

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Propuesta de plan de contratación y capacitación de recurso humano para
mejorar el servicio al cliente en el registro fiscal de vehículos**

(Práctica Empresarial Dirigida – PED -)

Margarito Francisco Girón López

Guatemala, enero 2014

**Propuesta de plan de contratación y capacitación de recurso humano para
mejorar el servicio al cliente en el registro fiscal de vehículos**
(Práctica Empresarial Dirigida – PED -)

Margarito Francisco Girón López (Estudiante)

M. Sc. Anabella Cerezo de García (Asesora)

Licda. Ingrid de Núñez (Revisora)

Guatemala, enero 2014

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. Cesar Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencia Económicas

M. A. Cesar Augusto Custodio Cobar

Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinador

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

Licenciado. Ariel De león

Examinador

Licenciado. Francisco Prado

Examinador

Licenciada. Olga Alicia Torres Palencia

Examinador

M. Sc. Anabella Cerezo de García

Asesora

Licda. Ingrid de Núñez

Revisora

REF.:C.C.E.E.0088-2013-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 05 DE NOVIEMBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Anabella Cerezo de García, tutora y licenciada Ingrid de Núñez, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "PROPUESTA DE PLAN DE CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN DE RECURSO HUMANO PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL REGISTRO FISCAL DE VEHÍCULOS" Presentada por el estudiante Margarito Francisco Girón López, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.852, de fecha 05 de octubre del 2,013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Guatemala, 24 de agosto del 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En virtud de que la Practica Empresarial Dirigida – PED- con el tema **“Propuesta de plan de contratación y capacitación de recurso humano para mejorar el servicio al cliente en el registro fiscal de vehículos”**, presentado por el estudiante: **Margarito Francisco Girón López**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciatura de Administración de Empresas”** Cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 88/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



M. Sc. Anabella Cerezo de García

Asesora

c. c archivo

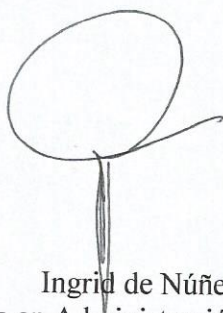
Guatemala, 25 de septiembre 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Propuesta de plan de contratación y capacitación de recurso humano para mejorar el servicio al cliente en el registro fiscal de vehículos”**, presentado por el estudiante **Margarito Francisco Girón López**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** 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,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop at the top and a vertical line extending downwards, ending in a small horizontal stroke.

Ingrid de Núñez
Licenciada en Administración de Empresas
Colegiado No. 10,652



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

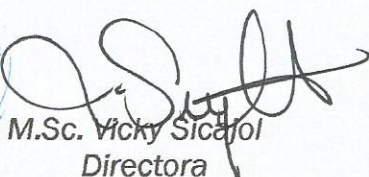
RÉF.: UPANA: RYCA: 1091.2013

La infrascrita Secretaria General Dra. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **GIRÓN LÓPEZ, MARGARITO FRANCISCO** con número de carné 1015713, aprobó con 76 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día cinco de octubre del año dos mil trece._____

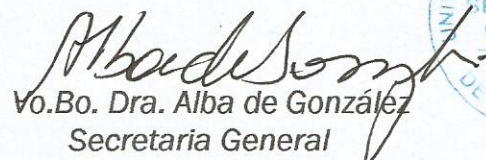
Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los dieciocho días del mes de octubre del año dos mil trece._____

Atentamente,




M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico


Vo.Bo. Dra. Alba de González
Secretaria General



Laura B.
cc. Archivo.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
Capítulo 2	
2.1 Marco teórico	15
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del problema	25
3.2 Objetivos de la práctica realizada	26
3.3. Alcance y límites	26
3.4. Metodología aplicada	26
3.4.1. Sujetos	27
3.4.2 Instrumentos	28
3.4.3 Procedimiento	28
Capítulo 4	
4. Resultados matriz de sentido	30
Capítulo 5	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	46
Conclusiones	57
Propuesta	
Plan de contratación y capacitación de recurso humano para mejorar el servicio al cliente en el registro fiscal de vehículos.	59
Introducción	60
1. Justificación	60
1.1 Objetivos en la propuesta de plan	61
1.1.2 Objetivo general	61
1.1.3 Objetivos específicos	61
1.2 Beneficios de la capacitación	62

2. Plan de contratación de personal operativo en el área de servicio al cliente	62
2.1 Estrategia de contratación	64
2.2 Identificación de recursos	64
2.3 Dotación de recursos	64
2.4 Integración de personal	65
2.5 Administración por objetivos	65
3. Responsabilidades de desarrollo	67
3.1 Recursos humanos	68
3.2 Personal operativo	68
4. Plan de capacitación en el mejoramiento del servicio al cliente	68
4.1 Contenido de los temas de mejoramiento	69
4.1.1 Comunicación	69
4.1.2 Identificar las necesidades de los clientes	69
4.1.3 Mostrar aprecio y usar el nombre	69
4.1.4 Mostrar humildad	70
4.1.5 Proporcionar mayor valor	70
4.1.6 Cumplir con creces	70
4.1.7 Mantenerse en contacto	70
5. Programa de Plan de Capacitación de Mejoramiento en el Servicio al Cliente	71
5.1 Programa de capacitación por empresa externa (persona externa)	71
5.2 Programa de capacitación por empresa Intecap	73
Referencias bibliográficas	77
Anexos	79
Anexo 1. Tabla variable de estudio de tesis	80
Anexo 2. Entrevista de personal a nivel administrativo	82
Anexo 3. Cuestionario dirigido a colaboradores por servicio al cliente	84
Anexo 4. Cuestionario dirigido a contribuyentes por servicio al cliente	87

Resumen

En el primer capítulo, está conformado por los antecedentes de la institución especificando el inicio y creación del departamento, y la trayectoria de la agencia tributaria dentro de la ciudad capital; también especifica la función principal de la unidad de registro fiscal de vehículos dentro del establecimiento. Se establece dentro del capítulo, misión, visión, valores institucionales, y política institucional y el objetivo general y específicos de su creación. Se detalla el F.O.D.A. para la empresa, brindando una visualización de los puntos favorables de la unidad de registro. Se detalla el organigrama del nivel administrativo que la constituye, e indicando el número de colaboradores que conforman el entidad.

El capítulo 2 hace referencia al marco teórico con los conceptos y teorías que fueron necesarias para formular y desarrollar la práctica empresarial dirigida.

En el siguiente apartado se plantea el problema de investigación, así como la metodología que hace referencia al conjunto de procedimientos utilizados para alcanzar los objetivos que rigen la investigación. El capítulo 3 hace referencia a los resultados de la investigación.

El análisis e interpretación de los resultados son descritos en el capítulo 5, en donde se reflexionó en base a los conceptos relevantes del marco teórico y se confrontó con los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

En los últimos apartados se presenta las conclusiones derivadas de los hallazgos de la investigación, así como los anexos y las referencias consultadas para elaboración de marco teórico. Finalmente se propone una solución a la problemática encontrada que consiste en la implementación de un sistema evaluación de calidad en el servicio y un plan de capacitación para mejorar la atención y servicio al cliente.

Introducción

La investigación tiene como objetivo principal justificar la situación actual de la organización del personal administrativo de la institución. Con la propuesta se aporta la creación de un plan de mejoramiento que invita a todo el departamento, en busca de crear un mejor servicio e imagen y lograr cumplir con la misión, visión, objetivos y compromiso institucional, sino también los individuales de cada uno de los colaboradores que forman parte de la unidad del registro fiscal de vehículos, logrando así el mejoramiento de un plan de capacitación.

Los temas a fortalecer para los colaboradores con la intención de brindar un buen servicio de atención al cliente son: comunicación, identificar las necesidades de los clientes, mostrar aprecio y llamarles por su nombre, mostrar humildad, proporcionar mayor valor, cumplir con crecer, mantenerse en contacto; con objetivo principal de dar a conocer varias técnicas para mejorar los factores mencionados. El colaborador deberá aprender a comunicarse y brindar un servicio al cliente excepcional, ante el contribuyente, reflejando una manera correcta al hablar, entender, presentar ideas, escuchar cuidadosamente, y aclarar las consultas de los trámites que desea realizar.

Hoy en día las empresas que brindan servicios, su éxito radica en saber satisfacer, oportunamente, las necesidades de los clientes. Además, es fundamental para el servicio al cliente mantener relaciones positivas, cualidades e ideologías positivas por parte de todos los miembros de la organización.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Con el propósito de armonizar y modernizar la administración tributaria, el Gobierno de Guatemala, por conducto del Ministerio de Finanzas Públicas, inicia a principios de 1997, un conjunto de acciones orientadas a transformar y fortalecer el sistema tributario del país, dentro del que se contempla la creación de un ente administrador del sistema de recaudación, gestión, fiscalización y control aduanero, que en forma técnica, profesional y moderna, respondiera a las necesidades y desarrollo del país.

Como resultado de estas acciones, en septiembre del mismo año, surge formalmente el Proyecto de Creación de Administración Tributaria, organizado en una Unidad Ejecutora, con un Directorio conformado con profesionales especializados en recaudación y gestión tributaria. Creación de la Administración Tributaria. Con fundamento en los artículos 171 literal a), 134 literal e) y 237 de la Constitución Política de la República, y por considerarse de urgencia reformar estructuralmente la administración tributaria, el 12 de enero de 1998, el Congreso de la República promulgó el Decreto 1-98 que dio vida a la Superintendencia de Administración. En este decreto se establece que la Superintendencia de Administración Tributaria, asumirá las funciones, atribuciones, competencias y responsabilidades que tenían asignadas la Dirección General de Rentas Internas y la Dirección General de Aduanas.

Asimismo, la Administración Tributaria quedó instituida en forma descentralizada y con autonomía funcional, económica, técnica y administrativa; con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios; con competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional. En cumplimiento a lo que establece el artículo 6 y en ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 7 literal f), ambos del Decreto 1-98 del Congreso de la República, el 14 de octubre de 1998 se publicó el Reglamento Interno de la Administración Tributaria (Acuerdo número 2-98 del Directorio), en el cual se estableció y desarrolló la estructura de la organización interna de la Institución, indicando las dependencias administrativas a las que competía conocer las solicitudes y sustanciar los procedimientos que se establecen en el Código Tributario y demás leyes de la

materia. En la Unidad del Registro Fiscal de vehículos se cuenta con 48 personas que necesitan capacitación sobre la nueva reforma tributaria, con el fin de crear el compromiso de orientar a las personas individuales y jurídicas, para poder atacar y mejorar las debilidades del personal, lo que permitirá fortalecer las oportunidades, las capacitaciones ayudaran en gran medida a cumplir con la misión, visión, valores y principios, que forma parte de nuestra cultura institucional.

La Institución objeto de estudio, es perteneciente al Estado de Guatemala, cronológicamente viene desde del período histórico guatemalteco contemporáneo 1944 – 2006 desde el derrocamiento del régimen de Jorge Ubico. Posteriormente la insurrección cívica- militar que derroco a Ponce Vaides el 20 de octubre de 1944, la Junta Revolucionaria de Gobierno empezó a tomar las medidas para retomar al orden Constitucional.

El 15 de marzo 1945, entro en vigor la Constitución Política de la República de Guatemala, periodo en que el Congreso de la republica dio posición de su cargo a Juan José Arévalo. Tomando como base de herramienta de trabajo la nueva Constitución política. La economía guatemalteca a mediados del siglo XX se sustentaba en tres sectores: producción de alimentos y materias primas para el consumo doméstico, cultivos de exportación y una incipiente industria. Gran parte del PNB provenía de la agricultura, en ese entonces se exportaba los productos como el café y el banano. El sistema tributario de la década revolucionaria heredó del régimen anterior todos los defectos que no permitían realizar controles efectivos en la fiscalización. La administración tributaria era deficiente, los costos de la recaudación eran altos y la lentitud de los trámites facilitaba la evasión. La reorganización para optimizar los ingresos era necesaria.

El aumento que se observó en la gestión tributaria de la época de mayor importancia durante el período revolucionario, resultó del incremento del impuesto aplicable al café durante el gobierno de Arévalo en 1950, aunque el efecto de mejores precios ya se había hecho sentir en los ingresos de las fincas nacionales de café, expropiadas a los alemanes durante el gobierno de Jorge Ubico, que llegaron a generar una contribución cercana al 10% de los recursos totales del Estado en esa época. A partir de los años 1986- 1998, los primeros gobiernos civiles empezaron a crear un nuevo ente fiscalizador tributario,

El Señor Presidente de la República de Guatemala, aprobó en febrero 1998, el nuevo ente denominado Superintendencia de Administración Tributaria. En los últimos diez años, el incremento de la recaudación ha permitido un aumento gradual de la carga tributaria, aunque sin alcanzar la meta de recaudación establecida en los Acuerdos de Paz (12% a partir del texto, 13.2% si se considera el nuevo cálculo de las cuentas nacionales). De 1996 a 2003 la carga tributaria se incrementó, mientras que a partir de 2004 se redujo levemente.

En el año 2006 se alcanzó una carga tributaria del 11.8%. En ese período continuó consolidándose el IVA como la fuente de ingresos más importante. A ello también contribuyó el fortalecimiento de la administración tributaria, primero con la constitución de la Superintendencia de Administración Tributaria y luego con la aprobación de la ley “anti-evasión” que por medio del sistema de retenciones fortaleció la recaudación del IVA e, indirectamente, del impuesto sobre la renta.

Sin embargo, persisten algunas debilidades que no han permitido que la carga tributaria aumente significativamente. Primero, aumentaron las exenciones y exoneraciones otorgadas como incentivos fiscales a los sectores más dinámicos de la economía. Esto significa que el crecimiento económico, especialmente de la producción y las exportaciones (no del consumo) no se refleja en mayor tributación. Segundo, si bien aparentemente se ha fortalecido la recaudación de la tributación directa, todavía no es sostenible puesto que ha dependido de ingresos temporales sobre los activos o ingresos.

Misión

“Recaudar los recursos necesarios para que el Estado provea los servicios indispensables y se brinden mayores oportunidades de desarrollo a los guatemaltecos, mediante la obtención del máximo rendimiento de los impuestos; la aplicación imparcial e íntegra de la legislación tributaria y aduanera; y la facilitación del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y aduaneras de los ciudadanos”. Recaudar con efectividad los tributos que el Estado demanda”

Visión

“Ser una institución moderna, con prestigio y credibilidad que administre con efectividad y transparencia el sistema tributario y aduanero, utilizando las mejores prácticas de la gestión tributaria y administrativa, y que produzca valor para los ciudadanos, los contribuyentes y sus funcionarios y empleados”. “Pago de tributos, fácil y cabal”

Valores institucionales

a) Responsabilidad

Todas las funciones y tareas asignadas a los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria, se cumplen efectiva y oportunamente con disciplina y espíritu de equipo.

b) Transparencia

Todas las actitudes y acciones de los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria responden a las normas de conducta moral y social regida por la ética; por lo que la transparencia se refleja en el desempeño de las funciones asignadas.

c) Productividad

Todas las actitudes y acciones de los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria buscan aprovechar óptimamente los recursos, para asegurar el uso adecuado de los insumos de trabajo en la obtención de los resultados esperados.

d) Integridad

Todas las funciones y tareas asignadas a los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria se realizan con rectitud, conducta intachable y coherencia en lo que se piensa, se dice y se hace.

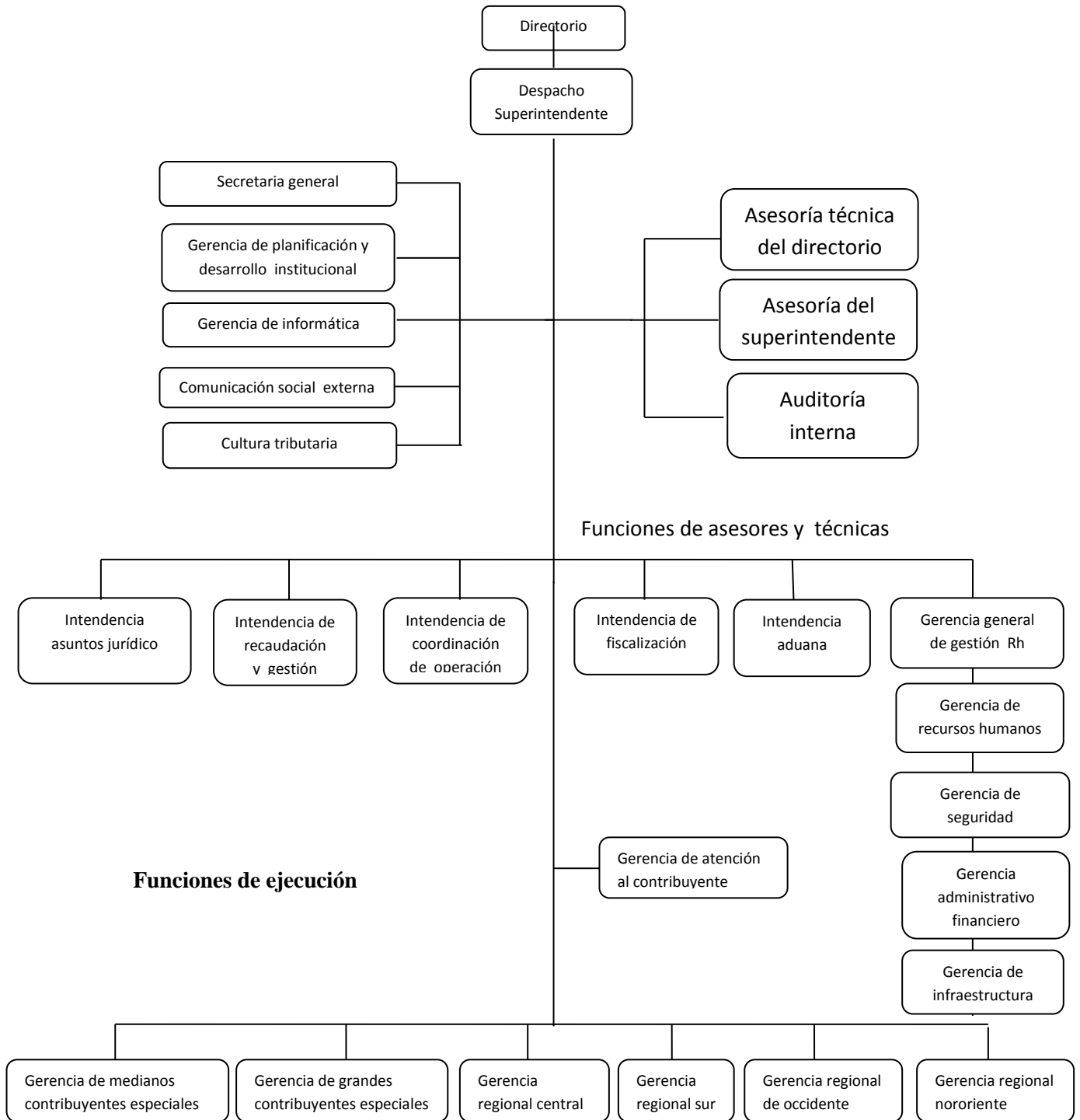
e) Profesionalismo

Todas las funciones y tareas asignadas a los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Administración Tributaria, buscan aplicar oportunamente los conocimientos con capacidad y empeño en su realización hasta conseguir los resultados esperados, con pasión por la excelencia.

Política institucional de calidad

“En SAT somos un equipo que recauda de manera eficaz recursos del estado, enfocado en mejorar continuamente los sistemas y procesos para facilitar a los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y aduaneras, aplicando de forma imparcial las leyes, normas y buenas prácticas de gestión”.

