligaciones? SI__ NO__</p> <p>2. ¿Han realizado</p>	<p>Personal del Departamento de Gestión y Personal de Agencia Tributaria</p>

					<p>modificación al registro tributario unificado.</p> <p>4. Investigar el desarrollo de normativas desarrollados por el departamento de Gestión para la atención de solicitudes de la constancia de inscripción y modificación al registro tributario unificado.</p>	<p>evaluaciones en agencias tributarias para la emisión de la hoja de obligaciones? SI__ NO__</p> <p>3. ¿Actualmente tienen contemplado desarrollar nuevo procedimientos para la emisión de este documento? SI__ NO__</p> <p>4. ¿Han contemplado incluir la hoja de obligaciones en algún sistema informático para que el contribuyente la pueda emitir en cualquier momento? SI__ NO__</p>	
--	--	--	--	--	--	---	--