Ilustración No. 1
Organigrama de administración tributaria

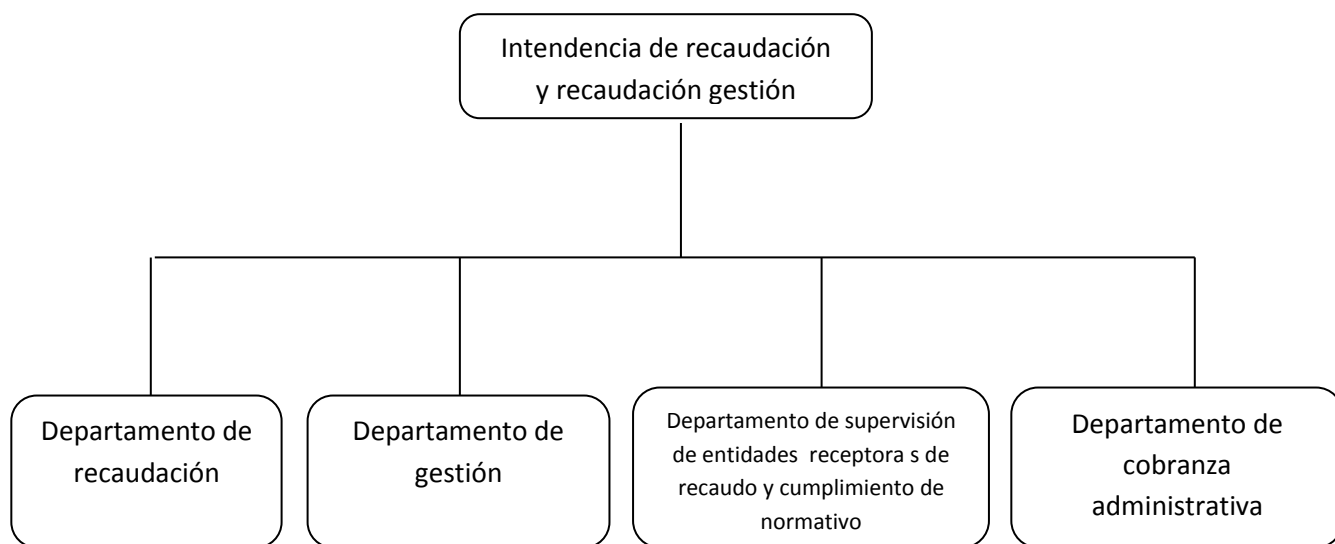


Fuente: administración tributaria 2012

El siguiente organigrama presenta gráficamente como se encuentra estructurada actualmente la Intendencia de Recaudación y Gestión Tributaria y los diferentes niveles de jerarquía administrativa.

Ilustración No. 2

Organigrama intendencia de recaudación y gestión

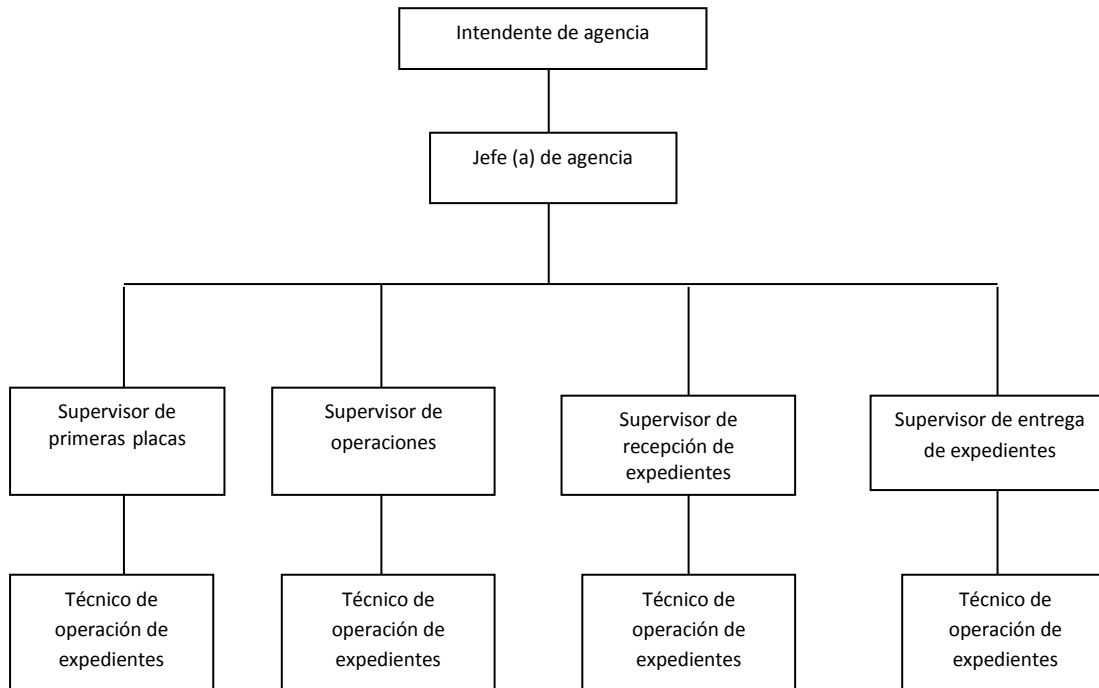


Fuente: Administración tributaria 2012

La unidad objeto de estudio se encuentra estructurado, para que se pueda apreciar su conformación jerárquica de puestos de trabajo y funciones por cada colaborador técnico operador y personal profesional administrativo.

Ilustración No. 3

Organigrama del Registro Fiscal de Vehículos



Fuente: de administración tributaria 2012.

Análisis F.O.D.A. permite realizar la evaluación de los aspectos más relevantes en los cuales se debe de trabajar, tratando de aprovechar los recursos técnicos, humanos y tecnológicos que permite realizar eficazmente la prestación de los servicios de gestión delimitados como fortalezas que deben ser aprovechadas.

Ilustración No. 4

F.O.D.A., de administración tributaria

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Descongestionamiento en la calidad recaudadora de impuesto • Incremento de ingresos a las arcas de la nación. • Registro de vehículos al país asignando la primera matricula y los pagos de impuesto realizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Presupuesto para sostener el gasto publico anual. • Aparecimiento de uno de los delitos en contra del patrimonio del estado, la evasión fiscal. • Los administrados, en especial los contribuyentes, tienen desconfianza de los empleados públicos.
		<ul style="list-style-type: none"> • Es inminente la desestabilidad del estado, peligrando la recaudación.
		<ul style="list-style-type: none"> • Se interpuso un proceso de amparo contra la vigencia de la nueva reforma tributaria, por el impuesto de circulación de vehículos terrestres, marítima y aérea.
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de informática agiliza con programas en sistemas operativos. • Programas de capacitación para personal sobre las reformas tributarias • Aumento personal en la unidad de vehículos para agilizar tramite • Empleados de atención al públicos, con en torno a la importancia que tiene el servicio público. • Cartera de clientes y definidas actualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras de comunicación con normativa y recursos humanos que se dan interno. • Carece de información por modificación de reforma tributaria a los propietarios. • Falta de programas operativos en ventanilla. • Necesita bodegas para archiva los documentos de los contribuyentes. • El servicio que se les brinda al cliente no es satisfactorio
		<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planes de contratación y del recurso humano para mejorar el servicio al cliente al usuario.

Fuente. Administración tributaria 2013

La fortaleza incrementar los impuestos de circulación de vehículos dependiendo el modelo y aplicando las nuevas reformas tributarias que se llevó al inicio del año en curso. Para desarrollar proyectos que están contemplados en nuestro país, para poder ejecutar, escuelas, carreteras, puestos de salud, que es un ingreso bastante fuerte para el gobierno.

Las oportunidades de la institución, se puede conocer los factores externos que puede afectar a la institución por el hecho de no cobrar los impuestos adecuado a los contribuyentes, importadores de vehículos, rodados todos aquellos que ingresan en al país es una obligación que la institución debe seguir cobrando de impuestos.

Amenazas según el FODA la institución debe velar por cumplir con la misión de recaudación fiscal, para evitar la evasión fiscal de cualquier índole que se dé en el país, ya que es un deber que todo ciudadano debe tributar al estado, para que el gobierno pueda cubrir los gastos públicos.

Debilidades: dentro de la institución afecta internamente el funcionamiento, por no tener control de las instituciones que trabajan en el país, porque no pagan sus impuestos. Por ejemplo las maquilas, ya que para el estado no generan ingresos. También todo lo que es contrabando de combustible, artículos mexicanos y ventas informales.

A continuación se presenta un cuadro del proceso de un traspaso de registro fiscal de vehículos de automotores terrestres.

El presente cuadro incluye una explicación de cada uno de los pasos o secuencias que deben ser observados y cumplidos por cada uno de los operadores técnicos que tienen las funciones de atención a los contribuyentes que hacen uso de los servicios del registro fiscal de vehículos.

Ilustración No. 5

Tabla del proceso de requisitos de traspaso de vehículos

	Narrativa	
	Recepción de solicitud verificación de datos y generación de fotografía	
N0.	De actividad	Responsable
1	Para la aplicación del presente procedimiento, debe considerar las normas generales y normas específicas del traspaso de vehículos terrestre.	Colaborador designado
2	Presentar el formulario de solicitud de traspaso y requisitos según corresponda anexo 1 y 2.	Propietario persona o jurídica
3	Recibir el formulario de solicitud de traspaso y verificar los requisitos según corresponda (anexo 1 y 2).	O tercera persona autorizada
3.1	Si el propietario o tercera persona autorizada no presenta completa y correcta la documentación, orienta al mismo para que complemente o corrija según corresponda (anexo 5) fin del proceso.	Colaborador designado
3.2	Si la documentación esta completa y correcta, continuar proceso.	
4	Acceder al modulo de Registro Fiscal de vehículos	
5	Ingresar a la opción de consulta y seleccionar: Contribuyentes en RTU (anexo 7).	
6	Verificar la información del propietario que solicita la gestión del traspaso.	
7	Verificar si el vehículo que solicita la gestión de traspaso, se identifica con placas de tipo de uso comercial, alquiler, tractor, transporte de carga y urbano, confirmado que el propietario se encuentre inscrito en el sistema del Registro tributario unificado con afiliación al IVA y con establecimiento activo.	
7.1	Si el propietario cumple con lo indicado en el numeral anterior, continuar proceso.	Colaborador asignado
7.2	Si el propietario no se encuentra afiliado al IVA le informa al mismo (anexo 5 fin del proceso).	
7.3	Si uno o más datos no coinciden con la documentación presentada, informar al propietario o tercera persona autorizada para que verifique y corrija según corresponda (anexo 5) fin del proceso.	
7.4	Si la información es correcta, continuar proceso.	
8	Ingresar a la opción de consultas (anexo 8).	

9	Selecciona: consulta visa vehículos	
10	Verificar los datos del vehículo y del propietario.	
11	Verificar el pago del impuesto sobre circulación de vehículos hasta el año actual para el vehículo que solicita la gestión de traspaso.	
11.1	Si el vehículo para el que se solicita la gestión de traspaso presenta morosidad, informa al propietario (anexo 5) fin del proceso.	
11.2	Si el propietario presenta morosidad del ISCV para otros vehículos de su propiedad, genera la consulta de morosidad del ISCV y generación de aviso (anexo 10).	
11.3	Entrega al propietario el aviso generado para su conocimiento, continuar proceso.	
12	Verificar si el vehículo tiene registro de aviso de transferencia de dominio de vehículo Terrestre (Anexo).	
12.1	Si el vehículo tiene aviso generado verificar que la persona que solicita la gestión de traspaso sea la que se identifica en el alertivo de visa y continuar proceso.	
12.2	Si el vehículo tiene registro de aviso y la persona que solicita la gestión no es la misma, informar al interesado y continuar con el proceso si corresponda.	
12.3	Si no tiene registro de aviso, continuar proceso.	
13	Ingresar al botón identificado como “abogado”, y verificar si el abogado se encuentra identificado como colegiado activo o inactivo y que el comprador realice la gestión de traspaso dentro del plazo establecido.	
13.1	Si uno o más datos no coinciden con la documentación presentada, informar al propietario o tercera persona autorizada para que verifique y corrija según corresponda (anexo 5)	
13.2	Si los datos son correctos, continuar proceso.	
14	Ingresar a la dirección de at. que están publicadas en las agencias	
15	Seleccionar captura de imagen. El sistema le despliega la opción para ingresar datos previos a capturar la imagen.	
16	Ingresar el NIT del propietario y presiona tab.	
17	El sistema muestra la imagen para su captura, la centra y realiza la toma de la fotografía, seleccionando: capturar.	
18	Presionar la opción Guardar y almacenar la imagen en la carpeta c:/sattemp con el NIT del propietario y continuar el proceso.	
19	Ingresar a la dirección C:/ escritorio/Frontón firefox.	
20	EL sistema muestra la pantalla Bienvenido a las aplicaciones web de la SAT	

21	Ingresar el usuario y contraseña de Windows y presionar enter.	
22	Seleccionar la transacción 64 Reimpresión de tarjeta con transacción	
23	Ingresar el código identificador único (ID), presionar F8 y sistema despliega los datos del vehículo.	
24	Presionar enter y el sistema despliega el mensaje: desea anular la tarjeta emitida, antes de hacer la reimpresión.	
25	Si la tarjeta anterior ya fue anulada (anexo 19), presionar ok, y el proceso continua.	
26	El sistema despliega el mensaje. Grabación Realizada ok, y seleccionar botón imprimir tarjeta.	
27	El sistema despliega el mensaje: desea generar tarjeta para centro de impresión ok cancel.	
28	Presionar ok, y el sistema genera la nueva impresión de la tarjeta de circulación	
29	Emplastica la tarjeta de circulación y la adjunta temporalmente al expediente.	
30	Archivar la documentación y distintivos entregados por el propietario si corresponde, para su guarda, custodia y futuras revisiones de las áreas o entidades supervisoras. y terminada la narración.	

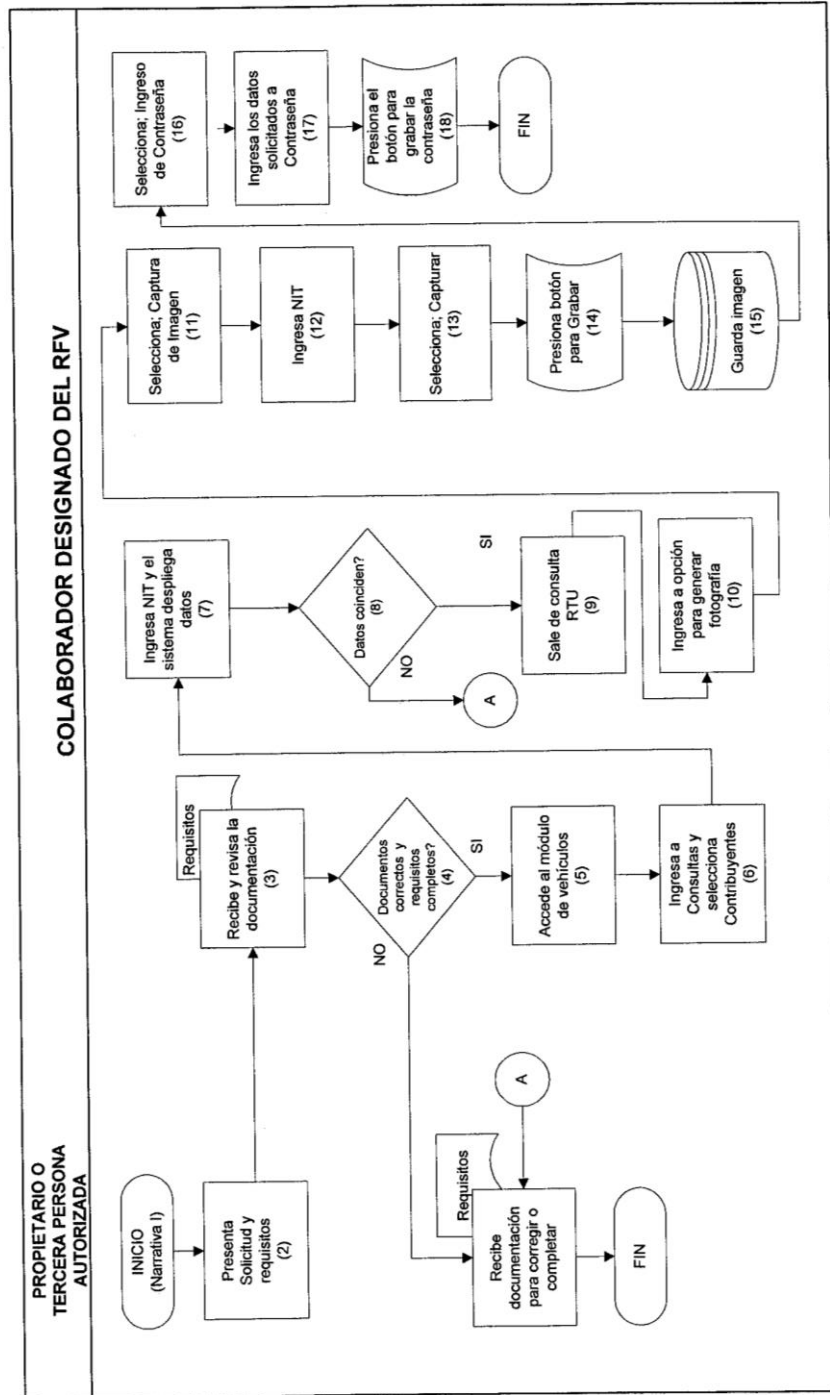
Fuente: elaboración propia, junio 2013

Lo anterior describe la secuencia cronológica que debe seguir un expediente al ser analizado y aprobado por un servicio solicitado por el contribuyente. También su posterior aprobación por parte del funcionario o empleado responsable de dar el visto bueno al trámite requerido.

Ilustración No. 6

Cronograma del proceso en el trámite de vehículos

Inscripción de vehículos terrestre a contribuyentes



Fuente: administración tributaria, 2013

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

A continuación se detalla el marco teórico que sirvió de base para la investigación, tomando en cuenta las diferentes definiciones de conceptos utilizados para dicho tema.

Administración pública

Según George R. Terry y gerencia (2004), es un término que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de la gestión del estado y de otros entes públicos. Son personas jurídicas, ya sean de ámbito regional o local.

Por su función, la administración pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata.

Servicio

“Es una prestación, un esfuerzo o una acción”. Archila, S. (2011).

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer o brindar a otra. Es esencialmente intangible. Su producción no tiene porque ligarse necesariamente a un producto físico”. - Kotler (2008).

Un servicio es una relación que se da entre dos partes, el que ofrece el servicio y el que lo necesita o lo recibe como contribuyente para satisfacer una necesidad, y recordando que el servicio es intangible.

Clientes

Bateman, T. y Snell, S. (2004), explica: “los clientes compran los bienes y servicios que ofrecen las organizaciones. Sin los clientes, una compañía no sobrevivirá. Como los proveedores, los clientes son importantes para la organización. Los clientes pueden requerir precios, mayor calidad, especificaciones únicas para los procedimientos de los vehículos, o un mejor servicio.

Tipos de clientes

Según Bateman, T. y Snell, S. (2004), los tipos de clientes son:

- El cliente discutidor: “Son agresivos por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo o discutan cada cosa que digamos. No hay que caer en la trampa”.
- El cliente enojado: “Cuando se trata este tipo de clientes no hay que negar su enojo y decirle, No hay motivo para enojarse”.
- El cliente conversador: “Estas personas pueden ocupar mucho de nuestro tiempo. Además de entrar a comprar algo, nos cuentan la historia de su vida. No hay que tratar de sacárselo de encima de un plumazo, se debe demostrar interés y tener un poco de paciencia, ya que el motivo real de su comportamiento es que se encuentran solas”.
- El cliente ofensivo: “El primer pensamiento que se nos cruza al tratar con individuos ofensivos es volverse "irónico" o "ponerlos en vereda". ¡NO LO HAGA! Lo mejor es ser amables, excepcionalmente amables. Esto los descoloca y hacer bajar el nivel de confrontación”.
- El cliente infeliz: “Entran en un negocio y hacen esta afirmación: "Estoy seguro que no tienen lo que busco". Estas personas no necesariamente tienen un problema con nosotros o con la empresa, su conflicto es con la vida en general. No hay que intentar cambiarlos, se debe procurar de mejorar la situación, mostrarse amable y comprensivo, tratando de colaborar y satisfacer lo que están buscando”.
- El que siempre se queja: “No hay nada que le guste. El servicio es malo, los precios son caros, etc. etc. Hay que asumir que es parte de su personalidad. Se debe intentar separar las quejas reales de las falsas. Dejarlo hablar y una vez que se desahogue encarrilar la solución teniendo en cuenta el tema principal”.

- El cliente exigente: “Es el que interrumpe y pide atención inmediata. Esta reacción nace de individuos que se sienten inseguros y de esta forma creen tener más control. Hay que tratarlos con respeto, pero no acceder a sus demandas”.
- El cliente coqueteador: “Las insinuaciones, comentarios en doble sentido con implicancias sexuales, pueden provenir tanto de hombres como de mujeres. Se debe mantener una actitud calma, ubicada y de tipo profesional en todo momento. Ayudarles a encontrar lo que buscan y así se van lo más rápido posible”.
- El que no habla y el indeciso: “Hay que tener paciencia, ayudarlos, no hacerles preguntas donde su respuesta tiene que ser muy elaborada. Sugerirles alternativas y colaborar en la decisión”.

Servicio al cliente

Según Oscar Jorge Augusto Hernández Ramírez, (2011) “es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”.

Se conoce que el servicio requerido por los clientes del RFV, se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean en el procedimiento y el servicio. Para hacerlo, ellos pueden incurrir a varios elementos, entre ellos; sistema electrónico-digital, televisivo, publicitario, radial, impreso, entre otros.

Elementos del servicio a los clientes propicios para evaluar el buen desempeño:

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y solución de conflictos
- Instalaciones

“Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento proporcional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal” Hernández, O. (2011) - (PED de marzo 2011 Universidad Panamericana de Guatemala, Análisis del servicio en el área de soporte técnico en una empresa de telecomunicaciones.

El objetivo de servicio al cliente debe de ser siempre el cliente. Es por eso que cualquier organización debe prestar excelentes servicios.

Gerson. R. (2004). Menciona, los beneficios de medir la calidad y la satisfacción de los clientes pueden ser resumidos en estas seis declaraciones:

- Las medidas le dan a la gente un sentido de logro y resultados que serán trasladados como un mejor servicio a los clientes.
- Las medidas darán a la gente, un estándar básico de desempeño y un posible estándar de excelencia que ellos deben tratar de alcanzar.
- Esto llevará a mejorar la calidad e incrementar la satisfacción de los clientes.
- Las medidas ofrecen una retroalimentación inmediata, especialmente cuando el cliente está midiendo la actuación de la compañía.
- Las medidas dicen lo que se debe hacer para la calidad y satisfacción de los clientes y como se debe hacer. Esta información también puede venir directamente de los clientes.
- Las medidas motivan a la gente a desempeñar y alcanzar niveles mayores de productividad.

El servicio: una valiosa estrategia de negocios

Según Yojana Emilia Ascencio Orellana, menciona que una “estrategia de servicio es una fórmula característica para la prestación de un servicio, esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real”.

John Tschohl (2008), “El servicio es muy valioso para las empresas que están presionadas por la competencia. En la actualidad, las empresas de mayor éxito se centran en el servicio, no en el precio.

Después de todo, la competencia en precios produce compradores, pero no (necesariamente) clientes. Cualquiera puede bajar sus precios. Pero que dé a su clientela algo valioso, algo como tratarla de forma personalizada, individualizada, preocupándose sinceramente por sus intereses y se mostraran dispuestos a pagar el precio que les pida y a volver una y otra vez”.

El esfuerzo que se debe efectuar para organizar la estrategia de servicio de la organización con las expectativas de los clientes, es básicamente el mismo que se lleva a cabo para establecer el posicionamiento de un producto o servicio en el mercado.

John Tschohl (2008), “Una estrategia de servicio debe prever: una descripción de los clientes, una evaluación de los diferentes aspectos del servicio, la estimación de los niveles de satisfacción que se esperan alcanzar y una previsión del incremento esperado en los beneficios. Sin una estrategia es difícil elaborar un concepto del servicio que estimule a los empleados o que elimine los conflictos que pudieran existir entre las estrategias globales de la empresa (o corporativas) y el actual servicio a los clientes, o que las formas para medir el servicio y la calidad percibida”.

He aquí tres importantes estrategias a largo plazo del servicio a clientes, según John Tschohl (2008). (Actitudes):

- “El servicio como producto: La mayoría de los consumidores no tienen, respecto a sus necesidades, un nivel de conocimiento técnico tal que les permita hacer la mejor selección en productos como electrónicos, números de vehículos, numero de motores, información en general. Desean estar seguros de que dispondrán de la ayuda y el servicio necesarios si surge algún problema. En consecuencia, si usted vende servicios como los anteriormente mencionados, siempre tener en mente que es importante de ser rápidos y buenos al momento de ejecutar las estrategias de un buen servicio”.
- “El cliente es el jefe: Este eslogan se encuentra presente en toda empresa y es importante porque ellos son el objetivo de nuestra estrategia”.
- “Esfuércese por lograr la confianza: Confiabilidad quiere decir mantener actuaciones que satisfagan las expectativas de los clientes, consistentemente, todas las veces. Deberá admitir que contribuye un ideal”.

Walker, D. (2006), en el libro titulado El cliente es lo primero. Las estrategias de servicio son:

- a) Servicio de material: “El producto en sí tiene que ser fiable y prestar el servicio para el que está destinado. El entorno debe reflejar la calidad de la organización. Unas instalaciones vulgares y faltas de clase suscitan, invariablemente, dudas sobre otros aspectos de la compañía, como las normas por las que se rige y el rendimiento de sus productos”.

Los sistemas de prestación del servicio por parte de RFV deben funcionar a la perfección. Se debe incluir la distribución, la programación, calendarización, aspectos legales y el papeleo computarizado, la organización del trabajo, etc.

- b) Servicio de personal: “La satisfacción que el cliente obtiene al utilizar los servicios de una determinada compañía, suele depender del personal de la misma. Los conocimientos y habilidades son fundamentales para que la empresa pueda satisfacer las expectativas expresadas en la estrategia de servicio. El personal que tiene contacto directo con los clientes es el que tiene mayor impacto sobre la reputación de la compañía, pero no hay que ignorar a quienes están detrás de ellos, ya que son los que sirven a los que tratan con los clientes, y crean también los productos y muchos de los sistemas de prestación de servicios”.

Medición de la calidad del servicio

Horovitz, J. (2008), expone que “Si no se puede medir el servicio, no se puede gestionar, es un dicho de administración de empresas. Pero, sobre todo, lo esencial es definir con precisión lo que se quiere medir y las razones que existen para medirlo ¿Cuál es el objetivo de la empresa?”.

- Mejorar lo que se está haciendo en la actualidad (la calidad, el servicio).
- Evaluar las preferencias ideales de los clientes, con objeto de trazar un plan de futuro.

“Acatando de lo que procura hacer la empresa, las medidas diferirán en su contenido, en su perspectiva (con qué se compra o contra qué se mide) y en el establecimiento de objetivos”.

Ilustración No. 7

Medición de calidad del servicio

Puntos de vista \ Dominio	Valor para los clientes	Calidad
Calidad real	Prestaciones necesarias para que los clientes perciban la diferencia.	Prestaciones reales de los productos y de los servicios.
Calidad percibida	Nuevas dimensiones del valor deseado por los clientes.	La satisfacción de los clientes con las dimensiones de calidad que se perciben como importantes.

Fuente: Horovitz, J. (2008)

Herramientas de medición de satisfacción al cliente

Horovitz, J. (2008), expone que para cada objetivo existe una herramienta: estas son algunas de las técnicas de medición de los diferentes aspectos del servicio a los clientes.

- a. “El análisis de intercambios (o de agrupamiento) permite a los clientes identificar qué combinación de características prefieren en un producto o en un servicio y, en consecuencia, establecer prioridades (por ejemplo, preferir la rapidez de entrega frente a otras opciones adicionales, cuando se compra un vehículo, o decidir entre la amplitud de los asientos u otras comodidades)”.
- b. “Entrevistas cualitativas con clientes actuales o potenciales, o un análisis de las quejas de los clientes (qué, dónde, cuándo), pueden sacar a la luz lo que los clientes están buscando y lo que echan de menos en los productos o servicios que se ofrecen en la actualidad”.
- c. “Indicadores tales como retrasos en la entrega o porcentajes de errores o de averías, pueden indicar a la empresa qué es lo que no funciona bien, sin necesidad de preguntar a los clientes”.
- d. “Por último, los estudios de satisfacción de los clientes, tanto si son cara a cara, por correo o por teléfono, permiten una valoración de cómo los clientes perciben a la empresa en relación con los productos o servicios que ofrece en la actualidad”.

La satisfacción del cliente

Tschochi, J. (2004). “Las características de un producto o servicio determinan el nivel de satisfacción del cliente. Estas características incluyen no sólo las características de los bienes o servicios principales que se ofrecen, sino también las características de los servicios que les rodean. La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una empresa. Por este motivo es imprescindible tener perfectamente definido para cada empresa el concepto de satisfacción de sus clientes desarrollando sistemas de medición de satisfacción del cliente y creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción. Agregar un valor añadido al producto adicionando características de servicio puede aumentar la satisfacción y decantar al cliente por nuestro producto”.

Satisfacción interna (laboral)

Robbins, S. (2004), en el libro titulado Comportamiento organizacional; “manifiesta que se define simplemente como la actitud general del individuo hacia su puesto. La satisfacción laboral es una actitud y no una conducta. La idea de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido durante muchos años una premisa básica de los administradores. Muchas pruebas arrojan dudas a esa supuesta relación causal, pero podemos decir que las sociedades avanzadas deben preocuparse no sólo por la cantidad de vida (es decir, los aspectos de mayor productividad y adquisiciones de material), sino también con su calidad. Los investigadores que definen valores humanistas afirman que la satisfacción es un objetivo legítimo de las organizaciones. La satisfacción tiene una relación inversa con el ausentismo y la rotación, aparte de que las organizaciones tienen la responsabilidad de dar a los empleados trabajos estimulantes.”

Evaluación de la satisfacción del cliente (externo)

Kotler, P. (2008), en el libro titulado Manual de la mercadotecnia; “explica con un ejemplo que Juan Pérez podrá ser muy efectivo produciendo ventas pero no tener una buena relación con los clientes.

Quizás es un poco mejor que los vendedores de la competencia, o el producto es mejor, o se la pasa buscando nuevos clientes para reemplazar a otros que no les gusta tratar con él. Un número cada vez mayor de compañías mide la satisfacción del cliente, no sólo con el producto y el servicio de apoyo al cliente sino con los vendedores”.

“Puede medirse la opinión de los clientes sobre los vendedores, el producto y el servicio mediante cuestionarios enviados por correo o llamadas telefónicas. Los vendedores de compañía que obtienen un alto resultado en satisfacción del cliente reciben un reconocimiento especial, premios o bonos”.

Según Ortiz López Patricia Gabriela (2008), medición de la calidad y satisfacción del cliente, expone “que antes de medir algo se debe saber que se está midiendo y porque. Su programa de medición debe constar las preguntas esenciales para el éxito: quien, que, cuando, donde, como y porque”.

- 1) ¿A quién hará la medición de calidad? cualquiera.
- 2) ¿Qué se va a medir? todo y cualquier cosa que afecta al cliente.
- 3) ¿Cuándo se debe medir? todo el tiempo.
- 4) ¿Dónde se debe medir? en toda la compañía y en cada proceso que tenga algún efecto en la satisfacción del cliente y la calidad.
- 5) ¿Por qué se van a medir? Para aprender a mejorar la calidad e incrementar la satisfacción del cliente.

Recuperación de servicios para satisfacer a los clientes

Gerson, R. (2004), muestra los pasos a seguir para recuperar el servicio adecuado para satisfacer a los clientes:

- a) Disculpase: “Ante todo y sobre todo, se debe decir que siente mucho los inconvenientes causados a los clientes. Se debe ser sincero, el cliente notará si no lo es. Por lo general, una disculpa sincera hace disminuir el disgusto del cliente; además, admita personalmente la responsabilidad por el problema que ha ocurrido y por su resolución”.

- b) Aclarar el problema inmediatamente: “Aclarar el problema como se lo ha descrito el cliente para estar seguro de entender exactamente lo que quiere decir el cliente. Después se puede expresar (y demuéstrela, si es posible) que la empresa hará todo lo que esté al alcance para poder resolver la queja de inmediato. Aún si no se puede resolver el problema a su entera satisfacción, el cliente podrá ver que se le fue sincero, lo cual hará que se aminore el descontento”.
- c) Comprensión: “Asegurar de decir claramente a los clientes que la empresa comprende cómo se sienten. No los trate con aires de condescendencia ni trate de apaciguarlos. Simplemente se debe mostrar y decir que se comprende cómo se sienten. Use frases como por ejemplo: Yo comprendo... Sé cómo debe sentirse... Me doy cuenta por qué se siente molesto”.
- d) Restitución: “Se debe tomar una acción inmediata para resolver las quejas de los clientes, por ejemplo: rembolsar el dinero, cambiar el producto u otorgar un crédito, sino que dará un paso más adelante. Dígales y muéstrelas que los compensará en alguna forma especial. Quizás se les obsequie con algo por los inconvenientes sufridos, o quizá tenga que permitirles que compren otra mercancía a precio de oferta. Cualquier cosa que se haga, se verá como un valor agregado, más bien que como un gasto adicional”.
- e) Siga de cerca el problema: “Aquí es donde fracasa la mayor parte de los programas. Se debe asegurar de averiguar si el cliente está satisfecho, al final del proceso de recuperación puede hacer una simple pregunta como: “¿Se puedo resolver su queja a su entera satisfacción? ¿Qué otra cosa podemos hacer para que siga satisfecho?” Después esperar unos cuantos días y llamar al cliente para ver si quedó satisfecho; también se puede enviar una carta. Un gesto de cortesía sería enviar una carta con un cupón o un certificado de regalo. Haciendo un poco más se creará y conservará un cliente. También anote lo que se dijo e hizo, así como las respuestas del cliente. Esto será una ayuda para la próxima visita que tenga un cliente en la empresa”.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

Los contribuyentes desconocen el nuevo sistema de traspaso electrónico por falta de inducción en el sistema, carecen actualmente de orientación de la nueva reforma tributaria con la que se está renovando dentro de la institución pública. En algunas ocasiones desconocen cómo ingresar su número de Nit en el nuevo sistema, el número de placa de su vehículo y así pagar sus impuestos dentro del sistema. También todos los pagos tienen que realizarse por medio de Bancasat, lo que origina congestión en el sistema derivado que varios usuarios están ingresando simultáneamente.

Otras personas pagan por el nuevo sistema de Bancasat porque los Bancos están conectados con la administración tributaria. Sin embargo, ocasiona problema porque los pagos no ingresan en el mismo día. En ese sentido, el traspaso tiene que esperar hasta el otro día porque es necesario que haya ingresado al sistema Bancasat. Lo mismo sucede con Declaraguat cuando se hace trámites de primera matrícula y primera placa, los expedientes no se pueden trabajar y el usuario tiene que volver en aduana. Es notable que dichos inconvenientes se presenten frecuentemente por lo que ocasiona molestia a los contribuyentes porque tienen que esperar entre 20 y 30 días mientras que resuelve su situación en la aduana.

En el módulo de información se tiene debilidades relacionadas con la orientación a los contribuyentes que carecen de conocimiento del sistema de la nueva reforma tributaria, orientación de traspaso electrónico por medio de Bancasat, pagos de impuestos por el sistema. Una política interna por parte del departamento de recursos humanos es el rediseño de plazas multifuncionales dentro de la Institución lo cual permite rotación de personal en diferentes áreas y esto ocasiona que los empleados no saben orientar bien a los contribuyentes ya que el recurso humano ha estado desempeñado funciones de cobranza, administración y otras.

Con base a lo descrito anteriormente, se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuál es la situación actual del servicio de atención al contribuyente en una institución pública?

3.2 Objetivos de la práctica realizada

Objetivo general

Investigar cual es la situación actual del servicio de atención al contribuyente en una institución pública.

Objetivo específicos

1. Evaluar cuál es la estrategia de servicio prestada al usuario
2. Valuar cuál es la calidad del servicio de los trámites al cliente
3. Estudiar las herramientas de medición para la satisfacción del cliente.
4. Investigar la satisfacción del cliente relacionado al servicio.
5. Elaborar una propuesta de mejora para atención al contribuyente.

3.3 Alcance y límites

- a) Alcance: la práctica se realizó en una institución pública que brinda servicio a contribuyentes de la nueva reforma tributaria en el registro fiscal de vehículos.
- b) Limitaciones: la agencia San Rafael kilómetro 8.5 zona 18 ruta Atlántico, muestra un poco de desconfianza hacia los contribuyentes, por la ubicación de las oficinas, ya que se le conoce como una zona roja (área peligrosa).

3.4 Metodología Aplicada

Tipo de investigación

La investigación realizada fue de tipo descriptiva cualitativa en un nivel detallado. Esta permitió conocer las características actuales de las variables que confirman la evaluación de servicio al cliente, relacionado al traspaso de vehículos en el registro fiscal de vehículos.

3.4.1 Sujetos

Para el desarrollo de la investigación se consideró relevante las opiniones, acciones y experiencia del personal que está directamente relacionado con los procesos de servicio al cliente, en los trámites de traspasos de vehículos y a los usuarios de Registro Fiscal Vehículos.

- Jefe de agencia (1): Es el administrador responsable que se cumpla y se atienda a los usuarios.
- Supervisor (1): Es el encargado de supervisar a los operadores técnicos y de orientar la normativa interna, aplicable para los trámites de traspaso de vehículos.
- Técnicos de operación o colaboradores (48): son los encargados de brindar el servicio al cliente en ventanillas.
- Contribuyentes o usuarios (80): son personas individuales o jurídicas, que llegan a tramitar sus gestiones de traspasos de vehículos en las agencias habilitadas para tal efecto.

Calculo del tamaño de la muestra

La variable dependiente es cuantitativa, la muestra a determinarse fue

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

n = Tamaño muestra a determinar

N= Población: 100

$e^2 = 0.05$ error de muestreo (0.0025)

p = 0,5 probabilidad a favor (número de casos que ocurran)

q = 0,5 probabilidad en contra (casos restantes)

$z^2 = 95 \%$ (1.96)², nivel de confianza (3.8416)

$$n = \frac{(1.96)^2 (100) \times 0.50 \times 0.50}{0.0025 (100-1) + 3.8416 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{96.04}{1.2079} = 79.50$$

$$n = 80$$

Con base a la población total del área de trámites fueron 100 personas encuestadas y la fórmula anterior aplicada, se obtuvo una muestra de 80 personas sujetos a entrevistar.

3.4.2 Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la recolección de información en la investigación de campo fueron: entrevista y cuestionario.

Entrevista estructurada: dirigida al jefe de agencia y supervisor; constó de 11 preguntas abiertas. Cuestionarios dirigido a técnicos operativos a nivel interno, constó de 11 preguntas, 4 preguntas cerradas, 7 preguntas de opción múltiple.

Cuestionario dirigido a contribuyentes externos, constó de 2 preguntas de abiertas, 2 preguntas cerradas y 8 preguntas de selección múltiple.

3.4.3 Procedimiento

El procedimiento que se efectuó para la realización de la evaluación de servicio al cliente en el personal directivo y operativo de la institución, fueron los siguientes:

- a) Selección del tema.
- b) Planteamiento y delimitación del problema.
- c) Visita preliminar de observación relacionado con la evaluación de servicio al cliente.
- d) Investigación sobre las variables de estudio.
- e) Investigación de antecedentes.

- f) Elaboración de objetivos.
- g) Alcances y límites de la investigación.
- h) Elaboración del método que incluye determinación de sujetos, instrumentos, cálculo tamaño de la muestra, diseño y metodología estadística utilizada.
- i) Presentación de resultados a través de gráficas.
- j) Análisis de resultados, para luego proceder a realizar las respectivas conclusiones.
- k) Elaboración de propuesta final.

Capítulo 4

4. Resultados matriz de sentido

La matriz de sentido, determina que la agencia tributaria debe implementar capacitaciones en el departamento de registro fiscal de vehículos, demostrando con la implementación de capacitaciones la agilización en los trámites y entrega de documentos a contribuyentes. El nivel directivo, especifica que si establecen capacitaciones a los colaboradores de recaudación y gestión, tomando en cuenta el brindar un buen servicio y orientación a las necesidades de los contribuyentes, siempre motivando al colaborador a lograr una mayor satisfacción laboral y buen desempeño en sus actividades diarias, mostrando mayor eficacia, eficiencia en el servicio que brinda la institución.

Resultados de entrevista y cuestionarios

A continuación se presenta los hallazgos obtenidos luego de haber realizado el trabajo de campo:

a) Entrevista, dirigida a Jefe de agencia y Supervisor de agencia:

Muestra la información sobre las preguntas formuladas a nivel administrativo en el área de la unidad de registro fiscal de vehículos y gráficas con sus respectivos análisis.

b) Cuestionario No. 1, dirigido a colaboradores de la institución:

Muestra la síntesis de los cuestionarios realizados a nivel operativo del departamento en la unidad de registro fiscal de vehículo y gráficas con sus respectivos análisis.

c) Cuestionario No. 2, dirigido a los contribuyentes externo:

Muestra la síntesis de los cuestionarios realizados a contribuyentes que solicitan el servicio que se brinda en la unidad de registro fiscal de vehículos, muestra un conjunto de gráficas con sus respectivos análisis.

El resultado de la entrevista realizada a nivel administrativo y colaboradores de la unidad de registro fiscal de vehículos, fue dirigido a nivel administrativo (2) y colaboradores (48), a continuación se muestran las gráficas con los resultados y porcentaje a las preguntas realizadas.

Así mismo, se desea simplificar el proceso de depuración y análisis de la información, pues permitirán asociar con claridad aspectos de desempeño, actitud y servicio que permiten profundizar los supuestos que sustentan los conceptos. Así mismo en la tabulación de los datos se utilizó gráficas de columnas para una mejor visualización de los resultados.

Presentación de resultados cualitativos a través de matriz de sentido

Ilustración No. 8

No.	Pregunta	Respuesta Jefe de agencia tributaria	Respuesta Supervisor de agencia tributaria	Observaciones
1.	¿Se ha brindado una capacitación a todo personal del cambio de administración a la nueva reforma tributaria?	Si, el año pasado se brindó una capacitación con relación a la orientación de la nueva reforma fiscal a todos los colaboradores.	Si se ha generado las capacitaciones, solamente que los colaboradores no se han adaptado al nuevo sistema.	Se determinó que en las agencias tributarias, si son implementadas las capacitaciones en el departamento de registro fiscal de vehículos.
2.	¿Cuáles son las mejoras que se están dando con la nueva reforma tributaria?	Orientar al personal a realizar actividades de trabajo en equipo a 5 unidades de la agencia, y se brinda de forma teórica.	Si ha generado una mejora en el servicio a los contribuyentes en el módulo de información.	Se ha mostrado el cambio con la implementación de capacitaciones, en la agilización de trámites a propietarios y al traspaso en la entrega de documentos.
3.	¿Está planificado que el departamento de recursos humanos imparta capacitación al departamento técnico de recaudación y gestión?	Si, se ha asignado dicha actividad, solamente que está pendiente a realizarse.	Si, ellos son los encargados de autorizar y realizar las actividades de las capacitaciones a los colaboradores.	Se confirma por ambas partes directivas, que si se ejecutan capacitaciones a los colaboradores del departamento técnico de recaudación y gestión.
4.	¿Cuál es el plan de capacitación para los técnicos de recaudación y gestión en el servicio al cliente?	Brindar un mejor servicio al cliente, cordial y rápido.	El generar una relación entre colaboradores al buen servicio al contribuyente.	Se implementa un plan de contratación de recurso humano para brindar mejor atención y capacitación al mejoramiento en el servicio de atención al cliente, tomando en cuenta las necesidades de los contribuyentes.
5.	¿Cómo cree usted que esta el servicio al cliente actualmente dentro del departamento de recaudación y gestión?	El departamento de recaudación y gestión, si muestra mejoras en el servicio al cliente, en brindar información para realizar cualquier trámite o proceso en el momento solicitado por el contribuyente.	Se ha mejorado el servicio con las capacitaciones que ha brindado RR. HH. a los colaboradores.	El servicio brindado por los colaboradores dentro del departamento de recaudación y gestión es eficiente al generar información clara y directa a los contribuyentes en cualquier trámite que dese realizar.
6.	¿Cree que los técnicos en recaudación y gestión son responsables de una buena información	Si, la principal función de los técnicos de operación, el comunicarles claro y	Se observa a diario el cambio que se realiza por los colaboradores en la agilización de	Lo que el departamento desea enfatizar, el brindar un buen servicio en el menor tiempo.

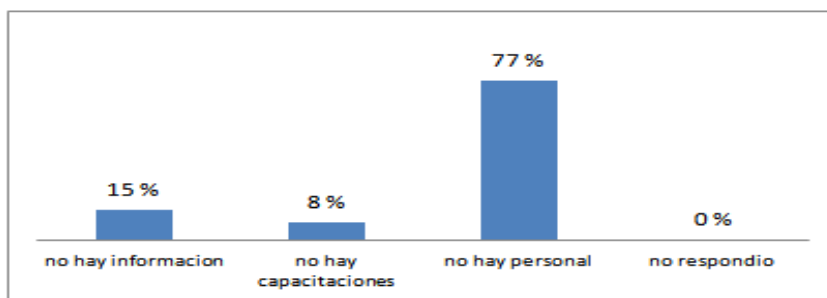
	dentro del registro fiscal de vehículos?	directo al contribuyente para realizar cualquier trámite en el traspaso de vehículos.	los trámites de los contribuyentes.	
7.	¿De qué forma se le motiva al colaborador para el buen desempeño del departamento?	Se le brinda bonos de producción, bonos por aniversario, descanso en la fecha de cumpleaños.	A todos los colaboradores se les brindan bonos por producción y otros.	Se incentiva siempre a todo el personal del departamento de registro fiscal de vehículos, con actividades recreativas y bonos de producción.
8.	¿Qué estrategia implementa para la obtención de un buen servicio al cliente?	El personal debe mostrar cortesía en la forma de resolver la necesidad del contribuyente para no generar disgusto en el servicio.	El colaborador está capacitado en brindar una actitud positiva y servicial al contribuyente.	Se deberá brindar capacitaciones en actualización del tema de servicio al cliente, a los colaboradores para brindar de forma eficiente la orientación al cliente en los procesos de trámites.
9.	¿Se ha brindado información al público en relación a estos servicios en línea?	Si, se le brinda información al cliente a través de call-center.	Sí, es por medio de un servicio de telemarketing en donde se le brinda la información que la persona solicita.	El implementar un servicio en línea al alcance del cliente, en orientación a los tipos de trámites que desea realizar.
10.	¿Cuenta la administración tributaria con algún programa, impreso, vía electrónico, ilustrativos, radial, televisivo, entre otros; en la descripción y análisis de los impuestos de circulación de RFV?	Si se hacen anuncios publicitarios impresos y en pantallas visuales dentro de las instalaciones de la agencia, también brindar folletos, carteles, publicidad electrónica en intranet, página electrónica de la institución.	Si existen medios publicitarios que dan a conocer a los contribuyentes con relación de los distintos trámites que desee realizar en toda clase de impuestos.	El servicio al cliente, brindado por la agencia si se da a conocer e implementa medios de comunicación publicitaria vanguardista y tecnológica.
11.	¿Cómo evalúa el desempeño de los técnicos en recaudación y gestión de la administración tributaria?	Por el momento a la nueva reforma tributaria y la aplicación de la misma, se establecen nuevas metas a la institución.	El colaborador cuenta con el conocimiento sobre las actividades específicas a desarrollar en su puesto, esto ayuda a reducir el tiempo de supervisión.	Con forme las capacitaciones que ha tenido el colaborador se retroalimenta de forma constante en los tipos de trámites.

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2013

Presentación gráfica de cuestionario No. 1, dirigido a colaboradores de la institución.

Ilustración No. 9

Indicador: Los obstáculos del buen servicio al cliente



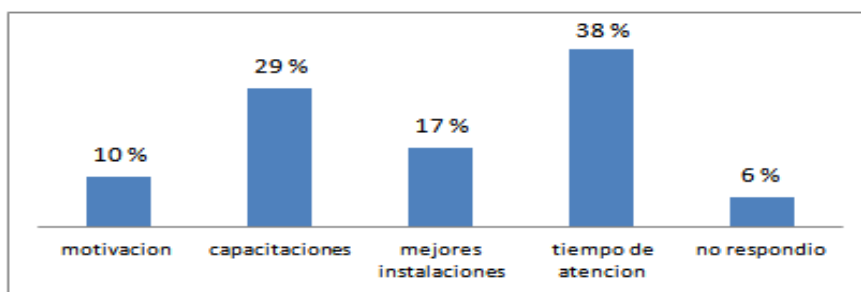
N = 48

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2013

Los colaboradores, establecieron que no se cuenta con personal suficiente para brindar un buen servicio al cliente, representado en un 77%, seguido de un 15% representa la falta de información en las funciones de nuevos puesto confirmado puesto que los colaboradores necesitan contar con toda la información necesaria en temas de los tipos de trámites, el tema de capacitaciones también es importante en la opinión de colaboradores simbolizando un 8%, para brindar un buen servicio al cliente.

Ilustración No. 10

Indicador: Factores para brindar un buen servicio al cliente



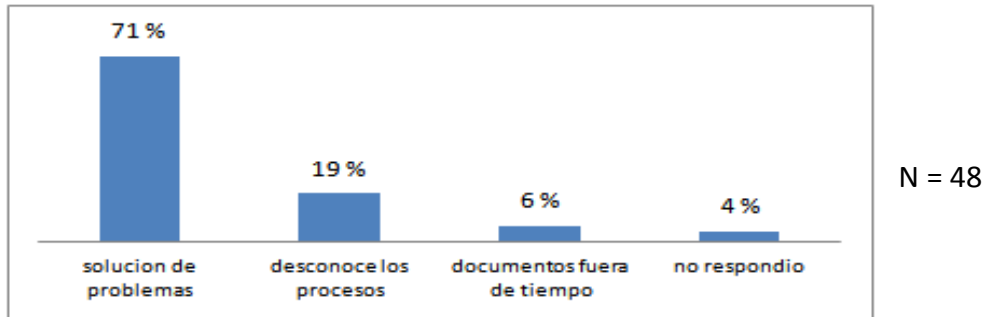
N = 48

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2013.

El 38 % representado en el tema de tiempo de atención al cliente, los colaboradores de la agencia establecieron que, no es muy eficiente, siendo un factor importante y motivo de queja de los contribuyentes al realizar trámites, no obstante el tema de capacitaciones representado en un 29% también es importante para brindar un buen servicio al contribuyente esto siendo el principal objetivo en la mejora continua del trabajador, pese a que las instalaciones un espacio estructurado necesario para los trabajadores representa el 17%, otro argumento muy importante que observaron los colaboradores es la motivación que se le proporciona, estableciendo que es necesario que se le tome en cuenta al momento en la toma de decisiones, identificándose y creciendo junto al desarrollo del departamento, expuesto en un 10% y es necesario para el buen servicio al cliente.

Ilustración No. 11

Indicador: Las necesidades de los clientes ante el colaborador

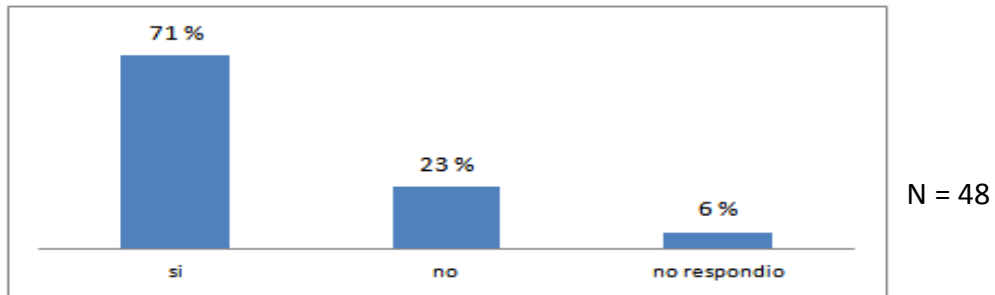


Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2013.

La respuesta de los colaboradores representa un 71% a la necesidad principal que es, brindar una pronta solución a los problemas o dudas del contribuyente al momento de presentar sus documentos para realizar cualquier tipo de trámite dentro del registro fiscal de vehículos. Los nuevos colaboradores establecieron que desconocen algunos procesos de tipo de trámites dentro de la unidad identificado en un 19% de su opinión, la opinión de los técnicos de operación establecieron que el 6% de los contribuyentes no cumplen con los requisitos establecidos para la entrega de documentos en ventanilla.

Ilustración No. 12

Indicador: La empresa cuenta con programas de capacitación

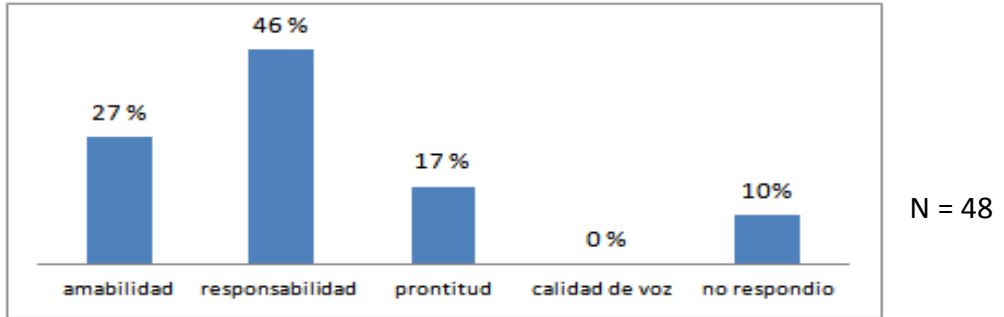


Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2013.

El 71% de la opinión de los colaboradores afirmaron, que la institución si cuenta con implementación de capacitaciones en las diferentes unidades de la agencia, pero estos muestran inconformismo porque solamente reciben una capacitación al año o a veces no, debiendo ser estas ejecutadas cada tres o seis meses para obtener mejores resultados en el brindar un buen servicio al cliente, el 23% representado en la gráfica por la minoría de los colaboradores, estableció que no es importante o no lo cree necesario ejecutar capacitaciones constantes en el departamento.

Ilustración No. 13

Indicador: valor que el colaborador que debe mostrar, para un buen servicio al cliente.

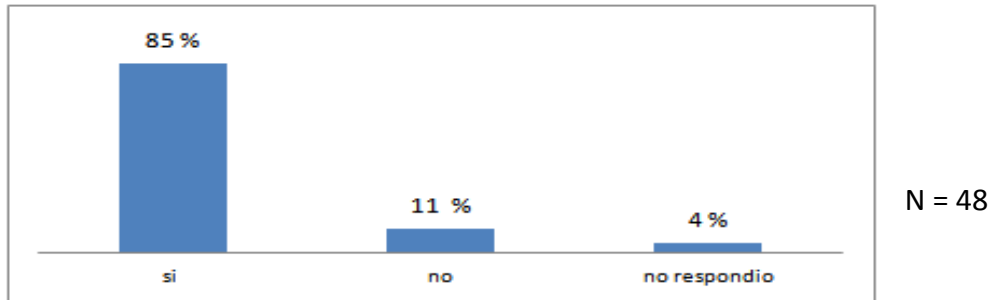


Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2013.

La responsabilidad es el valor principal, representado en un 46% en la opinión de los colaboradores porque es importante para la presentación e imagen del trabajador en el departamento de registro fiscal de vehículos, y el contribuyente exige un buen servicio al cliente. La amabilidad y prontitud establecida en la sumatoria del 44%, que prestan los colaboradores hacia los contribuyentes, son temas de importancia porque es necesario generar confianza y satisfacción al mostrar la calidad del trabajo de cada colaborador en un buen servicio al cliente.

Ilustración No. 14

Indicador: Cuenta con herramientas y actualizaciones para un buen servicio al cliente.

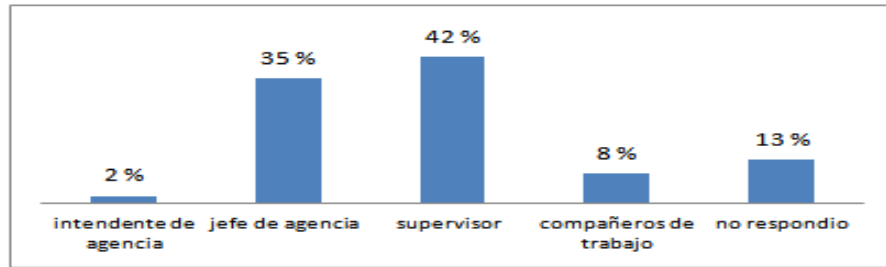


Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2013.

La mayoría en la opinión de los colaboradores representan un 85% que afirmaron, que si les brindan las herramientas necesarias y actualizadas para el buen desarrollo de sus actividades y que sea eficiente la forma de su utilización para brindar un buen servicio al cliente. La respuesta de los colaboradores restantes en un 11% no creen necesario el brindar herramientas necesarias, por depender de las funciones que realicen dentro de la unidad.

Ilustración No. 15

Indicador: La persona que brinda información al colaborador



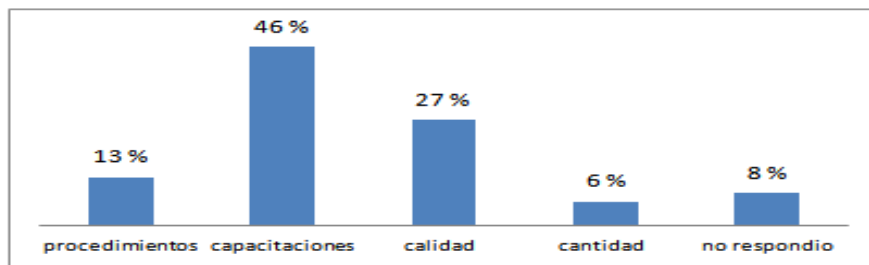
N = 48

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2013.

El 42% de los colaboradores, establecieron que toda la información que se brinda y maneja dentro del departamento para realizar de manera eficiente sus actividades, es proporcionada por el supervisor de la agencia, mostrando comunicación directa y clara, al momento de realizar algún cambio o notificación de actividades. El jefe de agencia también participa en brindar directrices necesarias a los colaboradores al momento de brindar el servicio al cliente, identificado en proporción de 35% de las opiniones, los trabajadores que no tienen relación directa con el supervisor, ellos se informan por medio de un compañero, solamente si el caso presenta que no esté disponible el jefe o supervisor de agencia, este análisis es confirmado por los colaboradores representado en un 8% de sus opiniones, el intendente de agencia no participa en el brindarle información directamente al colaborador, siendo él quien coordina auditorias en diversas agencias de la capital o en el interior del país.

Ilustración No. 16

Indicador: Los objetivos de incremento y satisfacción del servicio al cliente.



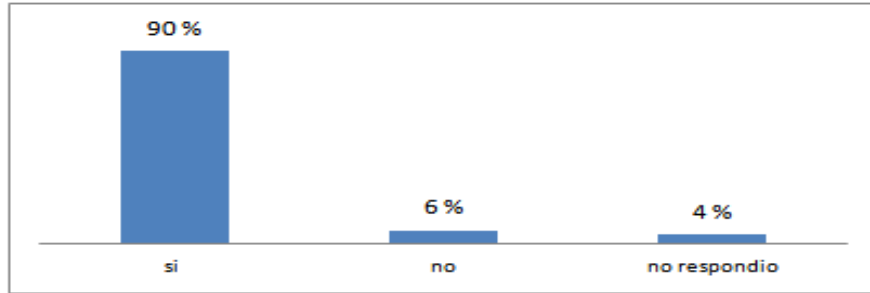
N = 48

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2013.

Los colaboradores confirmaron que el enfoque principal en el buen desarrollo del departamento son las capacitaciones identificado en un 46% de interés, las capacitaciones que se ejecutaron dentro departamento de registro fiscal de vehículos, se dirige en satisfacer las necesidades de los contribuyentes para lograr con éxito los objetivos de incremento al departamento. La calidad del servicio brindado está representada por el 27% de la opinión de los trabajadores siendo un factor solicitado por los contribuyentes cuando realizan tramites, posteriormente no es tan enfatizado por los clientes los temas de procedimientos y cantidad, puesto que ya conocen los requisitos en los tramites, esto referido en las respuestas de los cuestionario en un 19%.

Ilustración No. 17

Indicador: El servicio electrónico favorece al colaborador



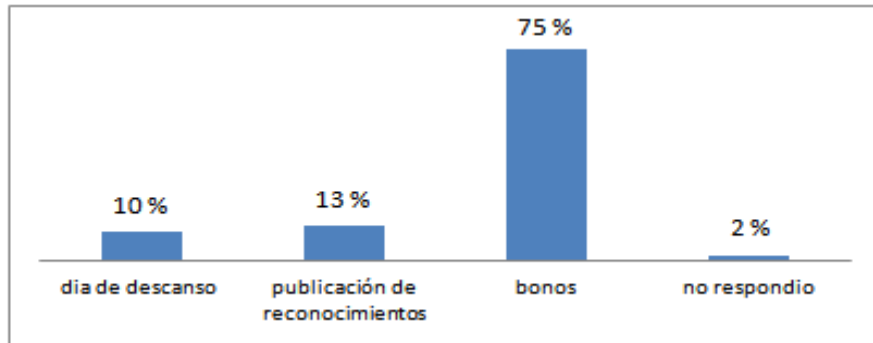
N = 48

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2013.

Brindar medios eficientes y tecnológicos, a las funciones de los colaboradores como herramienta para la agilización de trámites en ventanilla es representado en un 90% de las opiniones de los trabajadores, y establecieron que si es necesario para realizar las actividades asignadas en su puesto y funciones actuales. La minoría de las opiniones identificada en un 6% establece que no le favorece al colaborador el ejecutar un servicio electrónico porque es riesgo en la reducción de puestos.

Ilustración No. 18

Indicador: La forma de motivación al colaborador



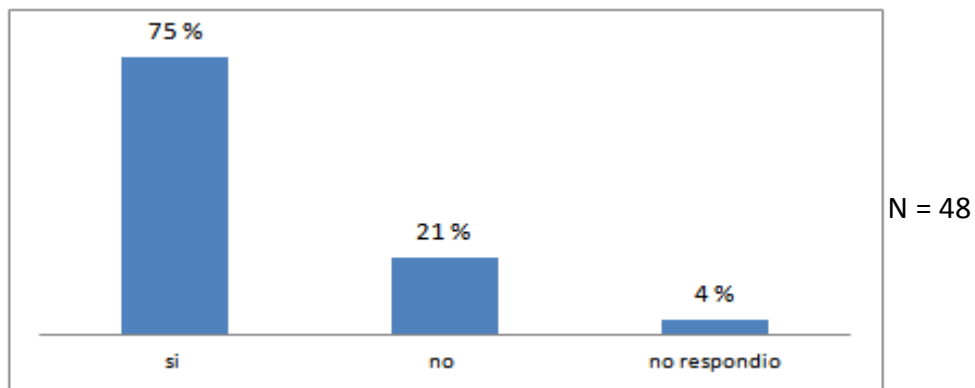
N = 48

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2013.

Al colaborador se le brinda y motiva con bonos de producción, identificado en la mayoría de las opiniones en un 75%, este se les proporcionan cada tres meses y se implementa de esa forma para que el colaborador ejecute en un tiempo explícito las metas establecidas a todo el departamento de traspaso de vehículos dentro de la agencia. La minoría de las opiniones mostraron un 23% que los colaboradores se le brindan publicaciones de reconocimientos y en fechas de cumpleaños se les otorga su día de descanso.

Ilustración No. 19

Indicador: Los contribuyentes, tienen claro los requisitos del trámite



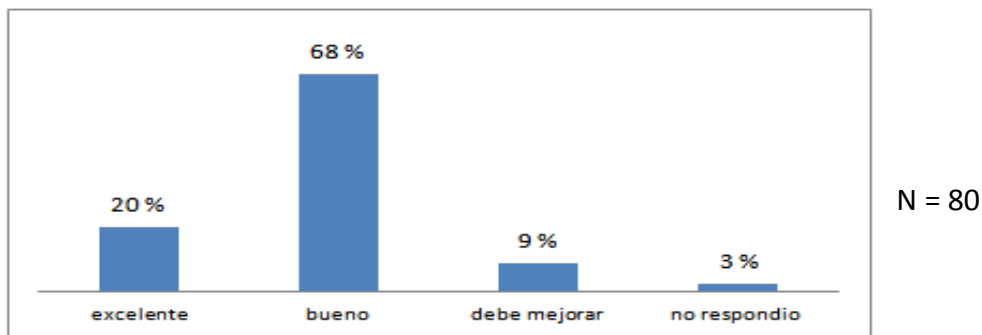
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2013.

Los colaboradores establecen en el análisis de sus respuestas que un 75% de los contribuyentes al momento de visitar la agencia y solicitan algún trámite dentro del departamento de registro fiscal de vehículos, si cuentan con la información y requisitos necesarios para realizar estas gestiones ante las ventanillas. Pero el 21% de las opiniones determino que no tienen conocimiento del procedimiento, requisitos, también influyen si es su primer trámite no saben a qué agencias dirigirse para la realización de trámites.

Presentación gráfica de cuestionario, dirigido a contribuyentes externos.

Ilustración No. 20

Indicador: atención y orientación en el servicio al cliente

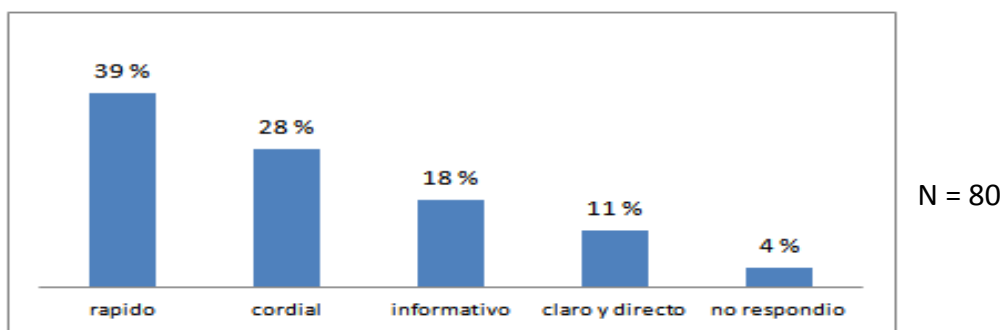


Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2013.

La atención y orientación en el servicio al cliente que se le brindó en dicha agencia a los contribuyentes fue considerada buena, esto es confirmado por la opinión del 68% de los contribuyentes que visitan la institución, en las respuestas del 20% de las personas que visitan la agencia establecieron que el servicio es excelente, tomado en cuenta el 9% de la opiniones de los clientes desean que mejore el servicio al cliente que es brindado por los colaboradores.

Ilustración No. 21

Indicador: El servicio al cliente en el traspaso de vehículos, se considera

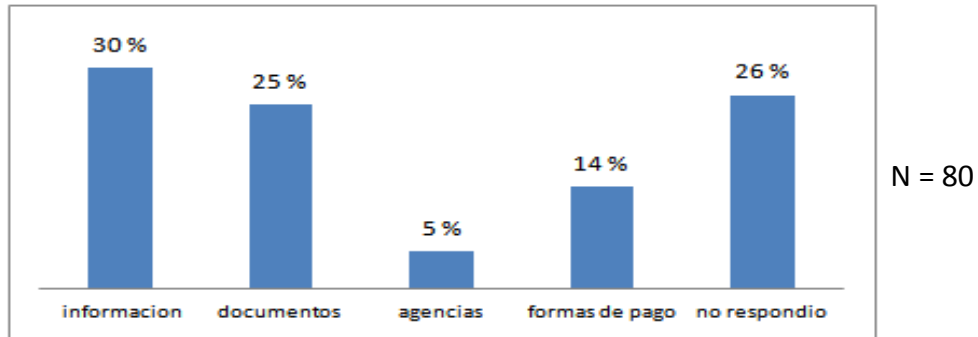


Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2013.

En la opinión del 67% de los contribuyentes determinó que el servicio al cliente que se le brinda al momento de realizar un traspaso de un vehículo en dicha agencia, es rápido y cordial. También es importante para el contribuyente que se le brinde la información, de forma clara y directa del procedimiento de los distintos trámites, el cual se evaluó en el análisis de sus respuestas en el 29% de los clientes.

Ilustración No. 22

Indicador: La información que necesita el contribuyente

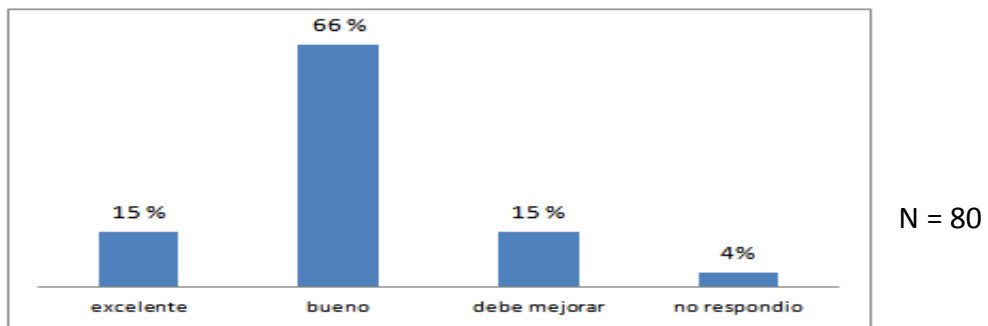


Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2013.

El análisis de las opiniones en un 55% de los contribuyente determinó que, al momento de visitar una agencia para realizar un traspaso de vehículo, lo que solicita inmediatamente es información y cuales son documentos que detallan los requisitos necesarios que debe de presentar para determinado tramite. Algunos de los clientes establecen que la forma de pago es su única consulta que realizan en dicha agencia esto mostrado en el 14% de la opiniones, la consulta que realizan los clientes con relación a la ubicación de las agencias es por clientes del interior del país, personas jurídicas, propietarios y gestores esto se muestra en el comentario del 5% de las respuestas.

Ilustración No. 23

Indicador: El grado de satisfacción en el servicio al cliente

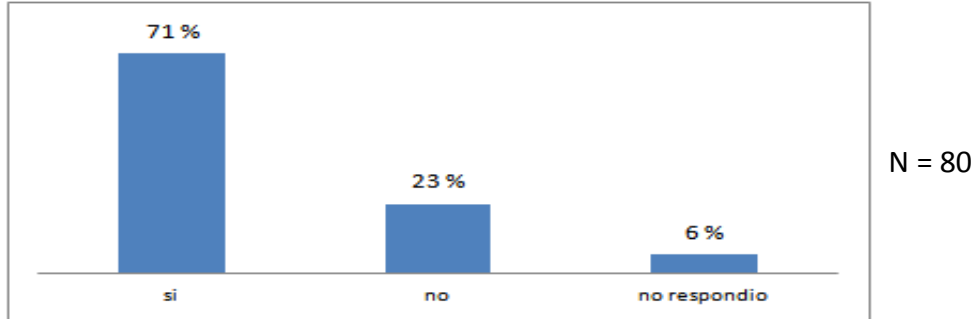


Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2013.

El cliente se siente satisfecho con el servicio que se le brinda al momento de realizar una gestión en cualquier agencia de registro fiscal de vehículos esto se representó en el 66% de los encuestados. El contribuyente determina que el servicio al cliente debe mejorar y el resultado que se obtiene en la implementación se obtendrá un excelente servicio al contribuyente estos siendo manifestado en la opinión del 30% de los clientes.

Ilustración No. 24

Indicador: El servicio al cliente, depende o influye en relación a la calidad

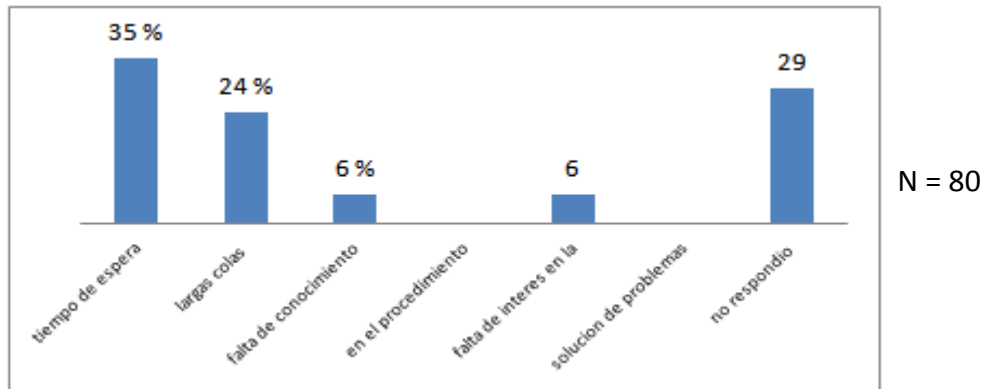


Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2013.

El contribuyente determina en un 71% de su opinión que, la calidad que se brinda en las agencias es un factor importante de influencia o dependencia, para que se le brinde un buen servicio. Excepto la opinión del 23% de otros clientes que, no es un factor influyente en la calidad al momento de brindar un buen servicio al cliente

Ilustración No. 25

Indicador: Los aspectos que desagradan en una gestión

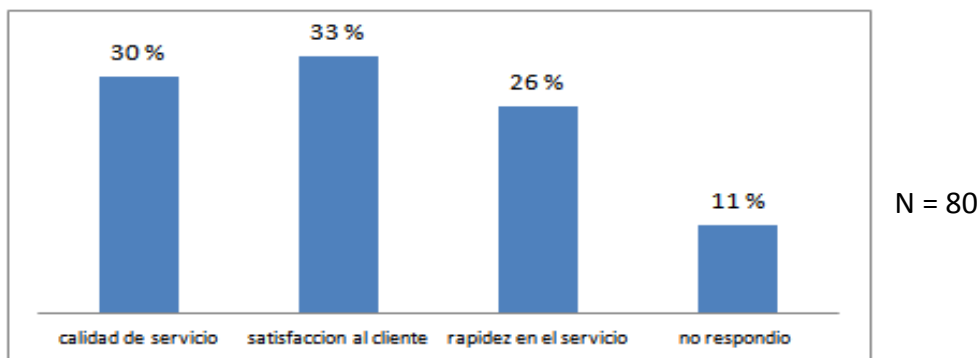


Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2013.

El cliente, que visita o consulta las agencias de traspaso de vehículos, establece que el factor más desagradable es el tiempo de espera y largas colas que implementan para realizar cualquier trámite dentro de la institución, estos confirmado en la opinión del 59% de los clientes. El 12% en las respuestas que determinaron los contribuyentes los factores que les desagradan son la falta de conocimiento en procedimientos de los tramites y falta de interés en la solución de problemas en ventanilla proporcionado por los colaboradores.

Ilustración No. 26

Indicador: El valor que el colaborador debe mostrar

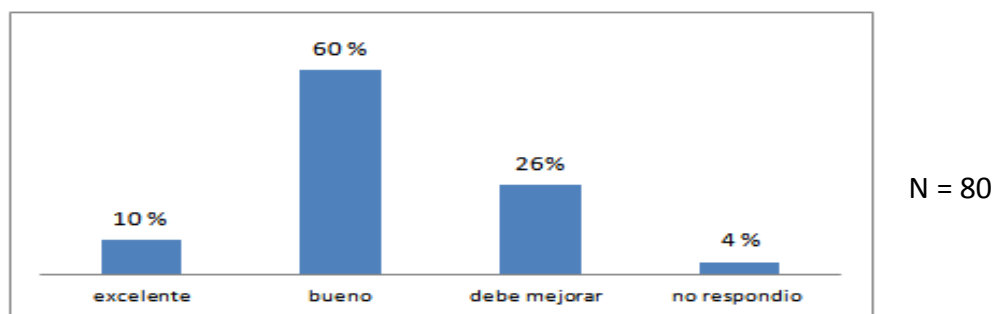


Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2013.

El usuario determina un 33% en su respuesta que, el servicio al cliente que se implementa en la agencia si satisface sus necesidades al momento de realizar consultas en los procedimientos de trámites de automóviles en el registro fiscal de vehículos. En la opinión del 30% de los contribuyentes establecen que, es necesario brindar un servicio de calidad al momento de cualquier gestión solicitada en la institución. Y la minoría de las opiniones del cliente que identifica el 26% es que necesita que los trámites sean efectuados con rapidez a través del colaborar en ventanilla.

Ilustración No. 27

Indicador: El procedimiento en el trámite de traspaso de vehículos:

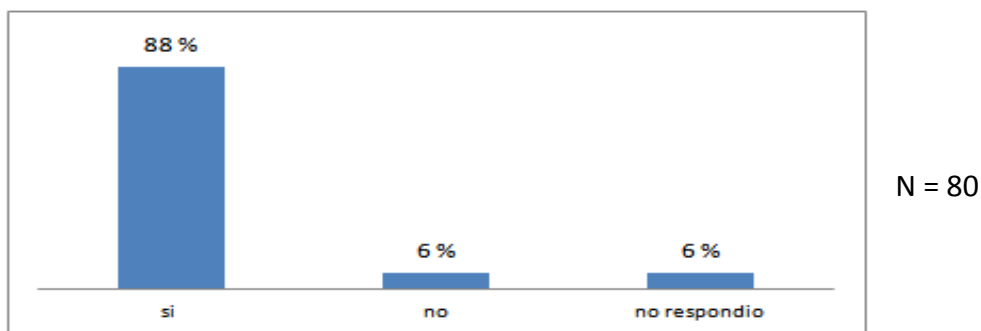


Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2013.

Los clientes consideran de acuerdo a su respuesta en un 60% que, si se brinda actualmente un buen servicio al cliente en el trámite de traspaso de vehículos. En la opinión del 26% de los contribuyentes establecen que se debe mejorar el procedimiento que se utiliza para los trámites de traspaso. Otros mencionaron que el servicio que se brinda en el procedimiento al trámite de traspaso de vehículos por los colaboradores realizado en ventanilla es excelentes esto demostrado en un 10% de su opinión.

Ilustración No. 28

Indicador: Es necesario orientar a los trabajadores en los procedimientos

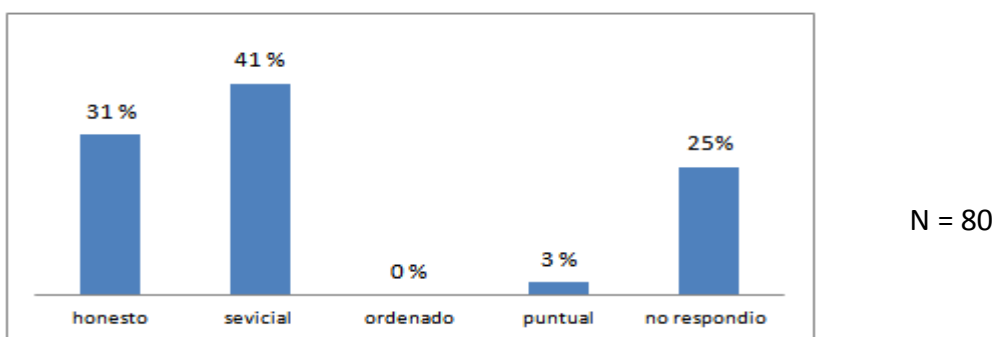


Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2013.

El 88% de las respuestas de los clientes estableció que, si es necesario brindarle al contribuyente una buena orientación de cuál es el procedimiento correcto que debe de realizar al momento de solicitar un traspaso de vehículos, también indicarle a los colaboradores en ser servicial con el público al brindar información de los procedimientos en los trámites. El 6% de las opiniones de los clientes establecen que no es necesario, porque depende de la gestión que lleguen a realizar en el registro fiscal de vehículos.

Ilustración No. 29

Indicador: La actitud del colaborador para brindar un buen servicio al cliente

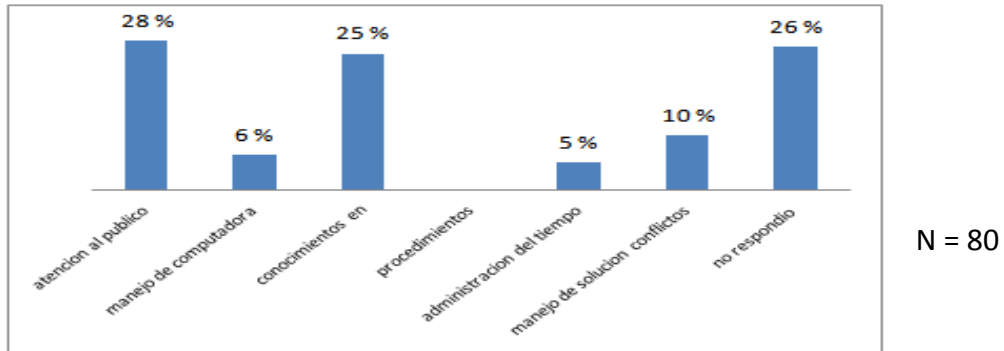


Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2013.

El 41% de las opiniones de los clientes, estableció que, al colaborador se le debe capacitar al momento de brindar un servicio en ventanilla frente al cliente que muestre una actitud y personalidad positiva y servicial para destacar la calidad del servicio. Evaluar que el colaborador sea honesto y puntual en sus actividades laborales para un buen desempeño, esto representa un 34% de las opiniones de los contribuyentes.

Ilustración No. 30

Indicador: Aspectos que debe capacitarle al trabajador, para brindar un buen servicio al cliente

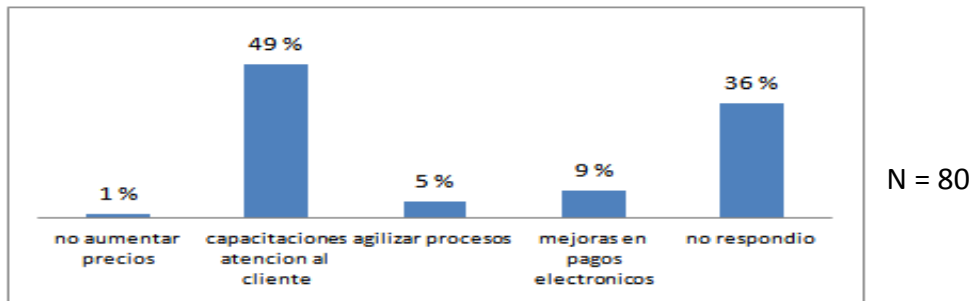


Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2013.

El 53 % de las respuestas de los clientes, solicita brindar capacitaciones al colaborador con relación a los temas deficientes enfocándose en atención al público y conocimiento en procedimientos mostrando al público que conocimiento profesional al puesto que desempeña, seguido del análisis del 21% de los aspectos que desea el contribuyentes reforzar son, el manejo de equipo de cómputo, administración del tiempo al momento de brindar el servicio y responder de manera rápida e inteligente al manejo de solución de conflictos que pueden presentarse al momento de solicitar los procedimientos de trámites.

Ilustración No. 31

Indicador: La recomendación para mejorar el servicio al cliente



Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, julio 2013.

Con base a los resultados de los cuestionarios establece el 49%, recomienda que, se le capacite al colaborador en temas de atención al cliente siendo un medio para aumentar la eficacia y generar mejores relaciones entre clientes y colaboradores. El contribuyentes recomienda que se refuercen los temas de actualización del sistema de pagos electrónicos puesto que es necesario si no cuenta el colaborador con tiempo necesario de atención y así poder realizar la gestión vía electrónica, también en la agilización en los procesos de trámites que el trabajador realiza, y que los precios de los trámites no sean aumentados con relación la nueva reforma tributaria, esto generará a corto plazo beneficios en el desarrollo y buen servicio al cliente.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de los resultados

El cliente es el activo más importante para una empresa o institución que presta un servicio o provee un producto específico. Además, la satisfacción de las necesidades de los clientes es la meta principal, y las actividades que se llevan a cabo para cumplir el objetivo principal que es el brindar un excelente servicio al cliente.

Estrategias de servicio

John Tschohl (2008), “Una estrategia de servicio debe prever: una descripción de los clientes, una evaluación de los diferentes aspectos del servicio, la estimación de los niveles de satisfacción que se esperan alcanzar y una previsión del incremento esperado en los beneficios. Sin una estrategia es difícil elaborar un concepto del servicio que estimule a los empleados o que elimine los conflictos que pudieran existir entre las estrategias globales de la empresa (o corporativas) y el actual servicio a los clientes, o que las formas para medir el servicio y la calidad percibida”.

Con base al tema de estrategia de servicio brindada al usuario, la ilustración de una matriz de sentido, refleja en la pregunta No. 8 y 9, que estrategia implementa el nivel administrativo para la obtención de un buen servicio al cliente y que medios de comunicación son utilizados para brindar a los usuarios sobre los trámites que se realizan en la unidad de registro fiscal de vehículos.

Así como también el cuestionario No. 1 establece en la gráfica No. 4, la estrategia que implementa el nivel administrativos con relación al tema de capacitaciones hacia los colaboradores para brindar un buen servicio es la siguiente: El 71% de la opinión de los colaboradores afirmaron, que la institución si cuenta con implementación de capacitaciones en las diferentes unidades de la agencia, pero estos muestran inconformismo porque solamente reciben una capacitación al año o ninguna, debiendo ser estas ejecutadas cada tres o seis meses para obtener mejores resultados al brindar un servicio al cliente, el 23% representado en la gráfica por la minoría de los colaboradores, estableció que no es importante o creé innecesario ejecutar capacitaciones constantes en el departamento, porque establece conocer todos los procesos.

La forma utilizada para implementar estrategias de motivación del nivel administrativo hacia los colaboradores para brindar un buen servicio al cliente, se puede visualizar en el cuestionario 1, en la gráfica No. 10 determinado que: Al colaborador se le brinda y motiva con bonos de producción, identificado en la mayoría de las opiniones en un 75%, este se les proporciona cada tres meses y se implementa de esa forma para que el colaborador ejecute en un tiempo explícito las metas establecidas a todo el departamento para brindar un buen servicio a los usuarios. La minoría de las opiniones mostraron un 23% que se brinda una publicación de reconocimiento laboral y en fechas de cumpleaños se les otorga su día de descanso.

Calidad del servicio al cliente

Horovitz, J. (2008), expone que “Si no se puede medir el servicio, no se puede gestionar, es un dicho de administración de empresas. Pero, sobre todo, lo esencial es definir con precisión lo que se quiere medir y las razones que existen para medirlo ¿Cuál es el objetivo de la empresa? Mejorar lo que se está haciendo en la actualidad (la calidad, el servicio). Evaluar las preferencias ideales de los clientes, con objeto de trazar un plan de futuro”.

De acuerdo a la información obtenida que se muestra en las preguntas 1, 2, 7 y 11, los resultados ilustrados con la matriz de sentido, investiga si el nivel administrativo del departamento del registro fiscal de vehículos, como evalúa la calidad del servicio por medio de capacitaciones a los colaboradores, estableciendo cuales son la mejoras obtenidas de acuerdo a la implementación de la nueva reforma tributaria, pero para obtener excelentes resultados se deberá investigar simultáneamente si el colaborador es motivado y de qué forma es realizada.

Con relación al tema de calidad en el servicio al cliente, el cuestionario No. 1, establece en las gráficas 1, 6, 7 y 9, de acuerdo a los indicadores, la calidad del servicio se determina con relación a los obstáculos que se pueden presentar al brindar un servicio al cliente, evaluando dentro del departamento si recurren tanto a la comunicación formal ó informal, consecutivamente se evalúa la adquisición de herramientas necesarias y actualizaciones en sistemas electrónicos si favorece al colaborador para la realización idónea del puesto en relación a sus funciones, y determina la siguiente información: Los obstáculos que se pueden presentar al momento de brindar un

servicio al cliente establece la opinión de los colaboradores que no cuenta con personal suficiente para brindar un buen servicio al cliente, representando en un 77%, seguido de un 15% representa la falta de información en las funciones del nuevo puesto confirmado, porque los colaboradores necesitan contar con la información necesaria en temas de los distintos tipo de trámites, el efectuar capacitaciones también es importante en la opinión de los colaboradores simbolizado un 8% para brindar la calidad del servicio al cliente.

La forma en que el nivel administrativo brindar información directa con los técnicos en recaudación y gestión establece que: el 42% de las opiniones de los colaboradores, reconoce que toda la información que se brinda y maneja dentro del departamento para realizar de manera eficiente sus actividades, es proporcionada por el supervisor de la agencia, mostrando comunicación directa y clara, al momento de realizar algún cambio o notificación de actividades. El jefe de agencia también participa en brindar directrices necesarias a los trabajadores al momento de brindar el servicio al cliente, identificado en proporción de 35% de las opiniones, los trabajadores que no tienen relación directa con el funcionario, ellos se informan por medio de un compañero, solamente si el caso presenta que no esté disponible el jefe o supervisor de agencia, este análisis es confirmado por los colaboradores representado en un 8% de sus comentarios, el intendente de agencia no participa en el brindarle información directamente al participante, siendo él quien coordina auditorias en diversas agencias de la capital o en el interior del país.

El evaluar si la unidad cuenta con herramientas y actualizaciones para brindar un buen servicio constituye que: la mayoría en las opiniones de los colaboradores representan un 85% que afirmaron, que si les brindan las herramientas necesarias y actualizadas para el buen desarrollo de sus actividades y que sea eficiente la forma de su utilización para brindar un buen servicio al cliente. La respuesta de los colaboradores restantes en un 11% no cree necesario el brindar herramientas necesarias, por depender de las funciones que realicen dentro de la unidad.

La forma como se ve favorecido el colaborador al contar con un servicio electrónico con relación a su puesto establece que: Brindar medios eficientes y tecnológicos (comunicación y servicio

electrónico), a las funciones de los colaboradores como herramienta principal para la agilización de trámites en ventanilla, si favorece en su desarrollo al colaborador en un 90% de su opiniones, y establecieron que si es necesario para realizar las actividades asignadas en su puesto y funciones actuales. La minoría de las opiniones identificada en un 6% establece que no le favorece al colaborador el ejecutar un servicio electrónico porque es riesgo en la reducción de puestos.

También es importante tomar en cuenta que para brindar un servicio de calidad, evaluar la atención y orientación que el técnico de recaudación y gestión le brinda al contribuyente al momento de realizar un trámite y esto determinará la calidad del servicio si influye la manera como es brindada actualmente. De acuerdo a las gráficas 1 y 5 del cuestionario No. 2, establece lo siguiente: La atención y orientación en el servicio al cliente que se le brindó en dicha agencia a los contribuyentes fue considerada buena, esto es confirmado por el dictamen del 68% de los contribuyentes que visitan la institución, en las respuestas del 20% de las personas que visitan la agencia establecieron que el servicio es excelente, tomado en cuenta el 9% de la opiniones de los clientes desean que mejore el servicio al cliente que es brindado por los colaboradores. Analizando la información recabada por el informe de los contribuyentes si es necesario evaluar la forma como los colaboradores brindan el servicio: El contribuyente determina en un 71% de su resolución que, la calidad que se brinda en las agencias es un factor importante de influencia o dependencia, para que se le brinde un buen servicio. Excepto la comentario del 23% de otros clientes que, no es un factor influyente en la calidad al momento de brindar un buen servicio al cliente.

Herramientas de medición del servicio al cliente

Horovitz, J. (2008), expone que para cada objetivo existe una herramienta: estas son algunas de las técnicas de medición de los diferentes aspectos del servicio a los clientes. “Por último, los estudios de satisfacción de los clientes, tanto si son cara a cara, por correo o por teléfono, permiten una valoración de cómo los clientes perciben a la empresa en relación con los productos o servicios que ofrece en la actualidad”. De lo anterior mencionado se puede visualizar en las preguntas 4 y 10 que forman parte de la matriz de sentido.

El tema de herramientas de medición es un factor importante dentro de las actividades que efectúa la institución, evalúa los aspectos que se deben de actualizar en la implementación de capacitaciones, en la forma de cómo los colaboradores brindan a los usuarios el servicio de atención al cliente, determinando que el responsable de la planificación de capacitaciones es el departamento de recursos humanos, al momento de su ejecución y deberá de contar con un plan de acción y de qué forma se ejecutará. La unidad es la encargada que planifique capacitaciones y cree planes de acción para ejecutarlas en las agencias a los colaboradores para la recaudación del registro fiscal de vehículos. Es necesario capacitar a los técnicos de recaudación y gestión, aplicando las relaciones humanas para mejorar el buen servicio a los contribuyentes.

La administración tributaria cuenta con un programa impreso en vía electrónica en el sistema del banco, se llama boleta de pagos electrónica, para eso existen medios de comunicación publicitarias por radio anunciando el pagos de los impuestos de circulación de vehículos del actual de un plazo de 7 meses para pagar incluyendo la prórroga. El cuestionario No. 1, muestra en las gráficas No. 2, 3, 5 y 11, los factores que influyen para brindar un buen servicio al cliente, siempre tomando en cuenta las necesidades primordiales de los contribuyentes al momento de realizar algún trámite, en donde el colaborador deberá mostrar valores éticos primordiales hacia el contribuyente al momento de realizar una gestión en donde el contribuyente debe de contar con el conocimiento necesario sobre los requisitos para realizar cualquier trámite que se brinde en el servicio de atención al cliente.

De acuerdo a los factores que el contribuyente exige al colaborador al momento de brindar cualquier información relacionada al servicio se menciona que: El 38 % representado en el tema de tiempo de atención al cliente, los colaboradores de la agencia establecieron que, no es muy eficiente, siendo un factor importante y motivo de queja de los contribuyentes al realizar trámites, no obstante el tema de capacitaciones representado en un 29% también es importante para brindar un buen servicio al contribuyente esto siendo el principal objetivo en la mejora continua del trabajador, pese a que las instalaciones un espacio estructurado necesario para los trabajadores representa el 17%, otro argumento muy importante que observaron los colaboradores es la motivación que se le proporciona, estableciendo que es necesario que se le tome en cuenta al

momento en la toma de decisiones, identificándose y creciendo junto al desarrollo del departamento, expuesto en un 10% y es necesario para el buen servicio al cliente.

De acuerdo a las necesidades que presentan los clientes establece lo siguiente: La respuesta de los colaboradores representa un 71% a la necesidad principal que es, brindar una pronta solución a los problemas o dudas del contribuyente al momento de presentar sus documentos para realizar cualquier tipo de trámite dentro del registro fiscal de vehículos. Los nuevos colaboradores establecieron que desconocen algunos procesos de tipo de trámites dentro de la unidad identificado en un 19% de su opinión, la opinión de los técnicos de operación establecieron que el 6% de los contribuyentes no cumplen con los requisitos establecidos para la entrega de documentos en ventanilla.

Al brindar un servicio de atención al cliente, esto genera la obligación en los colaboradores a mostrar valores éticos que rigen la calidad del servicio que se proporciona al momento de realizar un trámite ante el contribuyente y se observó que: La responsabilidad es el valor principal, representado en un 46% en la opinión de los colaboradores porque es importante para la presentación e imagen del trabajador en el departamento de registro fiscal de vehículos, y el contribuyente exige un buen servicio al cliente. La amabilidad y prontitud establecida en la sumatoria del 44%, que prestan los colaboradores hacia los contribuyentes, son temas de importancia porque es necesario generar confianza y satisfacción al mostrar la calidad del trabajo de cada colaborador en un buen servicio al cliente.

Con relación a lo anterior mencionado se deberá evaluar si el contribuyente también cuenta con el conocimiento de los requisitos necesarios para la realización de trámites en el registro fiscal de vehículos, así disminuyendo posibles factores que perjudiquen para brindar un buen servicio al cliente, y se observó lo siguiente: Los colaboradores establecen en el análisis de sus respuestas que un 75% de los contribuyentes al momento de visitar la agencia y solicitan algún trámite dentro del departamento de registro fiscal de vehículos, si cuentan con la información y requisitos necesarios para realizar estas gestiones ante las ventanillas.

Pero el 21% de las opiniones determinó que no tienen conocimiento del procedimiento, requisitos, también influyen si es su primer trámite no saben a qué agencias dirigirse para la realización de trámites.

El cuestionario No. 2, en él se establece herramientas de medición en la calidad del servicio al cliente que brinda el colaborador, se puede observar en las gráficas No. 3, 7, 9, 10, 11 y 12, información primordial para realizar la mejora continua en el servicio que se brinda, tal como la información que el contribuyente consulta de instancia con el colaborador, al momento de brindar el servicio, el contribuyente evalúa valores esenciales que el colaborador debe efectuar en la atención que se brinda y también se observa si el colaborador orienta al cliente de manera idónea en los procedimientos solicitados mostrando actitud adecuada o la que desea el contribuyente recibir en la atención del servicio, y el contribuyente es una herramienta primordial para el desarrollo de un buen servicio al cliente, en donde la opinión del contribuyente se toma en cuenta y se evalúa en que aspectos es necesario que se les capacite a los colaboradores, y se muestra a continuación: El análisis de las opiniones en un 55% de los contribuyente determinó que, al momento de visitar una agencia para realizar un traspaso de vehículo, lo que solicita inmediatamente es información y cuales son documentos que detallan los requisitos necesarios que debe de presentar para determinado trámite. Algunos de los clientes establecen que la forma de pago es su única consulta que realizan en dicha agencia esto mostrado en el 14% de la opiniones, la consulta que realizan los clientes con relación a la ubicación de las agencias es por clientes del interior del país, personas jurídicas, propietarios y gestores esto se muestra en el comentario del 5% de las respuestas.

Los valores que el colaborador debe de brindar al cliente al momento de brindar el servicio, establece que: El usuario determina un 33% en su respuesta que, el servicio al cliente que se implementa en la agencia si satisface sus necesidades al momento de realizar consultas en los procedimientos de trámites de automóviles en el registro fiscal de vehículos. En la opinión del 30% de los contribuyentes establecen que, es necesario brindar un servicio de calidad al momento de cualquier gestión solicitada en la institución. Y la minoría de las opiniones del cliente que

identifica el 26% es que necesita que los trámites sean efectuados con rapidez a través del colaborar en ventanilla.

Es necesario que se le brinde una orientación idónea al cliente, al solicitar información de los procedimientos, se determina que: El 88% de las respuestas de los clientes estableció que, si es necesario brindarle al contribuyente una buena orientación de cuál es el procedimiento correcto que debe de realizar al momento de solicitar un traspaso de vehículos, también indicarle a los colaboradores en ser servicial con el público al brindar información de los procedimientos en los trámites. El 6% de las opiniones de los clientes establecen que no es necesario, porque depende de la gestión que lleguen a realizar en el registro fiscal de vehículos.

La actitud idónea que debe de brindar el colaborador al cliente, evalúa los siguientes aspectos: El 41% de las opiniones de los clientes, estableció que, al trabajador se le debe capacitar al momento de brindar un servicio en ventanilla frente al cliente que muestre una actitud y personalidad positiva y servicial para destacar la calidad del servicio. Evaluar que el participante sea honesto y puntual en sus actividades laborales para un buen desempeño, esto representa un 34% de las opiniones de los contribuyentes.

Al observar el servicio al cliente que se brinda en la unidad, los contribuyentes establece que se debe mejorar los siguientes aspectos: El 53 % de las respuestas de los clientes, solicita brindar capacitaciones al colaborador con relación a los temas deficientes enfocándose en atención al público y conocimiento en procedimientos mostrando al público que conocimiento profesional al puesto que desempeña, seguido del análisis del 21% de los aspectos que desea el contribuyentes reforzar son, el manejo de equipo de cómputo, administración del tiempo al momento de brindar el servicio y responder de manera rápida e inteligente al manejo de solución de conflictos que pueden presentarse al momento de solicitar los procedimientos de trámites.

El fomentar una mejora continua en el servicio que se brinda al contribuyente, el opina que es necesario capacitar algunos aspectos que genere calidad en el servicio al cliente: Con base a los resultados de los cuestionarios establece el 49%, recomienda que, se le capacite al colaborador en

temas de atención al cliente siendo un medio para aumentar la eficacia y generar mejores relaciones entre clientes y colaboradores. El contribuyente recomienda que se refuercen los temas de actualización del sistema de pagos electrónicos puesto que es necesario si no cuenta el colaborador con tiempo necesario de atención y así poder realizar la gestión vía electrónica, también en la agilización en los procesos de trámites que el trabajador realiza, y que los precios de los trámites no sean aumentados con relación a la nueva reforma tributaria, esto generará a corto plazo beneficios en el desarrollo y buen servicio al cliente.

Satisfacción del servicio al cliente

Tschochi, J. (2004). “Las características de un producto o servicio determinan el nivel de satisfacción del cliente. Estas características incluyen no sólo las características de los bienes o servicios principales que se ofrecen, sino también las características de los servicios que les rodean. La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una empresa. Por este motivo es imprescindible tener perfectamente definido para cada empresa el concepto de satisfacción de sus clientes desarrollando sistemas de medición de satisfacción del cliente y creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción. Agregar un valor añadido al producto adicionando características de servicio puede aumentar la satisfacción y decantar al cliente por nuestro producto”.

Los resultados coinciden que la satisfacción del servicio al cliente que se brinda, ilustrado en la matriz de sentido, en las preguntas No. 5 y 6 es, el evaluar la calidad del servicio al cliente como se encuentra actualmente dentro del departamento de recaudación y gestión, y de qué manera influye la responsabilidad sobre las funciones de los técnicos en recaudación y gestión, para brindar un buen servicio al cliente que ejecuta el registro fiscal de vehículos.

El cuestionario No. 1 establece en la gráfica No. 8, el objetivo principal para el incremento en la satisfacción que se desea generar al colaborador al cliente al momento de brindar un buen servicio al cliente, de la siguiente manera: Los colaboradores confirmaron que el enfoque principal en el buen desarrollo del departamento son las capacitaciones identificado en un 46% de

interés, las capacitaciones que se ejecutaron dentro del departamento de registro fiscal de vehículos, se dirige en satisfacer las necesidades de los contribuyentes para lograr con éxito los objetivos de incremento al departamento.

La calidad del servicio brindado está representada por el 27% de la opinión de los trabajadores siendo un factor solicitado por los contribuyentes cuando realizan trámites, posteriormente no es tan enfatizado por los clientes los temas de procedimientos y cantidad, puesto que ya conocen los requisitos en los tramites, esto referido en las respuestas de los cuestionario en un 19%.

En los resultados obtenidos por medio de la opinión de los contribuyentes con relación a la satisfacción obtenida en el servicio, se muestra en el cuestionario No. 2, en las gráficas 2, 4, 6 y 8 de la siguiente manera: se enfoca en la forma como el contribuyente percibe el servicio que se brinda en la unidad de traspaso de vehículos, esto generando un grado de satisfacción que se espera recibir el cliente en el servicio brindado, pero también hay aspectos que desagradan al realizar una gestión siendo puntos clave para evaluar la satisfacción del contribuyente, finalizando con la observación si el departamento cumple con la satisfacción requerida a los trabajadores en la forma como se le brinda información sobre los procedimientos de los trámites que se realizan dentro de la unidad de traspaso de vehículos, establece que: el servicio al cliente en el departamento de traspaso de vehículos se considera: En la opinión del 67% de los contribuyentes determinó que el servicio al cliente que se le brinda al momento de realizar un traspaso de un vehículo en dicha agencia, es rápido y cordial. También es importante para el contribuyente que se le brinde la información, de forma clara y directa del procedimiento de los distintos trámites, el cual se evaluó en el análisis de sus respuestas en el 29% de los clientes.

El grado de satisfacción que se le brinda al contribuyente establece que: El cliente se siente satisfecho con el servicio que se le brinda al momento de realizar una gestión en cualquier agencia de registro fiscal de vehículos esto se representó en el 66% de los encuestados. El contribuyente determina que el servicio al cliente debe mejorar y el resultado que se obtiene en la implementación se obtendrá un excelente servicio al contribuyente estos siendo manifestado en la opinión del 30% de los clientes.

Siempre hay que evaluar la forma en cómo el colaborador atiende al cliente, porque algunas veces hay aspectos que desagradan en la forma de cómo se brinda el servicio: El cliente, que visita o consulta las agencias de traspaso de vehículos, establece que el factor más desagradable es el tiempo de espera y largas colas que implementan para realizar cualquier trámite dentro de la institución, estos confirmado en la opinión del 59% de los clientes. El 12% en las respuestas que determinaron los contribuyentes los factores que les desagradan son la falta de conocimiento en procedimientos de los trámites y falta de interés en la solución de problemas en ventanilla proporcionado por los colaboradores.

Siempre es importante evaluar cómo se encuentra actualmente el servicio de atención al cliente que se brinda en el procedimiento en el trámite de traspaso de vehículos, tomando en cuenta que: Los clientes consideran de acuerdo a su respuesta en un 60% que, si se brinda actualmente un buen servicio al cliente en el trámite de traspaso de vehículos. En la opinión del 26% de los contribuyentes establecen que se debe mejorar el procedimiento que se utiliza para los trámites de traspaso. Otros mencionaron que el servicio que se brinda en el procedimiento al trámite de traspaso de vehículos por los colaboradores realizado en ventanilla es excelente, esto demostrado en un 10% de su opinión.

Conclusiones

De acuerdo a los objetivos de la investigación, se determinó que no se cuenta con suficiente personal operativos en el área de servicio al cliente, la unidad carece de recurso humano y tiempo para la atención personalizada y orientación al cliente, y muestra inconformidad de la atención recibida por los colaboradores a través de la opinión de los contribuyentes.

1. Se concluye, que la institución implementa estrategias de servicio que requiere para la evaluación de la calidad del servicio al cliente; también el departamento de recursos humanos brinda capacitaciones a los colaboradores para generar una mejora continua en la manera de ofrecer el servicio y los resultados obtenidos con la satisfacción del cliente. El colaborador; está capacitado en el área de servicio, de acuerdo a las exigencias de la institución, utiliza las estrategias y técnicas de marketing para que cada día siga creciendo y aumentando su cartera de clientes.
2. El estudio demostró, la importancia de implementar un sistema de evaluación de la calidad en el servicio, sirve de plataforma para desarrollar el interior en la institución, una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características del servicio y cumplan con los requisitos del cliente.
3. De acuerdo con la investigación, el servicio utiliza herramientas de medición para la satisfacción del usuario, tales como: asistencia en solución de conflictos e información de procesos, requisitos y trámites, con la expectativa del cliente con eficiencia y eficacia, como herramienta de calidad y satisfacción; ayuda a observar y rectificar las fallas y virtudes de un colaborador y el servicio, sino de comprobar continuamente esta calidad brindada como un sello de garantía, lo cual deja entrever la utilidad y manejabilidad como soporte de dicha garantía de calidad prestada.
4. Por consiguiente, el servicio al cliente que brinda la institución, si satisface las necesidades del contribuyentes a través de la atención brindad por el colaborador a través de asistencia personalizada en donde la opinión del contribuyente es tomada en cuenta; el

personal está capacitado para trabajar bajo presión, capaz de resolver y brinda solución rápida a sus consultas, logrando disminuir tiempo de espera y las largas colas.

5. Se demostró que, si le proporcionan al contribuyente un sitio electrónico en donde los clientes pueden hacer uso de él, al momento de consultas, sugerencias y servicio de Call-center, brindando toda la información necesaria de los distintos trámites que se pueden realizar.

6. En cuanto a la identificación, de áreas de oportunidad para los colaboradores, se sugiere que se realice la propuesta de un programa de mejora de procesos en el servicio al cliente al procedimiento de traspasos de vehículos con relación a la nueva Reforma Tributaria, buscando la mejora continua de los procesos que se realizan en el área de servicio al cliente.

**Propuesta de plan de contratación y capacitación de recurso humano para
mejorar el servicio al cliente en el registro fiscal de vehículos**

Introducción

Es importante tomar en cuenta un plan de capacitación que define como un conjunto de procesos organizados, para los colaboradores del registro fiscal de vehículos, profesionalizarse en el cambio de la reforma tributaria para brindar un buen servicio al cliente, complementar la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, generar una mejor prestación del servicio a los contribuyentes, obtener eficacia en el desempeño del puesto y al desarrollo del servicio, logrando desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basado en los principios que rigen la función administrativa de la institución.

La capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones, en función de desempeño de retroalimentación y el esfuerzo de esta preparación, por lo cual se ha convertido en la columna vertebral de la instrumentación de estrategias.

La capacitación también juega un papel fundamental, en donde se propone la implementación de actividades diseñadas para mejorar el servicio al cliente, reforzando los temas enfocados en las 7 reglas de oro para brindar un buen servicio al cliente, las cuales son: comunicación, identificar las necesidades de los clientes, mostrar aprecio y usar el nombre, mostrar humildad, proporcionar mayor valor, cumplir con creces, mantenerse en contacto.

1. Justificación

Con esta propuesta, se espera aportar a la iniciativa de mejoramiento continuo que invita a todo el departamento, en busca de crear un mejor servicio e imagen y lograr cumplir con la misión, visión, objetivos y compromiso institucional, sino también los individuales de cada uno de los colaboradores que forman parte de la institución, logrando así el mejoramiento de un plan de capacitación.

El planteamiento de la propuesta de proceso del servicio al cliente, está dirigido a brindar un mejor servicio de atención al cliente al momento de realizar o consultar cualquier tipo de trámites, el garantizar la calidad del servicio y del personal capacitado con que cuenta la institución actualmente.

Los procesos que se llevan a cabo en la institución, en el departamento de registro fiscal de vehículos, son planteados con base a las necesidades de los contribuyentes que solicitan, prestan o consultan el servicio, y los colaboradores deberán de agilizar el tiempo de trámites y atención personalizada, evidentemente no todos los procesos del servicio al cliente son iguales con los otros trámites.

Se presentará la propuesta de un Plan de Capacitación para el mejoramiento de servicio de atención al cliente, con relación al trámite de traspasos de vehículos en concordancia a la nueva reforma tributaria.

1.1 Objetivos en la propuesta de plan

1.1.2 Objetivo general

Fortalecer el proceso del servicio al cliente por medio de capacitación a los colaboradores del registro fiscal de vehículos, desarrollando cursos de formación complementaria de corta duración, orientándolos a desarrollar conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes, para que los trabajadores llenen brechas de competencia para mejorar su desempeño laboral.

1.1.3 Objetivos específicos

- Elaborar un plan de contratación de personal
- Elaborar un plan operativo de capacitación para personal de servicio al cliente
- Elaborar contenido de capacitación para los colaboradores
- Elaborar presupuesto de capacitación para los colaboradores
- Determinar ventajas de implementación de capacitación para los colaboradores

1.2 Beneficios de la capacitación

- Mejorar del desempeño de los colaboradores a través de las capacitaciones en el tema de servicio al cliente.
- Desarrollar actividades de mejora con la planificación estratégica como programas, presupuestos, horarios y contenido de capacitación a los empleados.
- Incrementar la productividad y la calidad del trabajo a través del recurso humano.
- Ayudar al colaborador para tomar de decisiones y solución de problemas.

Igualmente se propone designar el principio de servicio al cliente, el cual conduce a:

- Aplicar un enfoque amplio a los colaboradores que permita una mejora continua del desempeño del departamento de registro fiscal de vehículos.
- Proporcionar al personal un plan donde se observe la metodología, logística y materiales que se deseen implementar para la realización de la capacitación.
- Describir la importancia de nuestra actitud para brindar un exitoso servicio al departamento, teniendo reforzado los temas de motivación,

2. Plan de contratación de personal operativo en el área de servicio al cliente

Para la implementación de la propuesta de contratación de personal para el servicio de atención al cliente, se determinó con el fin de fortalecer y aprovechar el personal con que se cuenta, y proporcionar el recurso humano relacionados con las necesidades futuras. Para alcanzar plenamente el objetivo de plan de contratar más recurso humano, se debe considerar en su implementación los siguientes factores:

- a. Determinar los factores del ambiente del servicio interno y externo, es decir, tomar en cuenta las características de su actividad laboral, el avance tecnológico que utilizan al realizar el trámite, las situaciones que se dan al brindar el servicio de atención al cliente y sobre todo, las características de los contribuyentes, porque, ellos tienden a evadir el pago de los impuestos.

- b. Identificar la misión y los objetivos institucionales
- c. Conocer con precisión la estructura y las funciones de la institución
- d. Priorizar los programas de capacitación a los colaboradores y fomentar la creación de nuevos proyectos de apoyo.
- e. Establecer programas de contratación de recurso humano y capacitación, enfocado al mejoramiento del servicio al cliente.

Para la perfección del servicio al cliente se propone aplicar el ciclo de mejora continua para resolver problemas, esto implica identificar constantemente las necesidades del cliente lo cual se puede hacer identificando quejas, para lo cual la institución ya cuenta con servicios como lo son el servicio al cliente por medio de call-center. Aplicar el ciclo de mejora continua implica en resumen lo siguiente:

1. **Planear:** en esta etapa se identifican los problemas y se proponen las soluciones que inicialmente se consideran sean las correctas;
2. **Hacer:** en esta etapa se ejecutan las soluciones planteadas en la etapa anterior;
3. **Verificar:** aquí se evalúa si las soluciones planteadas realmente están resolviendo el problema o no, o solo lo están haciendo parcialmente, es aquí donde si es necesario se plantean nuevas soluciones ya sean para complementar o para sustituir las anteriores;
4. **Actuar:** en esta etapa se ejecutan las nuevas soluciones planteadas en la etapa anterior y se verifica nuevamente pudiendo regresar a la etapa anterior si fuera necesario, de lo contrario se busca identificar nuevos problemas regresando a la etapa 1, por ello el nombre de “Mejora Continua”.

Con la planeación de esta propuesta, se ha de contemplar la dotación de capacitación al recurso humano y la integración del personal en el área de servicio al cliente, las cuales se describen a continuación.

2.1 Estrategia de contratación

La estrategia de contratación de recurso humano, fortalecerá a la institución en un alto potencial de crecimiento, capacidad y orientación en el servicio al cliente, donde se valora y se cuenta con capital humano de calidad en el servicio de registro fiscal de vehículos.

El desarrollo de la estrategia de contratación, permitirá materializar los planes para incrementar la calidad del servicio de atención al cliente. Al momento de diseñar el plan de contratación de recurso humano habrá que señalar la importancia, que sin la implicación total de la dirección en estos procesos y sin la comunicación constante de los avances al personal de la institución difícilmente pueden llevarse a cabo los mismos.

2.2 Identificación de recursos

La necesidad de dividir la labor humana y de capacitar al personal es evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos adecuados para determinados puestos, y de manejar las quejas del personal de manera eficiente.

Al cumplir las demandas de las necesidades de los recursos queda establecido que el estudio sistemático de las labores pueden conducir considerables mejoras en la efectividad y en la eficiencia.

2.3 Dotación de recursos

En la implementación del mejoramiento del servicio de atención al cliente, con el fin de fortalecer al recurso humano con el que la institución cuenta actualmente, el ejecutar un plan en la dotación de personal se propondrá por selección principalmente interna ya que los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la institución, a fin de que esta decida si pueden o no ser miembros de ella.

Es de suma importancia, antes de descubrir el proceso de reclutamiento y selección, enfatizar tres principios fundamentales, en la dotación es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular; por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la institución.

Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la institución.

2.4 Integración de personal

Con esta investigación se pretende que la administración del recurso humano del registro fiscal de vehículos, asigne a las personas en los puestos ideales, para cumplir con las funciones administrativas y llevarlas a cabo con eficiencia, para tal caso se tiene que dotar primeramente del recurso humano y procedimientos administrativos y de atención al cliente, como necesarios para su funcionamiento. De esta manera se podrá integrar el recurso humano según las necesidades de la Institución. El éxito de las actividades surge de llevar con eficiencia las funciones del puesto asignado, brindando un excelente servicio de atención al cliente.

2.5 Administración por objetivos

Con la implementación del mejoramiento del servicio de atención al cliente, con el fin de fortalecer el desarrollo de las funciones de los contribuyentes en una ventanilla de atención al cliente, se debe revisar periódicamente el avance hacia los objetivos y que se asignen las recompensas con base en dicho avance.

La administración por objetivos hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización, los objetivos generales de la institución se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento, individual).

La administración por objetivos y su aplicación en la unidad de recursos humanos de la empresa requiere de los siguientes componentes:

- a) La especificación de las metas: lograr el objetivo de una manera tangible.
- b) La participación en la toma de decisiones: el jefe de agencia, supervisor y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
- c) Un plazo explícito: cada objetivo tiene un plazo determinado.
- d) Retroalimentación acerca del desempeño: en un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que puedan ponderar y corregir sus propias acciones.

No se debe perder de vista que administración por objetivos establece que los empleados deben entender claramente lo que están tratando de conseguir, y lo que la institución esperan lograr en conjunto con ellos, y para lograrlo se establecen los siguientes lineamientos:

1. Identificar las tareas laborales clave del empleado: el establecimiento de metas empieza cuando se define lo que quiere que logren sus empleados. La mejor fuente de información es la descripción del puesto de cada uno de estos.
2. Establecer metas específicas y desafiantes para cada tarea: Identificar el nivel de desempeño que espera de cada empleado. Se debe especificar el objetivo que debe alcanzar el empleado. Establecer fechas límite para cada meta, porque disminuirá la ambigüedad. No obstante, no se debe establecer de manera arbitraria, por el contrario, se debe ser realista y considerar las tareas que desarrollaran.
3. Permitir la participación activa del empleado: cuando los empleados participan en la creación de las metas, es más probable que las acepten. No obstante, debe ser una participación sincera. Es decir, ellos deben percibir que verdaderamente se está en busca de sus aportaciones.

4. Marcar la prioridad de las metas: Cuando se asigna más de una meta a alguien, es importante clasificarlas por orden de importancia. Esto alienta al empleado a actuar y esforzarse de acuerdo con su importancia.
5. Incluir mecanismos de retroalimentación para evaluar el avance de metas: la retroalimentación permite a los empleados saber si su cantidad de esfuerzo es suficiente para alcanzar la meta establecida en la unidad de trabajo a la que pertenece.

3. Responsabilidades de desarrollo

La responsabilidad de desarrollo del personal del registro fiscal de vehículos, está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el colaborador durante su vida laboral, en especial en el área de servicio al cliente.

La misma recae sobre el interesado, aunque el departamento de recursos humanos debe contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, pero en último término corresponde al colaborador a dónde quiere llegar.

Es importante mencionar que no debe apoyarse solo en los esfuerzos individuales, la institución debe poseer objetivos determinados alentando a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos, esto evita que los esfuerzos de los empleados se dispersen o conduzcan a objetivos ajenos a la institución.

Se debe considerar que el desarrollo del recurso humano lo constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades, para que los colaboradores se desempeñen profesionalmente en la institución registro fiscal de vehículos, se debe ofrecer lo siguiente:

- a. Igualdad de oportunidades
- b. Apoyo del supervisor
- c. Conocimiento de las oportunidades
- d. Interés del empleado
- e. Satisfacción profesional

3.1 Recursos humanos

Es el encargado de desarrollo que le compete la responsabilidad final de determinar las necesidades laborales, el desarrollo profesional y la puesta en práctica de programas, y evaluar después el impacto que ha tenido el plan de contratación de recurso humano en la Institución. La planeación, el establecimiento y la propuesta de plan de contratación de recurso humano y capacitación en el mejoramiento del servicio al cliente ya que la implementación y ejecución de estos, para su desarrollo pueden tomar varias semanas.

3.2 Personal operativo

Algunas responsabilidades de desarrollo también dependen de los empleados y en la forma como se brinda el servicio de atención al cliente. Si el trabajador carece de una actitud apropiada o de un marco de referencia, hasta los esfuerzos de capacitación y desarrollo bien planeados y puestos en práctica pueden fallar.

Casi todos los empleados tienen la capacidad o la habilidad para recibir capacitación, pero no todos tienen la disposición para que se les desarrolle. Así parte de la responsabilidad laboral por la capacitación y el desarrollo recae en el empleado. Cuando el empleado asume esta responsabilidad, esta suele expresarse en forma de retroinformación y en revisiones de los planes mencionados.

4. Plan de capacitación en el mejoramiento del servicio al cliente

Los temas de capacitación que se reforzaran a los colaboradores con relación a brindar un buen servicio de atención al contribuyente son: comunicación, identificar las necesidades de los clientes, mostrar aprecio, humildad y usar el nombre, proporcionar mayor valor, cumplir con creces, mantenerse en contacto; tiene como objetivo principal dar a conocer varias técnicas para mejorar los factores mencionados anteriormente. Para realizar esta capacitación es necesario contar con el apoyo del nivel administrativo del departamento de la institución, así como la participación de los colaboradores a fin de mejorar el servicio al cliente y alcanzar los objetivos propuestos por la institución.

4.1 Contenidos de los temas de mejoramiento en el servicio al cliente:

4.1.1 Comunicación:

El colaborador deberá aprender a comunicarse y brindar un servicio al cliente excepcional. Mostrarse ante el contribuyente de manera correcta al, hablar, entender, presentar ideas, escuchar cuidadosamente, y aclarar lo que se dice con relación a las consultas o tramites que se deseen realizar, deberá mostrar honestidad y comprensión siendo estas las características que construyen una relación con los contribuyentes, fuerte y confiable, para brindar un servicio al cliente de alta calidad.

4.1.2 Identificar las necesidades de los clientes:

Identifica, aprende al anticiparse a las necesidades y deseos de los contribuyentes, siendo puntos claves para mantenerlos interesados, atraídos y conectados con el colaborador y el servicio. Los contribuyentes y potenciales clientes utilizan el servicio y prestan los distintos trámites, pero lo que realmente están adquiriendo es la experiencia de los colaboradores que están capacitados para proporcionar un buen servicio y excelentes resultados en la realización de trámites.

4.1.3 Mostrar aprecio y usar el nombre:

Todos los colaboradores deberán mostrar buena actitud y hacer sentir al contribuyente de manera apreciado y sentir que son importantes sus consultas así como sugerencias. El brindar un servicio al cliente excepcional por parte del registro fiscal de vehículos, es tratar y demostrar a sus clientes como contribuyente exclusivos. Todo cliente lo que desea escuchar con amabilidad es: el nombre del colaborador, La sinceridad es un gran componente en la construcción de la relación con los clientes, incluyendo la confianza y la lealtad, así que puede presentarse de la siguiente manera:

En ventanilla: “Buen día, ¿cómo puedo ayudarle?”

En persona: “Con gusto le ayudaré, por favor sígame mientras preparo su servicio”

Al finalizar: “tiene alguna otra consulta en la que pueda ayudarle..., espero que haya quedado satisfecho..., Muchas gracias por visitarnos, que tenga un buen día.”

4.1.4 Mostrar humildad:

Si algo puede salir mal, los colaboradores deberán presentar actitud humilde al momento de presentar algún inconveniente, y deberá arreglar el problema de inmediato con buena actitud. Corrigiendo rápidamente el error, queja o problema que se presenta y ofrece una disculpa. El cliente puede que no siempre tenga razón, pero deben al menos sentir que lo hicieron. Cuando se comete un error, lo mejor es verlo como una manera de mejorar para que nunca vuelva a suceder.

Hacer que el contribuyente se sienta mejor acerca de la queja o percance al reconocer el error por que daría pie al hecho de que se le llamen la atención sobre el problema. Recordar que es útil para crear una buena imagen y confiabilidad del departamento para ayudar a proveer un excepcional servicio al cliente.

4.1.5 Proporcionar mayor valor:

Informar y proporcionar a los contribuyentes sobre los servicios o requisitos necesarios para realizar cualquier tipo de trámite y cómo se beneficiarán al realizarlos de esa manera. Los clientes visitan el departamento de registro fiscal de vehículos y cuando se les proporciona mayor valor y atención, es cuando comprenden bien cómo realizar y cumplir los requisitos necesarios para los tramites del servicio que ofrecen los colaboradores.

4.1.6 Cumplir con creces:

Proporcionar a los contribuyentes más de lo que esperaban es muy eficaz en la creación de un servicio excepcional al cliente, generando altos estándares de calidad en el servicio de atención al cliente. Brindarles algo inesperado crea una experiencia asombro; causando una impresión en el cliente que recordará por mucho tiempo después de ingresar al edificio y generar publicidad de boca en boca.

4.1.7 Mantenerse en contacto:

Un servicio excepcional al contribuyente no comienza y finalizan dentro de las instalaciones, oficina o ventanillas de la institución. Un excelente servicio al cliente también incluye el pensar y reconocer al cliente después del servicio.

5. Programa de plan de capacitación de mejoramiento en el servicio al cliente.

Escenario 1

Ilustración No. 32

5.1 Programa en contratación de Capacitación por empresa externa. (Persona externa), cálculo proyectado para 2 meses:

No.	Actividad	Capacitación	Responsable	Desarrollo	Tiempo de ejecución
1.	Comunicación	Va dirigido al personal (48) técnicos en recaudación y gestión.	Empresa externa	Analizar prácticas de comunicación efectiva y actitud de atención y docencia al público.	Día sábado 4/1/2014 – duración 4 horas.
2.	Identificar las necesidades de los clientes	Va dirigido al personal (48) técnicos en recaudación y gestión.	Empresa externa	Analizar métodos para la medición de la satisfacción con la atención y el logro de la mejora continua.	Día sábado 11/1/2014 – duración 4 horas.
3.	Mostrar aprecio y usar el nombre de identificación del puesto	Va dirigido al personal (48) técnicos en recaudación y gestión.	Empresa externa	Fomentar el respeto y el buen trato a al cliente como “pasaporte” para la buena relación entre la institución y el contribuyente.	Día sábado 18/1/2014 – duración 4 horas.
4.	Mostrar humildad	Va dirigido al personal (48) técnicos en recaudación y gestión.	Empresa externa	Introducir nuevas conductas y actitudes para aumentar la capacidad en la solución de problemas y fidelizar a los clientes actuales.	Día sábado 25/1/2014 – duración 4 horas.
5.	Propiciar mayor valor	Va dirigido al personal (48) técnicos en recaudación y gestión.	Empresa externa	Proporcionar información de forma anticipada, sistemática y todos los aspectos relacionados con el servicio de atención al cliente.	Día sábado 1/2/2014 – duración 4 horas.
6.	Cumplir con creces	Va dirigido al personal (48) técnicos en recaudación y gestión.	Empresa externa	Exponer que el colaborador deberá demostrar interés y que entiende el problema y deberá presentar como resultado del servicio en la unidad una solución pronta, tomando en cuenta las circunstancias y brindar de forma de personalizada la atención y que el contribuyente perciba un trato	Día sábado 8/2/2014 – duración 4 horas.

				Individualizado.	
7.	Mantenerse en contacto	Va dirigido al personal (48) técnicos en recaudación y gestión.	Empresa externa	Trabajar en pos de la calidad es algo fundamental y constante si queremos llegar a niveles de excelencia que logren deslumbrar al cliente y fidelizar la preferencia al servicio o tramites.	Día sábado 15/2/2014 – duración 4 horas.

Fuente: Elaboración propia con base a datos de la institución y empresa asesora externa, agosto, 2013.

- Proyección de Gastos – capacitación para 48 colaboradores:

		Costos de capacitación (enero y febrero 2014)
Descripción		Cantidad mensual
Costo por hora de capacitación. (28 horas)		Q 600.00 por hora
Costo de las capacitaciones (inversión) Q250.00 c/u		Q 12,000.00
Materiales y alimentación Q100.00 c/u		Q 4,800.00
Total		Q 16,800.00

Fuente: Elaboración propia de la institución y empresa asesora externa, agosto, 2013.

Ventajas en contratación de capacitación por empresa externa, (Persona externa).

- Enfoque personalizado de la capacitación a las necesidades planteadas por la organización.
- Equipo multidisciplinario (consultores con diversas competencias).
- Amplia experiencia en capacitación.
- Permanente interacción y validación con la institución.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto del colaborador.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Escenario 2

Ilustración No. 33

5.2 Programa en contratación de capacitación por empresa INTECAP. (Empresa o Persona externa), cálculo proyectado para 7 días:

No.	Actividad	Capacitación	Responsable	Desarrollo	Tiempo de ejecución
1.	Comunicación	Va dirigido al personal (48) técnicos en recaudación y gestión.	Empresa INTECAP	Analizar prácticas de comunicación efectiva y actitud de atención y docencia al público.	Día jueves 2/1/2014 – duración 1 hora.
2.	Identificar las necesidades de los clientes	Va dirigido al personal (48) técnicos en recaudación y gestión.	Empresa INTECAP	Analizar métodos para la medición de la satisfacción con la atención y el logro de la mejora continua.	Día viernes 3/1/2014 – duración 1 hora.
3.	Mostrar aprecio y usar el nombre de identificación del puesto	Va dirigido al personal (48) técnicos en recaudación y gestión.	Empresa INTECAP	Fomentar el respeto y el buen trato a al cliente como “pasaporte” para la buena relación entre la institución y el contribuyente.	Día lunes 6/1/2014 – duración 4 hora.
4.	Mostrar humildad	Va dirigido al personal (48) técnicos en recaudación y gestión.	Empresa INTECAP	Introducir nuevas conductas y actitudes para aumentar la capacidad en la solución de problemas y fidelizar a los clientes actuales.	Día martes 7/1/2014 – duración 1 hora.
5.	Propiciar mayor valor	Va dirigido al personal (48) técnicos en recaudación y gestión.	Empresa INTECAP	Proporcionar información de forma anticipada, sistemática de todos los aspectos relacionados al servicio de atención al cliente.	Día miércoles 8/1/2014 – duración 1 hora.
6.	Cumplir con creces	Va dirigido al personal (48) técnicos en recaudación y gestión.	Empresa INTECAP	Exponer que el colaborador deberá demostrar interés y que entiende el problema y deberá presentar como resultado del servicio en la unidad una solución pronta, tomando en cuenta las circunstancias y brindar de forma de personalizada la atención y que el contribuyente perciba un trato individualizado.	Día jueves 9/1/2014 – duración 1 horas.
7.	Mantenerse en	Va dirigido al	Empresa	Trabajar en pos de la calidad	Día viernes

	contacto	personal técnico (48) en recaudación y gestión.	INTECAP	es algo fundamental y constante si queremos llegar a niveles de excelencia que logren deslumbrar al cliente y fidelizar la preferencia al servicio o trámites.	10/1/2014 – duración 1 hora.
--	----------	---	---------	--	------------------------------

Fuente: Elaboración propia con base a datos de la institución y empresa asesora externa INTECAP, agosto, 2013.

- Proyección de Gastos – capacitación para 48 colaboradores:

	Costos de capacitación (1 semana)
Descripción	Cantidad por semana
Costo por hora de capacitación. (7 horas)	Q 2,057.14 por hora
Costo de las capacitaciones (inversión) Q200.00 c/u	Q 9,600.00
Materiales y alimentación Q100.00 c/u	Q 4,800.00
Total	Q 14,400.00

Fuente: Elaboración propia de la institución y empresa asesora externa, agosto, 2013.

Ventajas en contratación de capacitación por empresa INTECAP, (Empresa o Persona externa).

- Describir la importancia de nuestra actitud para brindar un exitoso servicio al cliente.
- Identificar las diferencias y similitudes entre un cliente interno y un cliente externo.
- Identificar los momentos de verdad en el servicio al cliente.
- Identificar las necesidades de los clientes.
- Aprovechar las quejas como una oportunidad de mejora. Superar las expectativas del cliente.

Referencias de retorno de la inversión:

Tomando de referencia de la escena número uno, se sugiere que es idóneo el primer programa de capacitación, dentro de las actividades de la institución que se acopla entre los meses de enero-febrero y agosto-septiembre, la ejecución del programa de capacitación por empresa o persona externa al registro fiscal de vehículos, realizando evaluaciones de desempeño durante los meses de junio-julio, noviembre-diciembre del respectivos año en que sea ejecutado el plan de entrenamiento al colaborador en el área de servicio de atención al cliente.

1.- Los resultados de la primera inversión que se llevará a cabo dirigida a los colaboradores, con base en la implementación de capacitación de empresa externa (persona externa). Proyectado por dos meses, durante el mes de enero y febrero siendo ejecutada el fin de semana los días sábados del año 2014.

Como parte de mejora en la calidad del servicio de atención al cliente, el nivel operativo será evaluado en el mes de julio del año 2014, los colaboradores de servicio en atención al cliente deberán mostrar, conocimiento y profesionalizando en la asignación y realización de los tramites en el traspaso de vehículos u otros trámites en el registro fiscal de vehículos.

2.- En la segunda evaluación de inversión de implementación de capacitación a los colaboradores de la misma empresa externa (persona externa), por dos meses de agosto y septiembre del mismo año, de los fines de semanas.

Tomando en cuenta el nivel administrativo en una segunda evaluación a los colaboradores sobre el servicio a tención al contribuyentes de los tramites de vehículos en retroalimentar de conocimiento, y experiencia en el registro fiscal de vehículos.

Retorno de la Inversión. (Escenario No.1)

Resultados de la inversión por dos capacitaciones al año es:

Multiplicar $2 \times Q 12, 000.00 = Q 24, 000.00$

$Q 12, 000.00 \times 2 = Q 24, 000.00$ al año

Multiplicar por 48 personas.

- Proyección de Gastos – capacitación para 48 colaboradores:

Descripción	Costos de capacitación (agosto y septiembre 2014)
	Cantidad mensual
Costo por hora de capacitación. (28 x 2 = 56 horas)	Q 600.00 por hora
Costo de las capacitaciones (inversión) Q250.00 x 2 = Q500.00 x 48 c/u	Q 24,000.00
Materiales y alimentación Q100.00 x 2 = Q200.00 x 48 c/u	Q 9,600.00
Total	Q 33,600.00

Fuente: Elaboración propia de la institución y empresa asesora externa, agosto, 2013.

Referencias bibliográficas

Archila, S. (2011). *PED “Diagnostico del servicio al cliente en una empresa dedicada a la prestación de servicios médicos”* Universidad Panamericana de Guatemala.

Ascencio J. (2012). *PED. “Servicio al cliente y su efecto en las ventas de una empresa fabricante de productos para el cuidado del cabello.”* Universidad Panamericana de Guatemala.

Bateman, T. y Snell, S. (2004). *Administración, una ventaja competitiva*. Cuarta. Edición. México: Editorial: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Gerson, R. (2004). *Más allá del servicio al cliente, como conservar la lealtad del cliente para siempre*. Primera. Edición. México. Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.

Hernández, O. (2011) *PED “Análisis del servicio al cliente en el área de Soporte técnico en una empresa de telecomunicaciones”*. Universidad Panamericana de Guatemala.

Horovitz, J. (2008). *Los siete secretos del servicio al cliente*. Primera. Edición. España. Editorial: Pearson Educación, S.A.

Ley de Actualización tributaria, Decreto 10-2012. *Impuesto específico a la primera matricula de vehículos automotores terrestres*.

SAT. (2012). *Manual de organización y funciones*. Versión 5.

Terry George, R. (2004). *Principios de Administración*. Primera edición. México. Editorial Continental.

Tschohl, John. (2008). *El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia, Servicio al cliente*. Quinta edición. USA: Service Quality Institute.

Kotler, P. (2008). *Manual de la mercadotecnia*. Séptima Edición. México. Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Robbins, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Décima Edición. México. Editorial: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Tschohl, John. (2004). *Servicio al cliente, el arma de la empresa*. Tercera edición. Mexico. Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.

UPANA. (2009). *Guía para investigaciones*. Universidad Panamericana, Facultad de Ciencias Económicas.

UPANA. (2006). *Manual de estilos de trabajos académicos*. Universidad Panamericana.

Walker, D. (2005). *El cliente es lo primero*. Primera Edición. España. Editorial: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

ANEXOS



Anexo 1.

Nombre del estudiante: Margarito Francisco Girón López

Nombre de la Tesis: Servicio al cliente al procedimiento de traspasos de vehículos con relación a la nueva Reforma Tributaria

Problemática	Variable de Estudio de 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"> Programas de capacitación que no llega en su tiempo. Poca comunicación entre el personal técnico operativo. Falta de Información derivada a las modificaciones de las Reformas Tributarias promulgadas en el año 2012. 	Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación con los clientes La satisfacción con la calidad y cantidad clientes 	¿Cuál es el resultado del servicios al cliente de necesidades de traspaso de vehículos y la nueva reforma tributaria que ingreso en vigencia al inicio del año actual?	Investigar cuál es la situación actual del servicio de atención a los contribuyentes en una institución pública.	<ol style="list-style-type: none"> Evaluar cual es la estrategia de servicio prestada al cliente. Evaluar cual es la calidad del servicio de los tramites al cliente. Estudiar las herramientas de medición para la satisfacción del cliente. Investigar la satisfacción del cliente de relacionado al servicio. Evaluar cuales son los procesos que llevan la inscripción de Registro Fiscal de Vehículos 	<ol style="list-style-type: none"> ¿Con que frecuencia se evalúan los procesos de servicios al cliente? 1.Mensual ___ 2.Semanal ___ 3.Anuual ___ 4.Otros ____ ¿Cuáles es la calidad del servicio de los tramites del cliente? Si No ¿Cuál es el tiempo de servicio que se lleva a cabo por el servicio? ¿Investigar la satisfacción del cliente de relaciona al servicio? ¿Cuáles son los procesos que llevan la inscripción de Registro Fiscal de vehículos? 	Personal Administrativo y operativo.
		<ul style="list-style-type: none"> Impleme 			Evaluar los		

		ntación de las acciones de aprendizaje			procesos actuales que se efectúan en la Unidad del Registro Fiscal de vehículos.	6. Como responde a las necesidades del contribuyente : 1.Excelente, 2.Bueno, 3.Regular, 4.Malo	
		<ul style="list-style-type: none"> Evaluación Integral del proceso 			Identificar las debilidades y carencias originadas por la falta de capacitación del personal que desarrolla las funciones de atención al contribuyente.	1. En qué momento se realiza la servicio? 1. Antes de comenzar la jornada. 2. Durante la jornada. 3. Fuera de horario de trabajo. 2. Cuando usted resuelve un problema a un contribuyente se asegura que el cliente quede satisfecho por el servicio brindado. Si No	

Fuente: elaboración propia. Junio, 2013



Universidad Panamericana de Guatemala
Programa - ACA-, Administración de Empresa
Práctica Empresarial Dirigida

Anexo 2.

Entrevista No. 1

Evaluación del servicio al cliente

Objetivo: Este instrumento va dirigido al Intendente de agencias, Jefe de agencia y Supervisor de agencia; el cual tiene como finalidad determinar cuáles son los resultados de la evaluación del servicio al cliente al procedimiento de traspaso de vehículos con la relación a la nueva reforma tributaria.

Nombre: _____.

Puesto: _____, Departamento: _____.

Fecha: _____.

1. ¿Se ha brindado una capacitación a todo personal del cambio de administración a la nueva reforma tributaria?
2. ¿Cuáles son las mejoras que se están dando con la nueva reforma tributaria?
3. ¿Está planificado que el departamento de recursos humanos imparta capacitación al departamento técnico de recaudación y gestión?
4. ¿Cuál es el plan de capacitación para los técnicos de recaudación y gestión en el servicio al cliente?
5. ¿Cómo cree usted que está el servicio al cliente actualmente dentro del departamento de recaudación y gestión?
6. ¿Cree que los técnicos en recaudación y gestión son responsables de una buena información dentro del registro fiscal de vehículos?
7. ¿De qué forma se le motiva al colaborador para el buen desempeño del departamento?

8. ¿Qué estrategia implementa para la obtención de un buen servicio al cliente?
9. ¿Se ha brindado información al público en relación a estos servicios en línea?
10. ¿Cuenta la administración tributaria con algún programa, impreso, vía electrónico, ilustrativos, radial, televisivo, entre otros; en la descripción y análisis de los impuestos de la circulación de RFV?
11. ¿Cómo evalúa el desempeño de los técnicos en recaudación y gestión de la administración tributaria?

Muchas gracias por su colaboración.



Anexo 3.

Cuestionario por servicio al cliente en una institución pública.

Objetivo: evaluar a los colaboradores de administración tributaria que prestan el servicio de traspaso de vehículos con relación de la nueva reforma tributaria.

Nombre del entrevistado _____.

Puesto que ocupa el entrevistado _____.

Fecha de realización del cuestionario _____.

Instrucciones: luego de leer cada pregunta y sus respectivas opciones, por favor responda de manera clara y precisa.

1) ¿Qué obstáculos encuentra usted para brindar un buen servicio al cliente que desee realizar en el traspaso de vehículos?

No hay información	
No hay capacitaciones	
No hay suficiente personal	

2) ¿Cuáles son los factores se deben de tener para brindar un buen servicio al cliente?

Motivación a los colaboradores	
Brindar capacitaciones	
Mejoras en las instalaciones	
Tiempo de atención	

3) ¿Cuáles son las necesidades de los clientes que presentan sus documentos ante el colaborador al momento de solicitar el traspaso de vehículos?

Pronta solución de problemas o dudas	
Falta de conocimiento en el proceso	
Entrega de documentos fuera de tiempo	

4) ¿La empresa cuenta con programas de capacitación para generar la mejora en el servicio de atención al cliente?

Si _____ No _____

Si su respuesta es “Si”, cada cuanto se le otorga

Cada mes	
Cada 3 meses	
Cada 6 meses	
Una vez al año	

5) ¿Qué valor se le exige a usted, proyectar al momento de brindar un buen servicio al cliente?

Amabilidad	
Responsabilidad	
Prontitud	
Calidad de voz	

6) ¿El departamento cuenta con las herramientas necesarias y actualizadas para brindar un buen servicio al cliente?

Si _____ No _____

Si su respuesta es “No”, indique cuales necesita: _____

7) ¿A través de quien recibe usted información relacionada con su trabajo dentro del departamento de recaudación y gestión?

Intendente de agencia	
Jefe de agencia	
Supervisor	
Compañeros de trabajo	

8) ¿De qué forma el departamento enfoca sus objetivos de incremento y satisfacción del servicio al cliente?

Procedimientos	
Capacitaciones	
Calidad	
Cantidad	

9) ¿Cree que el generar un servicio por vía electrónica favorece a su desarrollo en su puesto actual?

Si_____ No_____

Si su respuesta es “No”, indique porque? _____

10) ¿De qué manera se le motiva ó premia al colaborador por brindar un excelente servicio al cliente?

Día de descanso	
Publicación de reconocimiento	
Bonos	

11) ¿cree usted que los contribuyentes, al momento de acudir al registro fiscal de vehículos a realizar su traspaso, tiene claro los requisitos del tramite?

Si_____ No_____

Si su respuesta es “No”, indique que solicitaría usted _____

Muchas gracias por su colaboración.



Anexo 4.

Cuestionario por servicio al cliente una institución pública

Objetivo: evaluar a los contribuyentes que solicitan el servicio de traspaso de vehículos con relación de la nueva reforma tributaria.

Fecha de realización del cuestionario _____.

Instrucciones: luego de leer cada pregunta y sus respectivas opciones, por favor responda de manera clara y precisa.

1) ¿Cómo considera que le dio la persona que lo atendió y oriento en el servicio al cliente?

Excelente	
Buena	
Debe mejorar	

2) ¿El servicio al cliente en relación al traspaso de vehículos que se le brindo, usted lo considera?

Rápido	
Cordial	
Informativo	
Claro y directo	

3) ¿Qué tipo de información necesita usted con relación a los servicios en el traspaso de vehículos, explique brevemente?

4) ¿Qué grado de satisfacción ofrece el departamento de servicio al cliente al momento de realizar una gestión en el registro fiscal de vehículos?

Excelente	
Bueno	
Debe mejorar	

5) ¿Cree que la calidad del servicio influye o depende de la agencia a la que se aboque?

Si _____ No_____

Si su respuesta es “Si”, explique por qué? _____

6) ¿Qué aspectos le desagradan a usted al momento de realizar una gestión en el registro fiscal de vehículos?

Tiempo de espera	
Largas colas	
Falta de conocimiento en el procedimiento	
Falta de interés a la solución de problemas	

7) ¿Qué valor le agradaría percibir a través del colaborador en la ventanilla de traspaso de vehículos?

Calidad de servicio	
Satisfacción al cliente	
Rapidez en el servicio al cliente	

8) ¿Considera usted que el procedimiento que se utiliza actualmente en el trámite de traspaso de vehículos es?

Excelente	
Bueno	
Debe mejorar	

9) ¿Considera usted que es necesario implementar un adecuado procedimiento y orientación a los trabajadores, al momento de realizar un traspaso de vehículos?

Si _____ No_____

10) ¿Cuál cree que es la actitud idónea que necesita reforzar el colaborador para brindar un buen servicio al cliente, que sea?

Honesto	
Servicial	
Ordenado	
Puntual	

11) ¿Qué aspectos considera usted necesarios que debe de capacitarle al trabajador al momento de realizar un traspaso de vehículos, para brindarle un buen servicio al cliente?

Atención al público	
Manejo de equipo de computación	
Conocimiento sobre los procedimientos	
Administración del tiempo en el servicio	
Manejo en la solución de conflictos	

12) ¿Qué recomienda usted para mejorar el servicio en general?

Muchas gracias por su colaboración.